

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Kęstutis Slavinskas

**STRATEGINIO PLANAVIMO SVARBA ŪKINĖS VEIKLOS REZULTATŲ
OPTIMIZAVIMUI KRANŲ NUOMOS VERSLE REMIANTIS UAB „MAŽEIKIŲ
STRĖLĖ“ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**STRATEGINIO PLANAVIMO SVARBA ŪKINĖS VEIKLOS REZULTATŲ
OPTIMIZAVIMUI KRANŲ NUOMOS VERSLE REMIANTIS UAB „MAŽEIKIŲ
STRĖLĖ“ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Magistro darbo autorius Kęstutis Slavinskas

Vadovas doc. dr. Henrikas Karpavičius

Recenzentas
.....

MAGISTRO DARBO RECENZIJA

Magistro darbo autorius : Kęstutis Slavinskas

Darbo tema Strateginio planavimo svarba ūkinės veiklos rezultatų optimizavimui kranų nuomos versle remiantis UAB „Mažeikių strėlė“ pavyzdžiu

Recenzentas

1. Tyrimo problematikos ir aktualumo pagrindimas

.....
.....
.....
.....

2. Temos ir problematikos atitikimas darbo turiniui ir studijų kryptčiai

.....
.....
.....
.....

3. Tyrimo tikslo realizavimo lygis

.....
.....
.....
.....

4. Tyrimo objekto identifikavimas ir tyrimo metodų taikymo kokybė

.....
.....
.....

5. Teorinių šaltinių analizės kokybė

.....
.....
.....

6. Tyrimo rezultatų pagrįstumo lygis

.....
.....
.....
.....

7. Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas

.....
.....
.....

8. Išvadų pagrįstumas, rezultatų, siūlymų, prognozių logiškumas

.....
.....
.....

9. Autoriaus savarankiškumas nagrinėjant temą, jo asmeninis įnašas

.....
.....
.....

10. Kalbos taisyklingumas

.....
.....
.....

11. Mokslinių šaltinių, dokumentų, statistinių duomenų panaudojimas

.....
.....
.....

12. Darbo techninis įforminimas

.....
.....
.....

13. Recenzento suformuluoti klausimai darbo gynimui

.....
.....
.....

14. Galutinė recenzento išvada, įvertinimas pažymiu

.....
.....
.....
.....

Data: Parašas, vardas, pavardė

SANTRAUKA

Kęstutis Slavinskas

Strateginio planavimo svarba ūkinės veiklos rezultatų optimizavimui kranų nuomos versle remiantis UAB „Mažeikių strėlė“ pavyzdžiu“. Magistro darbas.

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas strateginis planavimas kranų nuomos versle ir jo finansinis pagrindimas. Pateikiamos su šia tema susijusios pagrindinės sąvokos, strateginio planavimo samprata, strateginio planavimo proceso etapai, išorinės ir vidinės aplinkų analizės metodai, strateginių alternatyvų pagal konkurencinę poziciją analizė, finansinio vertinimo metodai, jų pritaikymas praktikoje.

UAB „Mažeikių strėlė“ yra tipinė kranų nuomos verslo įmonė. Ši verslo sritis Lietuvoje orientuota į vietinę rinką ir yra glaudžiai susijusi su statybų sektoriumi. Nagrinėjamos įmonės konkurencinės padėties gerinimas priklauso nuo strateginio investicinio sprendimo priėmimo. Darbe atlikti strateginio planavimo teoriniai ir kranų nuomos rinkos empiriniai tyrimai. Remiantis tyrimų ir strateginių alternatyvų finansinio vertinimo rezultatais pasirinkta sparnų atakos strategija. Jos taikymas leistų UAB „Mažeikių strėlė“ įgyti konkurencinius pranašumus prieš rinkos lyderį automobilinių kranų srityje. Tai sąlygotų didesnę rinkos dalį ir geresnę įmonės finansinę padėtį.

SUMMARY

Kęstutis Slavinskas

The significance of strategic planning in optimization of crane rent business following the example of JSC „Mažeikių strėlė“. Master's work.

This master's deals with theoretical and practical application of strategic planning and financial base. The thesis considers of the main concepts of strategic planning, stages of strategic planning process, methods of analysis of external and internal environment, analysis of strategic alternatives based on competitive position, methods of financial evaluation and implementation in practice.

JSC “Mažeikių strėlė” is typical enterprise of crane rent business. This area of business is oriented to local market in Lithuania and it is highly associated with construction sector. Improvement of competitive position of taken enterprise depends on strategic decision. Theoretical and empirical researches of strategic planning and environment of crane rent business have been made and are defined herein. According to the results of the researches and financial evaluation, wing attack strategy is chosen. Its application enables JSC “Mažeikių strėlė” to achieve competitive advantages against the leader of the market in wing of mobile cranes. This determines bigger share of market and better financial situation of enterprise.

TURINYS

ĮVADAS	12
1. STRATEGINIS PLANAVIMAS KAIP VADYBOS SISTEMOS DALIS	16
1.1. Strateginio planavimo tikslai ir uždaviniai	16
1.2. Strateginės alternatyvos ir jų pirminė atranka	19
1.3. Įmonės išorinės ir vidinės aplinkos vertinimo reikšmingumas	33
1.4. Investicinių sprendimų finansinis vertinimas	38
1.5. Tyrimų taikomų metodų visuma	41
2. KRANŲ NUOMOS VERSLO STRATEGINIO PLANAVIMO TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO ETAPAI	45
2.1. UAB „Mažeikių strėlė“ įmonės pristatymas	45
2.1.1. Istoriniai faktai, vizija, misija, tikslai	45
2.1.2. Techniniai pajėgumai	46
2.1.3. Įmonės finansinė analizė	48
2.2. UAB „Mažeikių strėlė“ kranų nuomos verslo problematika	52
2.3. Teikiamų paslaugų rinkos tyrimai	56
2.4. Investicinio projekto parengimui skirti tyrimai	60
3. STRATEGINIO INVESTICINIO SPRENDIMO ALTERNATYVŲ IDENTIFIKAVIMAS IR ĮVERTINIMAS	63
3.1. Strateginės alternatyvos parinkimas kranų nuomos rinkos pozicijos atžvilgiu	63
3.2. Strateginio investicinio sprendimo alternatyvų kranų nuomos versle finansinis vertinimas	65
3.3. Strateginio investicinio sprendimo parinkimas, formavimas kranų nuomos versle	68
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS	79
PRIEDAI	81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadybos ciklas	16
2 pav. Strateginio planavimo procesas.....	18
3 pav. Rinkos pasiskirstymas/pasidalijimas.....	22
4 pav. Rinkos lyderių strategijos pagal Ph. Kotler'į	24
5 pav. Puolimo strategijos pagal Ph. Kotler'į	25
6 pav. Sekėjų strategijos pagal Ph. Kotler'į.....	26
7 pav. Nišų užpildytojų strateginiai veiksmai pagal Ph. Kotler'į	28
8 pav. Agresyvos atakos strategijos prieš rinkos lyderį pagal A. Vasiliauską.....	29
9 pav. Apsišarvavimo prieš rinkos lyderį strategija pagal A. Vasiliauską.....	29
10 pav. Apėjimo iš sparno strategija pagal A. Vasiliauską.....	29
11 pav. Naujų teritorijų užėmimo strategija pagal A. Vasiliauską	30
12 pav. Partizaninio karo strategija pagal A. Vasiliauską.....	30
13 pav. Puolimo/atakos strategijos pagal A.A. Thompson'ą.....	31
14 pav. Gyvenimo ciklo portfelio matrica pagal A. Vasiliauską	32
15 pav. Įmonės išorinės ir vidinės aplinkos elementai.....	34
16 pav. Investicinių sprendimų įvertinimo metodai pagal Lietuvos autorius	39
17 pav. Kranų techninių pajėgumų struktūra	48
18 pav. Turto kitimo dinamika 2004–2006 metais	49
19 pav. Kapitalo kitimo dinamika 2004–2006 metais	50
20 pav. Kapitalo struktūros kitimo dinamika 2004–2006 metais	51
21 pav. Pardavimo pajamų ir grynojo pelno kitimo dinamika 2004–2006 metais	52
22 pav. Statybos darbų apimtys, mln. Lt.....	56
23 pav. Statybos darbų apimčių struktūra, mln. Lt	57
24 pav. Statybos darbų apimčių struktūra, %	57
25 pav. Naujai pastatytų pastatų skaičius 2006 metais	58
26 pav. Naujai pastatytų pastatų bendras plotas, m ²	58
27 pav. Kranų nuomos rinkos dalyvių pasiskirstymas 2006 metais	59
28 pav. Kranų nuomos rinkos dalyviai	60
29 pav. Vizija, misija, tikslas, rinkos analizė.....	63
30 pav. Strateginio investicinio sprendimo alternatyvos	66
31 pav. Alternatyvų palyginimas	69
32 pav. Turto pokytis	70
33 pav. Pajamų pokytis	71

34 pav. Bendrojo pelno pokytis	71
35 pav. Grynojo pelno pokytis	72
36 pav. Finansinių rodiklių palyginimas	73
37 pav. Strateginio investicinio sprendimo struktūra ir poveikis rinkai	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Automobiliniai kranai	47
2 lentelė. Bokštiniai kranai	47
3 lentelė. Vikšriniai kranai	47
4 lentelė. Kranų nuomos ekspertų apklausos rezultatai	61
5 lentelė. Kranų tipai ir orientacinės kainos	62
6 lentelė. Strateginiai veiksmai	64

ĮVADAS

Šiuolaikinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis svarbiausias vaidmuo tenka konkurencijos aspektui. Vykstant aršiai konkurencinei kovai tarp rinkos dalyvių, vykdomo verslo rezultatai ir užimama rinkos dalis priklauso nuo veiklos kryptingumo – tik sukurti žymūs konkurenciniai pranašumai gali padėti konkurenciją padaryti nereikšminga arba mažai reikšminga.

Verslo subjektas, neturintis aiškių lyderio pozicijų, priklausomai nuo veiklos srities, finansinių ir technologinių galimybių, turi nuspręsti ar yra pajėgus lygiuotis į rinkoje veikiančią lyderį, ar tiesiog atsisakyti lyderio veiklos ir specializuotis kitos veiklos kryptimi.

Taigi nepriklausomai nuo aukščiau minėtų faktorių, įgyta konkurencinė pozicija turi būti valdoma – identifikuojama, analizuojama, formuojama ir stiprinama kitų rinkos dalyvių atžvilgiu. Taip susiduriama su gerai žinomu ir naudojamu „strateginio planavimo“ terminu, kuris yra įvardijamas kaip procesas.

Strateginio planavimo procesas yra plačiai paplitęs praktinėje verslo aplinkoje ir yra traktuojamas kaip galimybė formuoti tikslingą veiklos būdą rinkoje.

Siekiant tinkamai perteikti pasirinktos temos esmę ir geriau identifikuoti pagrindinius principus bei aspektus, apibrėžiama:

- darbo objektas;
- temos aktualumas;
- darbo tikslas;
- numatomi pagrindiniai uždaviniai;
- darbo eiga;
- darbo rezultatai;
- hipotezė.

Darbo objektas – Lietuvos kranų nuomos verslo strateginio planavimo proceso formavimas ir valdymas, grindžiamas strateginių alternatyvų, investicinių ir finansinių galimybių vertinimo aspektu.

Temos aktualumas – Lietuvos kranų nuomos paslaugų verslas orientuotas vietinės rinkos mastu. Tai lemia ne tik veiklos specifika, bet ir sparčiai augantis statybų sektorius bei kartu besiplečiantis ir prie statybos reikalavimų prisitaikantis kranų nuomos verslas. Tačiau šalies rinka pasižymi nemažu konkurentų skaičiumi ir pernelyg dideliu ribotumu. Dėl šių priežasčių kranų nuomos rinkos struktūra identifikuojama kaip konkurencinio pobūdžio.

Visa tai sąlygoja būtinybę spręsti problemas susijusias tiek su paslaugų realizavimu, tiek kranų nuomos rinkos plėtra. Taigi vykstanti arši konkurencinė rinkos pasidalijimo kova, sąlygoja tikslingų strateginių sprendimų poreikį tiek technologiniu, tiek užimamos padėties rinkoje atžvilgiu. Tik inovatyvūs ir kryptingi strateginiai sprendimai gali suformuoti stiprią konkurencinę poziciją.

Taip pat šiame darbe siekiama į kranų nuomos verslą ir jo problematiką pažvelgti iš teorinės, t.y. mokslinės, pusės. Daugeliu atveju ši verslo šaka buvo analizuojama tik kaip rinkos ar susijusių rinkų analizės objektas, o išsamių, apimančių teorinių strateginio planavimo taikymo modelių konkrečiame kranų nuomos versle, mokslinių darbų yra atlikta nepakankamai.

Darbo tikslas – suformuoti kranų nuomos verslui tinkamą strateginio planavimo sistemą, strateginių alternatyvų ir jų finansinio vertinimo pagrindus.

Numatomi pagrindiniai uždaviniai:

- išanalizuoti strateginio planavimo ypatumus, užimamos padėties rinkoje, atrinktų strateginių alternatyvų, finansinių kriterijų optimizavimo aspektais;
- ištirti Lietuvos kranų nuomos verslo aplinką – vietinės rinkos struktūrą, rinkos dalyvius, plėtros ir vystymosi potencialą ir pateikti kranų nuomos verslo strateginio planavimo ir vystymo problemas;
- identifikuoti ir parengti tikslingą strateginę alternatyvą ir sudaryti kranų nuomos verslo strateginio planavimo sistemą įmonės lygyje.

Darbe yra apžvelgiami įvairių autorių požiūriai į strateginio planavimo procesą ir konkurencine padėtimi rinkoje pagrįstas strategines alternatyvas. Teorinei analizei atlikti remiamasi A. Vasiliausko, V. Pranulio, C.L. Bovee'o, Ph. Kotler'io, A. Thompson'o ir kitų Lietuvos ir užsienio autorių darbais. Vadovaujantis pateiktais teoriniais modeliais, strateginių alternatyvų struktūromis, analizuojamos ir sprendžiamos strateginio planavimo proceso formavimo problemos Lietuvos kranų nuomos versle.

Darbo eiga. Trumpai apibrėžiamos pagrindinės sudedamosios darbo dalys ir jomis remiantis pateikiami praktiniai rezultatai:

- I dalis – teorinė darbo dalis. Šioje dalyje yra pateikiama:
 - strateginio planavimo tikslai ir uždaviniai;
 - strateginio planavimo proceso struktūra;
 - strateginės alternatyvos, jų vertinimas ir parinkimas;
 - įmonės išorinės ir vidinės aplinkos;
 - investicinių sprendimų finansinis vertinimas ir tyrimų metodologija.

Atlikti *teoriniai* kranų nuomos verslo tyrimai:

- strateginio planavimo kaip proceso, taikytino kranų nuomos versle, tyrimas;
- strateginių alternatyvų, paremtų konkurencine pozicija rinkoje, tyrimas;
- išorinės ir vidinės aplinkų tyrimas;
- finansinio-investicinio vertinimo metodų tyrimas.

- II dalis – tiriamoji darbo dalis. Šioje dalyje yra pateikiama:
 - tipinės kranų nuomos verslo įmonės UAB „Mažeikių strėlė“ pristatymas;
 - kranų nuomos verslo problematika ir galimybės;
 - statybų sektoriaus ryšys su kranų nuomos verslu;
 - statybų ir kranų nuomos verslo rinkų struktūra.

Atlikti *empiriniai* kranų nuomos verslo tyrimai:

- UAB „Mažeikių strėlė“ turimų techninių pajėgumų ir finansinių išteklių tyrimas;
- informacijos apie Lietuvos kranų nuomos rinką tyrimas;
- statybų sektoriaus statistinių duomenų tyrimas;
- kranų nuomos verslo specialistų nuomonės tyrimas, naudojant ekspertinę apklausą;
- įvairios paskirties kranų keliamosios galios ir kainų rinkoje tyrimas.

- III dalis – praktinė darbo dalis. Jokių tyrimų nėra atlikta. Šioje dalyje remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimais yra:
 - parenkama strateginė alternatyva;
 - atliekamas investicinis–finansinis parinktos strateginės alternatyvos vertinimas;
 - parengiamas kranų nuomos verslo strateginio planavimo sisteminis modelis.

Darbo rezultatai siejami su visomis darbo dalimis. Išskiriami šie pagrindiniai rezultatai:

- išnagrinėtas strateginio planavimo procesas – etapai, sudedamosios dalys;
- identifikuota strateginių alternatyvų vieta strateginio planavimo modelyje;
- vadovaujantis rinkos tyrimais ir parengta strateginio investicinio sprendimo alternatyva, suformuotas strateginis planavimo modelis taikytinas kranų nuomos verslo atveju.

Vadovaujantis nustatytais darbo uždaviniais, išanalizuota tiek teorine, tiek praktine medžiaga ir siekiant spręsti kranų nuomos verslo vystymosi problematiką, iškeliami **hipotezė**, kuri susijusi su šio verslo galimybėmis:

- augantis kranų nuomos verslas orientuotas į keliamosios galios didinimą rinkoje – ***UAB „Mažeikių strėlė“ teikiamas paslaugas turi orientuoti į automobilinių kranų veiklos sritį.***

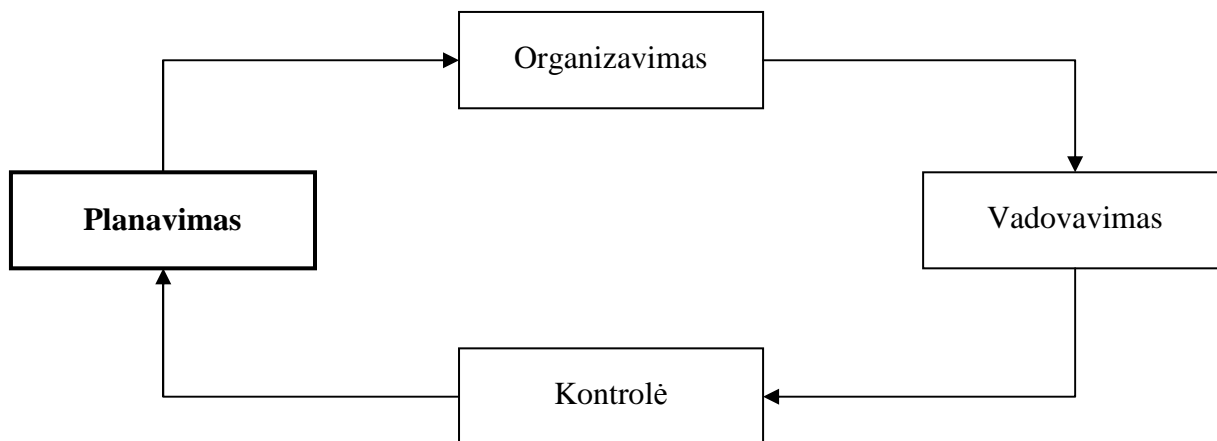
1. STRATEGINIS PLANAVIMAS KAIP VADYBOS SISTEMOS DALIS

1.1. Strateginio planavimo tikslai ir uždaviniai

Vadyba – organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. (Stoner, 2001)

Vadyba įvardijama kaip *ciklas*, susidedantis iš stadijų, kurios dažnai vadinamos vadybos funkcijomis. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas vadybos ciklo stadijas, tačiau didžioji požiūrių dalis į vadybos ciklą yra tik A. Fajolio pateiktų administravimo operacijų modifikacijos:

- *planavimas* – tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas; (Stoner, 2001)
- *organizavimas* – žmonių ir materialinių darbo elementų sistemos, leidžiančios įgyvendinti sprendimą, sudarymas; (Butkus, 1996)
- *vadovavimas* – grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis; (Stoner, 2001)
- *kontrolė* – procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą. (Stoner, 2001)



1 pav. Vadybos ciklas

Planavimas – pirminė vadybos funkcija, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms, ir tik įgyvendinus planavimo funkciją, pradedamas likusiųjų atlikimas. Planavimas suprantamas kaip būsimos situacijos ir veiksmų jai pasiekti numatymas – tai organizacijos narių veiksmų krypties nustatymas, suderinimas, galimų kliūčių įvertinimas ir būdų joms įveikti parinkimas.

Nuo planavimo metu atliktų darbų kokybės, išsamumo, tikslumo priklauso veiklos sėkmė. Todėl planavimas yra visos veiklos efektyvaus valdymo pagrindas.

Planavimas apima pagrindinius strateginio, taktinio/operatyvinio ir pokyčių planavimo procesus. (Mercer, 1991)

Taktinis arba operatyvinis planavimas yra trumpalaikių planų, skirtų žemesnio lygio vadovams, sudarymas. Pokyčių planavimas numato alternatyvias priemones, jei pirminiai planai neleidžia pasiekti organizacijos tikslų.

Strateginio planavimo sampratą apibūdina šie pagrindiniai kriterijai:

- strateginio planavimo apibrėžimas;
- strateginio planavimo tikslai ir uždaviniai;
- strateginio planavimo rezultatas.

Strateginis planavimas – formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti **strategijai**, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. (Vasiliauskas, 2002)

Strateginis planavimas – tai griežtas ir nuoseklus organizacijos planavimo procesas. (Geyer, 2006)

Strateginis planavimas yra procesas, orientuotas į pagrindinį **tikslą**:

- parengti tikslingą strategiją, padedančią suformuoti organizacijos konkurencinę poziciją rinkoje. (www.work911.com)

Strateginio planavimo tikslas yra orientuotas į šiuos uždavinius:

- išanalizuoti įmonės vidinę ir išorinę aplinkas;
- identifikuoti įmonės viziją, misiją ir tikslus;
- parengti ir įvertinti strategines alternatyvas;
- suformuoti galutinę organizacijos strategiją.

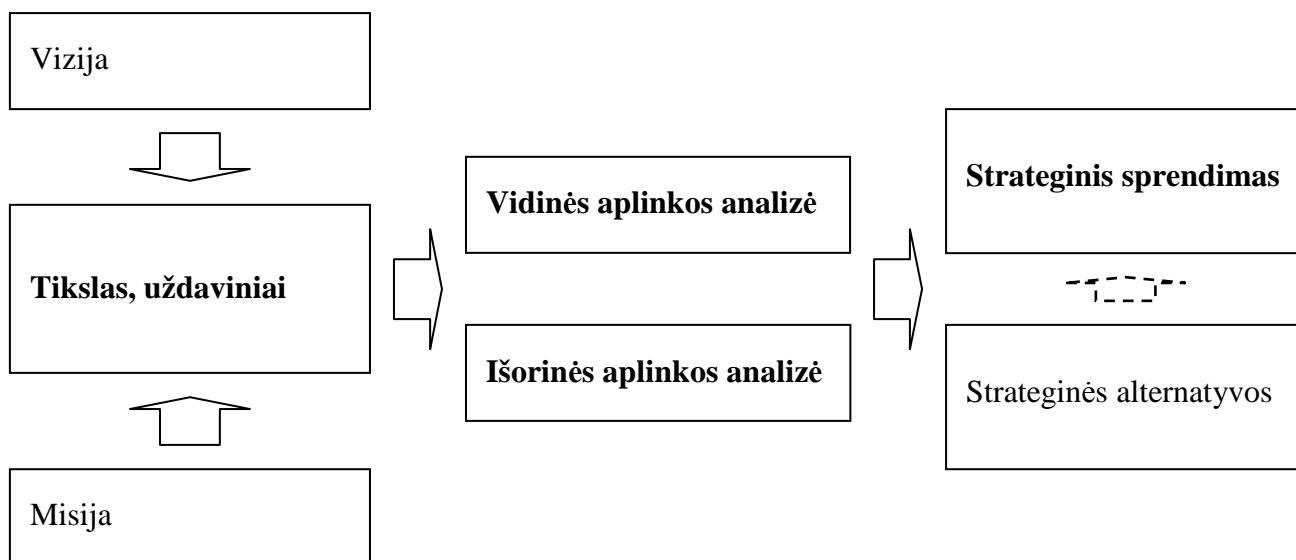
Kiekvienas strateginio planavimo uždavinys turi rezultatą, tačiau esminis strateginio planavimo proceso rezultatas – parengta įmonės veiklos **strategija**.

Strategija – tai organizacijos vadybos planas, skirtas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. (Pearce, 1991)

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. (Vasiliauskas, 2002)

Strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius tikslus. (Pranulis, 2000)

Strateginio planavimo procesas vykdomas etapais. Grafinis strateginio planavimo proceso modelis išskiria strateginio planavimo proceso elementus ir pažymi jų tarpusavio ryšius. Modeliai, aprašantys strateginio planavimo procesą, gali būti įvairaus detalizacijos lygio. Taigi 2 paveiksle yra pateikiamas principinis strateginio planavimo proceso modelis.



2 pav. Strateginio planavimo procesas (www.strategyletter.com)

Strateginio planavimo procese išskiriami tokie etapai:

- **vizija** nusako, kaip aplinka atrodys organizacijos veiklos sėkmės atveju. Tai pagrindas tikslų formulavimui, prioritetų nustatymui. Vizija nėra apibrėžta laike, ji neturi būti detalizuota ir tiksliai suformuluota, nes tai gali riboti verslo iniciatyvą;
- **misija** nusako, kodėl organizacija egzistuoja ir kuo ji skiriasi nuo kitų įmonių, jos unikalumą. Misija paaiškina kokį kelią įmonė pasirinko vizijos įgyvendinimui. Misija turi būti trumpa, suprantama, lengvai įsimenama;
- **įmonės tikslas ir uždaviniai**. Tikslas nusako konkrečią veiklos kryptį apibrėžtam įmonės laikotarpiui. Tikslai ir uždaviniai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia tolesnių veiksmų parinkimo gaires;
- **įmonės padėties analizė**. Analizuojami įmonės konkurentai, vartotojai, tiekėjai, prekybos tarpininkai. Tai įmonės artimosios aplinkos analizė, parodanti situaciją rinkoje, kurioje įmonė veikia;

- **vidinės aplinkos analizė.** Analizuojamas svarbiausias organizacijos išteklių potencialas – žmogiškieji, finansiniai ir operaciniai ištekliai. Išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- **išorinės aplinkos analizė** apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai;
- **alternatyvų kūrimas** apima strateginių sprendimų alternatyvų parengimą;
- **strateginis sprendimas.** Šiame etape yra vertinamos ir tarpusavyje lyginamos strateginės alternatyvos pagal pasirinktus atrankos kriterijus. Įvertinus alternatyvas, formuojamas strateginis sprendimas – strategija, užtikrinanti tikslų įgyvendinimą.

Strateginis planavimas gali būti išreiškiamas kaip nuolatinis informacijos srautas. Ši informacija gaunama iš įvairių šaltinių. Nuo informacijos kokybės priklauso strateginio sprendimo įgyvendinimo sėkmingumas.

1.2. Strateginės alternatyvos ir jų pirminė atranka

Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kiekvienas strateginis sprendimas organizacijoje yra parenkamas iš tam tikros sprendimų alternatyvų grupės. Esant tokiai situacijai, kai alternatyvų nėra, strateginis sprendimas neturėtų būti priimamas. Bet kokio sprendimo priėmimas neįvertinant alternatyvių galimybių yra susijęs su didele rizika. Todėl formuojant vieną ar kitą veiklos strateginį sprendimą įmonėje, privalu vystyti ir plėtoti strateginių sprendimų alternatyvas. Tai vienas iš itin svarbių ir reikšmingų strateginio planavimo uždavinių.

Kiekviena verslo organizacija priimdama strateginius vykdomos veiklos sprendimus, turi atsižvelgti į savo viziją, misiją ir konkretizuojančius tikslus. Jų įgyvendinimas turėtų būti siejamas su formuojamomis ir vystomomis strateginėmis veiklos kryptimis.

Kiekvienas ūkio subjektas, nepriklausomai nuo jo vykdomos veiklos, gali turėti nemažą strateginių alternatyvų skaičių. Organizacija turi sugebėti atrinkti tinkamiausias, siekiant tokiu būdu atsiriboti nuo nereikšmingų ir greičiau priimti tikslingą sprendimą. Tačiau strateginių sprendimų alternatyvų parinkimas ir nereikalingų atmetimas – sudėtingas vadovų ir daugelio sričių darbuotojų įsitraukimo reikalaujantis procesas. Didele apimtimi mažinant alternatyvų variantus didinama galimybė atsisakyti naudingų, tačiau jų skaičiaus didinimas pastarojo pavojaus taip pat nepašalina.

Pagal A. Vasiliauską strateginių alternatyvų skaičiaus mažinimą sąlygoja:

- ***Vadovavimas.***

Svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams/vadovui. Turimos vadovų praktinės žinios, intelektas ir verslo patyrimas sudaro sąlygas orientuotis į naudingiausias organizacijai strategines alternatyvas. Šiuo atveju reikalinga linkme nukreipiama kitų įmonės darbuotojų veikla.

- ***Svarbiausi sėkmės veiksniai.***

Tai ryšio tarp strateginių alternatyvų ir svarbiausiųjų sėkmės veiksnių identifikavimas. Veiksniai turi būti vertinami vartotojų, konkurencijos ir organizacijos aspektais. Strateginės alternatyvos turinčios ryšį su vienu arba keliais sėkmės veiksniais, yra priskiriamos prie tinkamų.

- ***Pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas.***

Daugelyje verslo organizacijų pridėtinės vertės didinimas arba konkurencinių pranašumų plėtojimas yra susiję su įmonės misija ir tikslais. Visa tai sudaro sąlygas strategijos alternatyvų kūrimą pakreipti tinkama linkme.

Verslo organizacijos priimami strateginiai sprendimai tiesiogiai yra susiję su rinka arba jos dalimi, kurioje veiklą vykdo ir konkuruojančios įmonės, tam tikra dalimi ribojančios viena kitos rinkos plėtrą, ryšį su vartotojiška aplinka. Tačiau priklausomai nuo vykdomos veiklos srities, varijuoja jų skaičius – vienos verslo sritys pasižymi dideliu, kitos mažu konkurentų skaičiumi. Kranų nuomos verslo atveju, Lietuvos rinkoje veiklą vykdo keletas stambių organizacijų, visos kitos yra smulkios įmonės, orientuotos į nedidelius, tiksliai apibrėžtus rinkos segmentus. Tokiu atveju būtina siaurinti analizuojamų konkurentų grupę, siekiant įvertinti jų poveikį.

Susiaurinti konkurentų ratą leidžia ***konkurentų profiliavimas***. (Vasiliauskas, 2002)

Rinkoje veikiantys konkurentai yra skirtingi ir nelygiaverčiai – skiriasi jų agresyvumo laipsnis, kurių apsprendžia: (www.quickmba.com)

- užimama rinkos dalis, jos augimas, pelningumas;
- turimas išteklinis, ypač finansinis, potencialas;
- strateginiai tikslai, t.y. konkurencinės veiklos stilius ir pobūdis.

Ši sistema sudaro sąlygas identifikuoti įmonės poziciją rinkoje kitų konkurentų atžvilgiu, išskirti ne tik rinkos lyderį, bet ir esamus stiprius konkurentus, keliančius didelę grėsmę, arba potencialius konkurentus, kurių vykdomi veiksmai gali sukelti riziką, pavojų ateityje.

Konkrečioje rinkoje arba skirtingose rinkose veiklą vykdanči verslo organizacija nuolat sistemina informaciją apie rinkos dalyvius – konkurentus, formuojančius strateginių sprendimų poreikį. Išryškunami pagrindiniai skirtumai, t.y. privalumai ir trūkumai, tarp organizacijos ir jos priešininkų įgalina sukurti ir plėtoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jie lengvai ir per trumpą laiką nėra imituojami konkurentų.

Siekdama išsilaikyti rinkoje arba išplėsti jos užimamą dalį, organizacija turi identifikuoti ir pasirinkti tikslinį konkurentą arba kelis konkurentus, kuriuos verta atakuoti, t.y. taikyti puolimo konkurencinius veiksmus, arba gintis, t.y. taikyti gynybos konkurencinius veiksmus. Bet kokiu atveju didžiąja dalimi jie priklauso nuo įmonės ir priešininkų užimamos konkurencinės padėties rinkoje. Taigi ją identifikavus, formuojami konkretūs konkurenciniai strateginiai sprendimai, kurie ir sąlygoja konkuravimo būdo rinkoje strategijos parinkimą.

Įmonių taikoma bendrojo pobūdžio strategija nors ir apima konkuravimo būdo rinkoje strategijas, kadangi kiekvienoje tikslinėje rinkoje, tenkinant vartotojų poreikius ir reikmes, yra susiduriama su joje veikiančiais konkurentais ir jų įtaka, tačiau konkuravimo būdo strategijas siaurąją prasme tikslinga išskirti į atskirą grupę, siekiant geriau išnagrinėti užimamą konkurentų padėtį rinkoje, identifikuoti jų turimus konkurencinius pranašumus.

Lietuvos ir užsienio autoriai savo darbuose pateikia gana skirtingus požiūrius į konkuravimo būdo rinkoje strateginių sprendimų alternatyvas, todėl siekiant juos lyginti tarpusavyje yra išskiriamos šios dvi pagrindinės nagrinėjamų autorių grupės:

- Ph. Kotler'is ir V. Pranulis;
- A. Vasiliauskas ir A. Thompson'as.

Ilgą laiką rinkoje veikianti verslo organizacija, siekdama pasirinkti konkrečią konkuravimo būdo rinkoje strateginę alternatyvą, turi identifikuoti tiek savo, tiek realių konkurentų užimamą padėtį tikslinėje rinkoje. Įmonės ir konkurento padėtis rinkoje yra svarbiausias aspektas, nagrinėjant galimas konkuravimo būdo rinkoje strategines alternatyvas. Tai sąlygoja užimamų konkurencinių pozicijų, taikomų konkurencinių veikslių ir konkurencinių pranašumų išryškirimą.

Autoriai V. Pranulis ir Ph. Kotler'is išskiria rinkos dalimi pagrįstą įmonių arba konkurentų skirstymą. Pagal padėtį rinkoje ir tenkančią rinkos dalį yra išskiriami šie pagrindiniai tipai:



3 pav. Rinkos pasiskirstymas/pasidalijimas

Įmonė–lyderė nuo kitų organizacijų išsiskiria didžiausia užimama rinkos dalimi ir prekės/paslaugos vardo žinomumu. Tokio tipo įmonė yra orientuota į dideles pardavimo apimtis. Kitos toje pačioje rinkoje veikiančios organizacijos dažniausiai yra priverstos taikytis prie vykdomų lyderės veiksmų – tai kainų pokyčiai, naujos produkcijos pateikimas į rinkas ir kt.

Įmonė, kuri rinkoje užima antrąją/trečiąją vietas po lyderio, laikoma *pretendente į lyderes* arba pagal autorių V. Pranulį – *persekiotoja*. Tokio tipo organizacija dažniausiai yra didelė įmonė, turinti nemažą išteklių potencialą, kurios pagrindinis tikslas – užimti kuo didesnę rinkos dalį.

Įmonė–sekėja, vykdydama veiklą, nesistengia pakeisti savo užimamos padėties rinkoje, o tik siekia išlaikyti esamą rinkos dalį, pasinaudojant lyderio išbandytais veiksmais rinkoje. Laiko atžvilgiu tokio tipo įmonė atsilieka tiek nuo rinkos lyderių, tiek nuo pretendenčių į lyderes.

Nišų užpildytojų veikla yra orientuota į nedidelius, tikslinius rinkos segmentus, kurių dažniausiai neaptarnauja, nepastebi ir ignoroja didžiosios įmonės dėl pernelyg mažų mastų.

Organizacija, sugebėdama identifikuoti savo užimamą rinkos dalį, tokiu atveju gana lengvai identifikuoja ir pagrindinį/tikslinį priešininką, t.y. konkurentą. Tai gali būti panašų lygį rinkoje užimanti įmonė, gali būti lyderė arba mažą įtaką rinkoje turintis verslo subjektas. Taigi bet kuriai rinkoje veikiančiai organizacijai tenka vienas iš keturių vaidmenų – rinkos lyderė, pretendente į lyderę, įmonė–sekėja arba nišų/nišos užpildytoja. Kiekvienas iš pastarųjų lygmenų siejasi su tam tikrais strateginiais sprendimais, kuriuos autorius Ph. Kotler'is išskiria į detalizuotas rinkos lyderių, pretendenčių į lyderes, sekėjų ir nišų užpildytojų strategines alternatyvas.

Rinkos lyderių strategijos. Didžioji dalis veiklos sričių turi įmonę – rinkos lyderę. Tokio tipo organizacija pasižymi produkto arba paslaugos vardo žinomumu, užimama didžiausia rinkos dalimi, kurią sėkmingai valdo, taikydama veiksmus, formuojančius žymius, ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Rinkos lyderė toje pačioje veiklos srityje veikiantiems konkurentams formuoja ne tik kainų pokyčius, bet ir naujų produktų/paslaugų įvedimą į rinką ir kt. Verslo praktikoje, kiti rinkos dalyviai siekia įmonę–lyderę nukonkuruoti, identifikuodami jos trūkumus, sekti jos pavyzdžiu ir kopijuoti jos vykdomus veiksmus arba vengti lyderio įtakos.

Rinkos lyderis turi daugiau galimybių pritraukti naujus vartotojus arba skatinti senuosius, siekiant, kad jų produktų/paslaugų vartojimo apimtys didėtų. Tokiu būdu kitų rinkos dalyvių užimamos rinkos dalys mažėja arba geriausiu atveju lieka nepakitusios. Rinkos lyderis yra pajėgus spausti, atakuoti ir netgi tiesiogiai žlugdyti silpnesnius konkurentus.

Vienas iš būdų – mažinti kainas, priverčiant mažesnius konkurentus sekti šiuo pavyzdžiu. Pasekė lyderio pavyzdžiu konkurentai prarandą dalį pelno, nepasekė – dalį rinkos. Abiem atvejais mažiau pelningai dirbančios įmonės gali nuspręsti pasitraukti iš rinkos. (Pranulis, 2000)

Tačiau siekdami išvengti kainų konkurencijos sukeltos rizikos (pirkėjai gali priprasti prie žemų kainų), rinkos lyderiai stengiasi konkuruoti gerindami, plėsdami produktų/paslaugų kokybę, asortimentą ir kt. Lyderiams nuolat tenka atremti konkurentų veiksmus, atakas.

Rinkos lyderė, norėdama išlaikyti turimas stiprias konkurencines pozicijas, turi būti aktyvi ir veiklą vykdyti šiomis pagrindinėmis kryptimis:

- didinti savo produkcijos/paslaugų paklausą rinkoje ir mažinti sąnaudas
- didinti užimamą rinkos dalį;
- vykdyti puolamuosius ir gynybinius veiksmus.

Vadovaujantis aukščiau pateiktu skirstymu, 4 paveiksle yra pateikiamos rinkos lyderių strategijos ir pagrindiniai konkurenciniai veiksmai pagal Ph. Kotler'į.

Rinkos plėtros strategija	⇒	<ul style="list-style-type: none"> - Nauji vartotojai - Nauji vartojimo atvejai - Didesnis vartojimas
Rinkos dalies padidinimo strategija	⇒	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurentų vartotojų nuviliojimas - Konkurentų nupirkimas - Vartotojų lojalumo užtikrinimas
Produktyvumo didinimo strategija	⇒	<ul style="list-style-type: none"> - Sąnaudų mažinimas - Produktų/paslaugų asortimento pakeitimas - Vertės padidinimas
Pozicijos apsaugojimo strategija	⇒	<ul style="list-style-type: none"> - Sparnų apsauga (silpnų vietų analizė) - Įspėjamoji apsauga (aktyvus konkurento puolimas) - Apsauga kontratakuojant (atsakomieji veiksmai) - Mobilioji apsauga (veržimasis į naujas rinkas) - Apsauga ribojant veiklą (atsisakoma silpnų pozicijų)

4 pav. Rinkos lyderių strategijos pagal Ph. Kotler'į

Pretendenčių į lyderes strategijos. Įmonės–pretendentės nors ir užima žemesnes pozicijas lyginant su rinkos lyderiu, tačiau jos dažniausiai būna gana didelės, turinčios nemažus finansinius išteklius. Tokio tipo organizacijos arba agresyviai puola tiesioginį rinkos lyderį ir kitus konkurentus, arba taiko konkurencinius veiksmus/priemones, netiesiogiai kontaktuojant su rinkos lyderiu, tokiu būdu siekdamas padidinti užimamą rinkos dalį.

Pagrindinis *persekiotojo* bruožas – jis turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik susiklosto palankios aplinkybės. (Pranulis, 2000)

Prieš pasirenkant konkrečią puolimo strategijos alternatyvą, pretendente į rinkos lyderę privalo apibrėžti ir nustatyti strateginį tikslą, kuris priklauso nuo tikslinio konkurento ir turimų finansinių išteklių. Jeigu organizacija planuoja savo veiklą tiesiogiai orientuoti į rinkos lyderį, tokiu atveju strateginis tikslas turėtų būti susijęs su lyderio turimos rinkos dalies pasisavinimu. Jeigu įmonė neturi didelių finansinių išteklių, ji turėtų orientotis į mažą rinkos dalyvį ir stengtis sužlugdyti konkurento vykdomą veiklą ir išstumti jį iš rinkos tokiu būdu plėsdama savo įtakos zoną. Tačiau turimas ilgalaikis konkurencinis pranašumas yra būtinas kovoje su rinkos lyderiu.

Puolimo strategijos yra pateikiamos 5 paveiksle.

Tiesioginės atakos strategija	⇒	Taikoma tiesiogiai atakuojant konkurentą. Tai vienodomis panašiomis priemonėmis analogiško produkto/paslaugos pateikimas į rinką. Tačiau tiesioginė ataka netinka, kai įmonė turi ribotus finansinius išteklius.
Sparnų atakos strategija	⇒	Taikoma naudojantis konkurento silpnosiomis pusėmis arba identifikavus rinkos lyderio „apleista“ rinkos dalį. Turimi pranašumai tikslingai naudojami prieš konkurento trūkumus. Strategija tinkama, kai puolančioji įmonė turi mažesnius finansinius išteklius lyginant su lyderiu.
Puolimo apsupant strategija	⇒	Aktyvus konkurento puolimas vienu metu iš visų pusių – priekio, šonų ir užnugario. Siekiant palaužti konkurento poziciją rinkoje, reikalingi dideli finansiniai ištekliai.
Apeinamosios atakos strategija	⇒	Traktuojama kaip manevravimo strategija. Tikslas – apeiti ir smogti konkurentui, veiklą orientuojant į neperpildytas rinkas. Galimas verslo diversifikavimas, skverbimasis į naujas rinkas, naujų technologijų taikymas, esamų produktų/paslaugų pakeitimas naujais.
Partizaninio karo strategija	⇒	Tai mažų, ne tokių finansiškai stiprių pretendentų prieš rinkos lyderius strategija. Tikslas – pasinaudoti smulkios rinkos galimybėmis. Tačiau nuolatiniai tokio tipo išpuoliai yra brangūs, o siekiant įveikti konkurentą, po tokių priemonių yra reikalinga stipri ataka.

5 pav. Puolimo strategijos pagal Ph. Kotler'į

Sekėjų strategijos. Verslo sąlygomis konkuruoti su lyderiu yra sudėtingas ir varginantis procesas, galintis nualinti tiek puolančiąją įmonę, tiek į puolimą konkrečiais veiksmais reaguojantį rinkos lyderį. Siekdama išlaikyti turimas konkurencines pozicijas, įmonė–lyderė į bet kokius konkurentų veiksmus tikėtina kad reaguos atsakydama panašiai arba taikydama žymiai agresyvesnes priemones. Bet kokiu atveju rinkos lyderis kovoje išsilaikys ilgiau, stengdamasis savo vartotojus apsaugoti nuo bet kokios konkurento intervencijos. Dėl šios priežasties didelė dalis įmonių–pretendenčių vietoj to, jog pultų, renkasi įmonės–sekėjos vaidmenį.

Sekėjai būna dvejopi: vieni nusižiūri pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis, kiti tiesiog plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke bei marketingo veiksmais, ir bando parduoti prekę lyderio vardu. (Pranulis, 2000)

Tokio pobūdžio įmonė gali įgyti nemažus konkurencinius pranašumus. Rinkos lyderiai, kurdami naujus produktus/paslaugas, ieškodami naujų jų pateikimo rinkai būdų, informuodama apie įvykusius pasikeitimus rinką ir jos vartotojus, patiria milžiniškas išlaidas, kurias kompensuoja ne tiek gaunamas didelis pelnas, o išlaikyta lyderystė rinkoje. Tuo tarpu įmonė–sekėja stebi konkurento veiksmus, kaupia patirtį, kopijuoja ir atnaujina pateiktus lyderio produktus/paslaugas ir visa tai jai sąlygoja žymiai mažesnes išlaidas. Tokia organizacija niekada neaplenks ir nenukonkuruos rinkos lyderio, tačiau ji to ir nesiekia, o gaunama pelno norma gali būti panaši.

Visus sekėjus jungia vienas bendras bruožas: jie nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmais rinkoje. Todėl laiko atžvilgiu jie visuomet truputį atsilieka, o pati strategija yra gana pasyvi ir priklauso nuo lyderio veiksmų. (Pranulis, 2000)

Sekėjas, norėdamas išsilaikyti tikslinėje rinkoje, privalo siekti įgyti ilgalaikius ir žymius konkurencinius pranašumus, kaip nepriekaištinga produkto/paslaugos kokybė, maža kaina, patogi paskirstymo sistema ir kt. Įmonės–sekėjos turi nuolat stebėti konkurento neapsaugotą rinką ar jos dalį ir ieškoti naujų įėjimo į rinkas būdų. Tačiau dažniausiai bet kokie sekėjų žingsniai nesukelia atsakomųjų konkurento veiksmų.

Įmonių–sekėjų skirstymas yra pateikiamas 6 paveiksle.

Įmonės kopijuotojos	⇒	Atkartojami visi lyderio veiksmai: <ul style="list-style-type: none"> - produktas/paslauga; - kainodara; - paskirstymas; - reklama ir kitos priemonės.
Įmonės imitatorės (mėgdžiotojos)	⇒	Imituoja kai kuriuos lyderių veiksmus, tačiau dažniausiai išsiskiria: <ul style="list-style-type: none"> - produkto pakuote, paslaugos pateikimu; - reklama; - kainodara ir kitais veiksmais.
Įmonės adaptuotojos	⇒	Seka rinkos lyderių veiklą, tačiau jų veiksmus bei taikomas priemones stengiasi tik adaptuoti: <ul style="list-style-type: none"> - gerina, tobulina ne tik produktus/paslaugas, bet ir kitas susijusias priemones; - vengia tiesioginio ryšio su lyderiu, todėl dažniausiai veiklą vykdo kitose rinkose.

6 pav. Sekėjų strategijos pagal Ph. Kotler'į

Nišų užpildytojų strategijos. Kiekviena pramonės šaka turi įmones, kurios aptarnauja ne visa rinką ar didelius rinkos segmentus, o koncentruojasi į rinkų nišas arba mažas didelių segmentų dalis. Tokios organizacijos turi ribotus finansinius išteklius, tačiau užimant nors ir mažą rinkos dalį, jų veikla gali būti labai pelninga.

Sėkmingą nišų užpildytojų strategijų įgyvendinimą lemia geras tikslinių vartotojų poreikių ir reikmių pažinimas. Nišų užpildytojos didelį dėmesį orientuoja į tyrimus, klientų lūkesčius, žymiai geriau patenkina jų norus lyginant su rinkos lyderiais, kurie stengiasi savo produkciją realizuoti kuo žemesnėmis kainomis ir dideliais kiekiais. Nišų užpildytojų atveju, produktams/paslaugoms yra taikomas didesnis antkainis, o tai sąlygoja gerus finansinius rezultatus bei įsitvirtinimą vienoje ar kitoje rinkos nišoje.

Gerą pelną užtikrina dar ir tai, kad didesni konkurentai ne itin domisi mažais segmentais ir nesistengia patenkinti jų savitų poreikių – taigi tiesioginė konkurencija su jais beveik nevyksta. (Pranulis, 2000)

Į rinkos segmentus orientuotos įmonės dažniausiai neapsiriboja viena pelninga rinkos niša, o stengiasi savo produkciją teikti kelioms, nes dideli/stambūs konkurentai jomis paprasčiausiai nesidomi. Pamažu besiplečianti tikslinė niša gali peraugti į didelį rinkos segmentą, kuriame jau susikerta mažo ir didelio rinkos dalyvio verslo interesai. Tačiau įmonė–nišos užpildytoja turėdama gerą reputaciją ir būdama patraukli vartotojams, gali būti pajėgi atremti bet kokius rinkos lyderio konkurencinius veiksmus.

Nišų užpildytojų strateginiai veiksmai yra pateikiami 7 paveiksle.

Tikslinė rinka	⇒	- Maža didelio rinkos segmento dalis - Rinkos niša/segmentas
Produkcija/ paslaugos	⇒	- Maži realizuojamos produkcijos kiekiai - Didelis nustatomas antkainis
Vartotojai	⇒	- Gerai žinomi tikslinių vartotojų poreikiai, reikmės - Suteikiama didelė pridėtinė vertė
Konkurentai	⇒	- Didelių konkurentų rinkų nišos nedomina - Rinkų lyderiai blogiau tenkina vartotojų poreikius

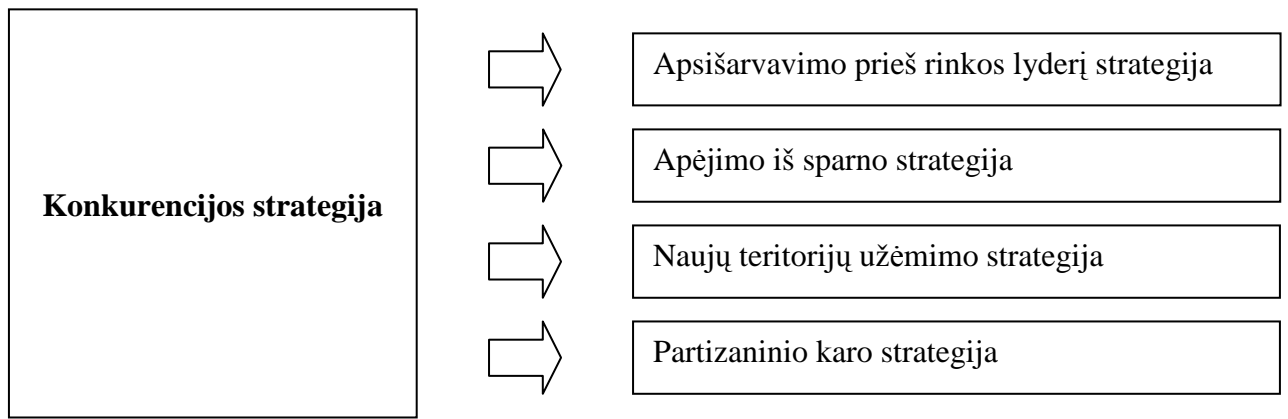
7 pav. Nišų užpildytojų strateginiai veiksmai pagal Ph. Kotler'į

Autoriai A. Vasiliauskas ir A.A. Thompson'as pateikia ne tokį platų konkuravimo būdo rinkoje strategijų skirstymą. Jie neišskiria konkurencijos strategijos alternatyvų pagal įmonės padėtį rinkoje kaip kiti aukščiau minėti autoriai, o pateikia tik agresyvios atakos arba puolimo strategijas, sudarančias sąlygas įgyti konkurencinį pranašumą prieš rinkoje esančius konkurentus.

Tačiau gana ryškūs skirtumai egzistuoja ir tarp šių dviejų autorių:

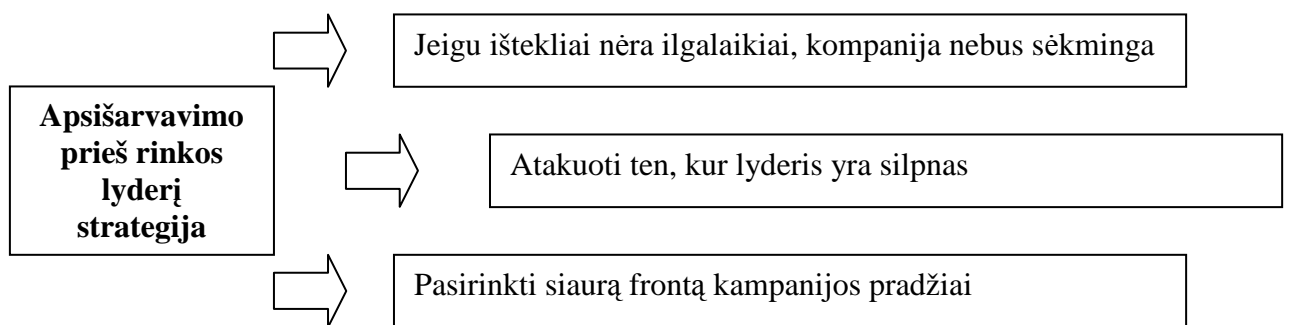
- A. Vasiliauskas agresyvios atakos strateginius sprendimus orientuoja tik į rinkos lyderį;
- A.A. Thompson'as pirmiausia išskirdamas net 6 puolimo/atakos strateginius sprendimus priklausomai nuo rinkos struktūros tik vėliau juos orientuoja į rinkos lyderį, persekiotoją, sekėją arba mažą, regioninę įmonę, t.y. nišų užpildytoją.

A. Vasiliausko pateikiamos agresyvios atakos strategijos gali būti prilyginamos V. Pranulio ir Ph. Kotler'io pateiktai pretendentės į lyderius arba persekiotojo strategijai, kuri dar kitaip yra įvardijama kaip puolimo strategija. Tačiau skirtingai nuo Ph. Kotler'io, kuris išskyrė penkias, A. Vasiliauskas išskiria tik 4 agresyvios atakos/puolimo strategijas. Jos pateikiamos žemiau esančiame paveiksle.



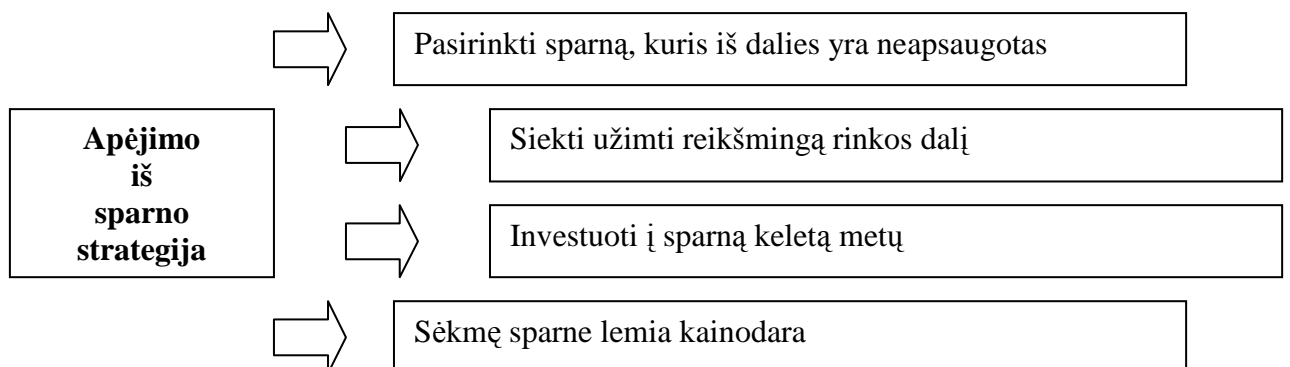
8 pav. Agresyvios atakos strategijos prieš rinkos lyderį pagal A. Vasiliauską

Žemiau esančiuose paveiksluose yra pateikiama atskira agresyvios atakos strategija su detalizuotais konkurenciniais veiksmais.



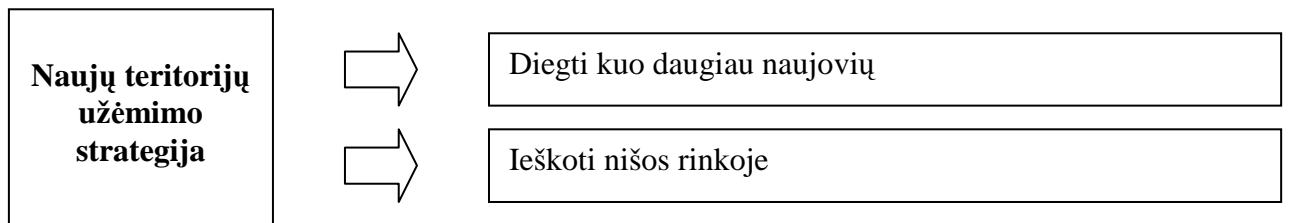
9 pav. Apsišarvavimo prieš rinkos lyderį strategija pagal A. Vasiliauską

Kai organizacija turi tiesioginį ryšį ir vykdo tiesioginę konkurencinę kovą su rinkos lyderiu arba stambiu konkurentu, svarbiausia įvertinti savo ir priešininko turimus pajėgumus, galimybes. Priešingu atveju taikoma apsišarvavimo prieš rinkos lyderį strategija gali būti nesėkminga.



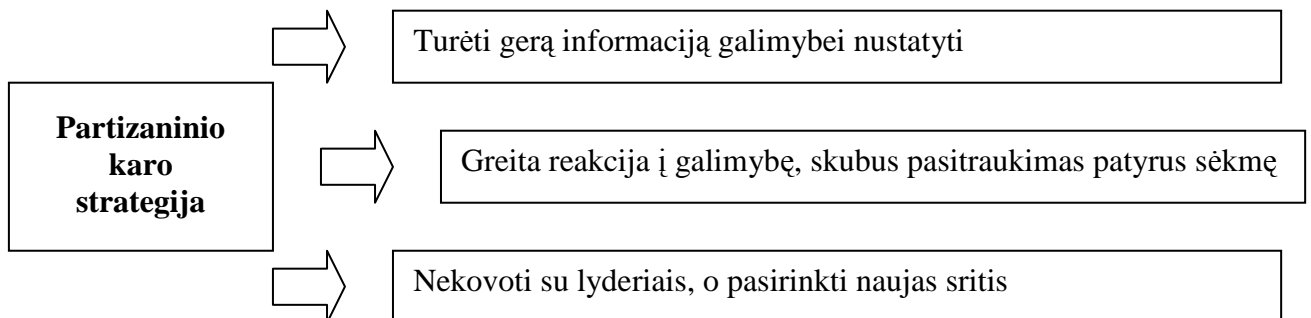
10 pav. Apėjimo iš sparno strategija pagal A. Vasiliauską

Šiuo atveju tikslinis objektas yra ne rinkoje veikiantis lyderis ar stambus konkurentas, o rinkos dalis/segmentas, kuriame jis vykdo veiklą. Dažniausiai taikant apėjimo iš sparno strategiją, yra pasirenkama mažiau apsaugota rinkos dalis, kurioje nėra jaučiama tokia stipri lyderio įtaka, kaip kituose rinkos segmentuose.



11 pav. Naujų teritorijų užėmimo strategija pagal A. Vasiliauską

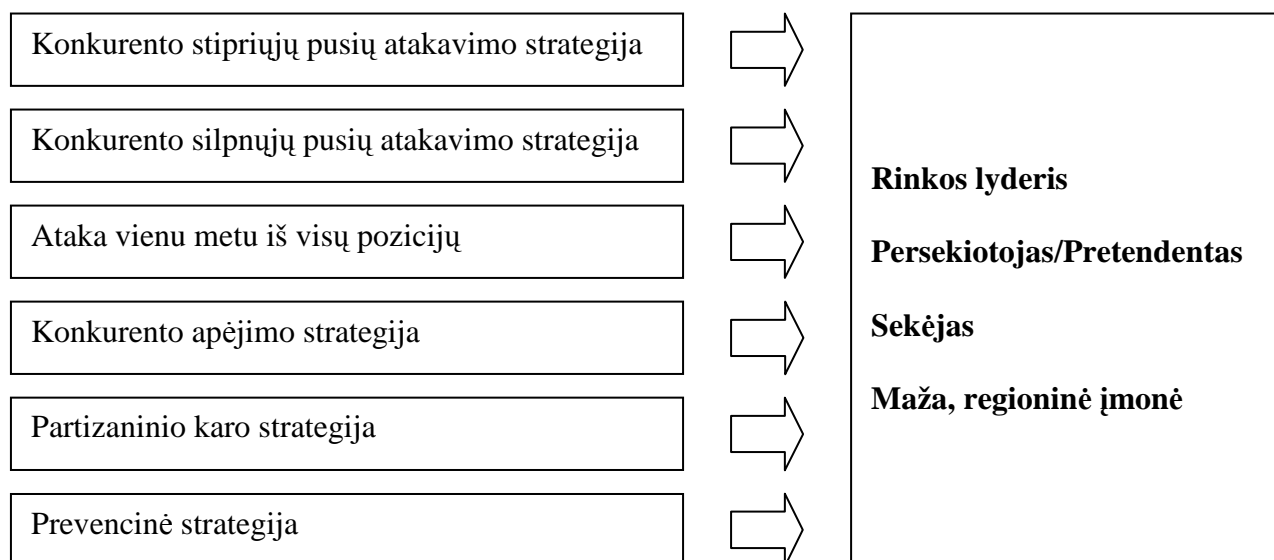
Naujų teritorijų užėmimo strategija yra susijusi su tam tikrų naujovių diegimu, ieškant produktui/paslaugai nišos rinkoje. Šiuo atveju bandoma sukurti žymų konkurencinį pranašumą, orientuojantis į naujus arba tuos pačius klientų poreikius, tačiau rinkai pateikiant naują produktą, kuris geriau atitiktų vartotojo reikmes.



12 pav. Partizaninio karo strategija pagal A. Vasiliauską

Partizaninio karo strategija yra priešinga apsišarvavimo prie rinkos lyderių strategijai. Vengiama tiesioginės kovos su stambiu konkurentu, o stengiamasi pasinaudoti trumpalaikėmis rinkos galimybėmis. Siekiant jas identifikuoti, būtina vystyti informacinę sistemą, sudarančią sąlygas pastebėti minėtas galimybes. Taikant šią strategiją, įmonė turi pasižymėti dideliu lankstumu dėl nuolat vykstančio persiorientavimo nuo vieno strateginio žingsnio prie kito.

Autorius A.A. Thompson'as skirtingai nuo visų kitų autorių išskiria net 6 pagrindinius puolimo/atakos strateginius sprendimus, kurie priklausomai nuo rinkos struktūros turėtų būti orientuoti arba į rinkos lyderį, arba persekiotoją, sekėją ir mažą, regioninę įmonę.



13 pav. Puolimo/atakos strategijos pagal A.A. Thompson'ą

Strateginių sprendimų alternatyvų parinkimas. Kiekviena organizacija prieš priimdama konkretų strateginį sprendimą, turi įvertinti alternatyvas. Taigi kai jau yra žinomos strateginių sprendimų alternatyvos, pradedamas jų vertinimo procesas. Atliekant pirminį strateginių alternatyvų parinkimą verslo organizacijose, pirmiausia yra analizuojamas strateginio sprendimo:

- suderinamumas su įmonės misija;
- suderinamumas su įmonės tikslais.

Jeigu strateginės alternatyvos prieštarauja organizacijos misijai arba iškeltiems tikslams, tokios alternatyvos yra atmetamos. Tačiau nepakanka strateginių sprendimų alternatyvų suderinimo su organizacijos misija ir tikslais. Todėl pagal A. Vasiliauską yra išskiriamas būtinas *loginis strategijos patvirtinimas*, leidžiantis sumažinti alternatyvų vertinimo neapibrėžtumą analizuojant rinkos aplinkos tipus. Strateginių sprendimų alternatyvos tarpusavyje yra lyginamos atsižvelgiant į jų galimybes susidoroti su ypatingomis rinkos ir konkurencijos sąlygomis.

Pateikiami šie rinkų aplinkos tipai: (Vasiliauskas, 2002)

- fragmentuota arba embrioninė rinka;
- auganti rinka;
- brandi rinka;
- smunkanti rinka.

Rinkos aplinkos tipus atitinka užimama konkurencinė pozicija:

- lyderio konkurencinė pozicija;
- stipri konkurencinė pozicija;

- palanki konkurencinė pozicija;
- apginama konkurencinė pozicija;
- silpna konkurencinė pozicija.

Pastaroji alternatyvų analizė atliekama orientuojantis į du pagrindinius aspektus – tai rinkos brandos lygis (apima rinkos gimimo, augimo, brandos ir nuosmukio stadijas) ir konkurencinė padėtis rinkoje (nuo ryškaus dominavimo rinkoje iki silpnos, leidžiančios tik išlikti pozicijos). Vadovaujantis žemiau pateiktu modeliu, įvertinama organizacijos padėtis rinkoje ir rinkos lygmuo.

A. Vasiliauskas pateikia strateginių sprendimų alternatyvų modelį:

	Embrioninė rinka	Auganti rinka	Brandi rinka	Smunkanti rinka
Lyderio konkurencinė pozicija	Išlaikyti poziciją <u>Pagerinti skverbimasi į rinką</u>	Išlaikyti poziciją <u>Ginti rinkos dalį</u>	Išlaikyti poziciją <u>Augti pagal augimo tempą šakoje</u>	Išlaikyti poziciją
Stipri konkurencinė pozicija	Bandyti pagerinti skverbimasi į rinką	Bandyti pagerinti skverbimasi į rinką	Išlaikyti poziciją <u>Augti pagal augimo tempą šakoje</u>	Išlaikyti poziciją
Palanki konkurencinė pozicija	Bandyti pagerinti poziciją pasirinktinai	Bandyti pagerinti poziciją	Išlaikyti poziciją <u>Rasti nišą rinkoje ir bandyti ją ginti</u>	Nuimti derlių, pasitraukti etapais arba išeiti
Apginama konkurencinė pozicija	Bandyti pagerinti poziciją pasirinktinai	Rasti nišą rinkoje ir ją ginti	Rasti nišą rinkoje arba pasitraukti etapais	Pasitraukti etapais ir išeiti
Silpna konkurencinė pozicija	Pagerinti poziciją arba išeiti	Transformuotis arba išeiti	Transformuotis arba pasitraukti etapais	Išeiti

14 pav. Gyvenimo ciklo portfelio matrica pagal A. Vasiliauską

Fragmentuota arba embrioninė rinka yra tokia rinka, kurioje negali atsirasti dominuojanti, lyderiaujanti organizacija arba jai atsirasti egzistuoja minimali galimybė. Tokioje rinkoje yra silpni barjerai įeiti naujiems rinkos dalyviams. Verslo santykiai su tiekėjais, vartotojais nėra stiprūs.

Auganti rinka pasižymi dideliu augimu ir plėtra, tačiau visiškai nėra aišku kaip rinka plėtosis ateityje. Dominuojančios arba įmonės lyderės atsiradimas taip pat minimalus, kadangi rinka yra nuolat kintanti. Nuolat į tokią rinką ateina nauji klientai, o konkurentai intensyviai didina pardavimo apimtį, tačiau pasireiškia išteklių trūkumo problema.

Brandi rinka jau nepasižymi dideliais augimo ir plėtros tempais. Tarp rinkos dalyvių stiprėja konkurencija, kadangi siekiant didinti pardavimo pajamas ir plėsti užimamą rinkos dalį, būtina kovoti su konkurentais. Strateginio sprendimo parinkimas tokioje rinkoje yra sąlygojamas ne tik tokių veiksnių kaip konkurento veiksmai, tačiau ir pačios organizacijos užimamos konkurencinės padėties rinkoje.

Smunkanti rinka tai tokia rinka, kuri pasižymi ribotomis pardavimo galimybėmis. Vienintelė įmanoma augimo ir plėtros sąlyga – vieno arba kelių konkuruojančių dalyvių pasitraukimas iš rinkos. Situacija tokioje rinkoje priklauso nuo nuosmukio tempo – jeigu jis aukštas, patartina trauktis iš rinkos, tačiau jeigu nuosmukio tempas nėra didelis, tokiu atveju stengiamasi išsilaikyti rinkoje. Tačiau visa tai priklauso nuo įmonės padėties rinkoje.

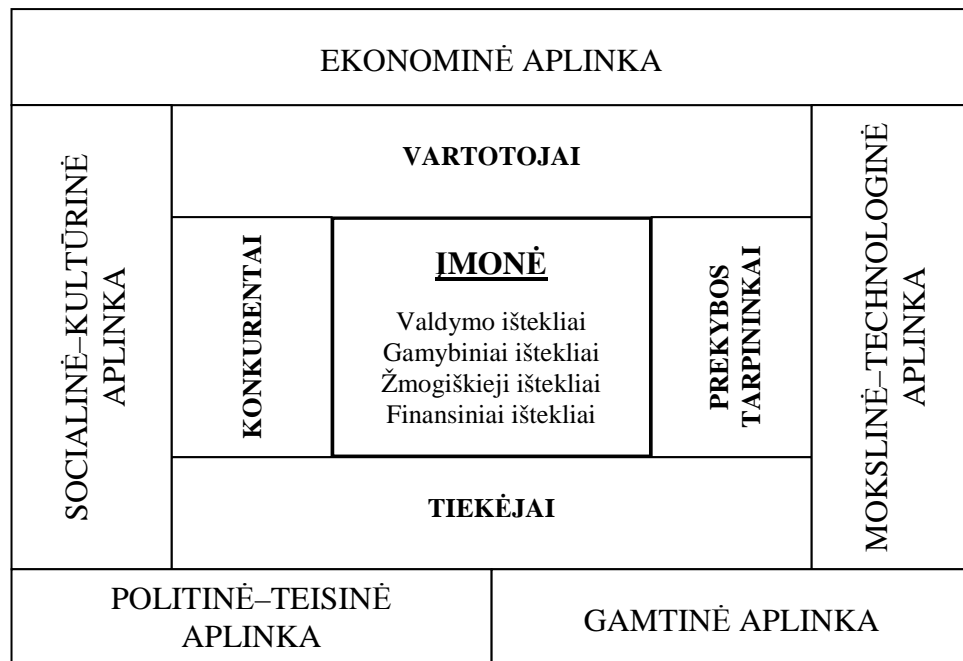
Yra žinoma ir kitų strateginių sprendimų alternatyvų atrinkimo metodikų, tačiau aukščiau minėta autoriaus A. Vasiliausko metodika buvo pasirinkta ją siejant su šiame darbe pateiktomis konkuravimo būdo rinkoje strateginėmis alternatyvomis. Tačiau detalesnis ir finansine metodika pagrįstas strateginių sprendimų atrinkimas yra pateikiamas sekančiame 1.4 skyriuje.

1.3. Įmonės išorinės ir vidinės aplinkos vertinimo reikšmingumas

Įmonės aplinkų analizė suteikia informaciją strateginio sprendimo priėmimui. Aplinka, kurioje įmonė veikia, pagal poveikį įmonei ir įmonės poveikį aplinkai, yra skaidoma į tris tipus: (www.allianceonline.org)

- išorinė aplinka (makroaplinka);
- vidinė aplinka (mikroaplinka);
- įmonės vidiniai veiksniai.

Makroaplinka veikia įmonę, tačiau įmonė makroaplinkos negali paveikti ar tai gali padaryti tik nežymiu laipsniu. Mikroaplinkos veiksniai turi tiesioginį ryšį su įmone ir poveikis yra abipusis. Įmonės vidinius veiksnius galima priskirti prie makroaplinkos, tačiau dėl būtinybės skirti ypatingą dėmesį jų analizei, tikslinga atskirti įmonės vidinius veiksnius į atskirą grupę. Kiekviena iš šių aplinkų apima eilę elementų. Pagrindiniai įmonės aplinkos veiksniai pateikiami 1.15. paveiksle.



15 pav. Įmonės išorinės ir vidinės aplinkos elementai

Kiekvieno aplinkos elemento analizei reikalingi skirtingi duomenys ir naudojami skirtingi tyrimo metodai. Tikslinga įmonės aplinkos analizę skirstyti į tris pagrindines dalis:

- išorinės aplinkos analizė;
- įmonės padėties analizė;
- vidinių galimybių analizė.

Išorinės aplinkos analizė. Įmonės aplinka neapsiriboja vartotojais, tiekėjais, prekybos tarpininkais, konkurentais, t.y. aplinkos subjektais, kuriuos įmonė pati veikia savo veiksmais ir yra jų veikiamą. Įmonės aplinka apima ir bendresnius veiksnius, kurių įmonė negali įtakoti ir turi prie jų prisitaikyti. Šie aplinkos veiksniai vadinami įmonės makroaplinka, kurią sudaro šie elementai:

- **ekonominė aplinka** – makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, kurie daro įtaką sprendimams ir veiksams; (Pranulis, 2000)
- **socialinė-kultūrinė aplinka** – makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei, jos sprendimams bei jų įgyvendinimui; (Pranulis, 2000)
- **politinė-teisinė aplinka** – makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie daro įtaką sprendimams bei jų įgyvendinimui; (Pranulis, 2000)
- **mokslinė-technologinė aplinka** – makroaplinkos elementas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį sprendimams; (Pranulis, 2000)

- **gamtinė aplinka** – tai makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtaką sprendimams bei jų įgyvendinimui. (Pranulis, 2000)

Kranų nuomos verslas Lietuvoje apsiriboja vietine – Lietuvos rinka. Šioje rinkoje įmonės veikia jau daugelį metų, todėl makroaplinkos elementai yra gerai pažįstami. Išorinės aplinkos analizė nėra būtina, kadangi papildomos reikšmingos informacijos ji nesuteiktų. Išsamus makroaplinkos tyrimas būtinas, jeigu kranų nuoma užsiimančios įmonės nuspręstų išplėsti savo veiklą į tarptautines rinkas.

Įmonės padėties analizė. Kiekviena įmonė stengiasi patenkinti tikslinės rinkos vartotojų poreikius. Šiam tikslui pasiekti sudaromi ryšiai su žaliavų, medžiagų, įrenginių tiekėjais, prekybos tarpininkais. Veikiant rinkoje susiduriama su kitais rinkos dalyviais – konkurentais. Visi šie subjektai sudaro įmonės mikroaplinką. Įmonė turi tirti savo mikroaplinką ir priimti sprendimus, atitinkančius situaciją mikroaplinkoje. Taip pat įmonė savo veiksmais gali veikti mikroaplinką.

Vartotojų poreikiai yra verslo veiklos objektas. Tiriant vartotojus, identifikuojami vartotojai, nustatomas jų pasiskirstymas, pasitenkinimas įmonės produkcija, įtaka įmonės sprendimams. Vartotojų analizė suteikia tokią informaciją: (www.managementhelp.org)

- vartotojų skaičius;
- analogiškų prekių skaičius rinkoje;
- prekės įtaka vartotojui, vartotojo prekės kokybei.

Vartotojai grupuojami pagal įvairius požymius – teritoriją, poreikius, dydį. Grupavimas leidžia nustatyti ir įvertinti atskirus vartotojų segmentus. Vartotojų įvertinimas parodo, nuo kurios vartotojų grupės įmonės labiausiai priklauso, kurių vartotojų aptarnavimo išlaidos didžiausios, kuri grupė duoda didžiausią pelną. Tokia analizė ne tik parodo, kuri vartotojų grupė yra reikšmingiausia įmonės veiklos rezultatams, bet ir apibrėžia vartotojų grupių poreikius bei lūkesčius. Ši informacija leidžia kuo tiksliau patenkinti vartotojų poreikius ir tokiu būdu įgyti konkurencinius pranašumus.

Tiekėjai yra verslo objektai, teikiantys įmonės veiklai reikalingas žaliavas, įrangą ir kt. Tiekėjai turi didelę įtaką įmonės rezultatams keisdami kainas ar prekių/paslaugų kokybę. Šie veiksniai tiesiogiai įtakoja įmonės gaunamą pelną. Tiekėjų tyrimas leidžia įvertinti tiekėjų įtaką įmonės pasirinkimo galimybėms, t.y. ar esami tiekėjai nėra rinkos plėtros galimybes ribojantis veiksnys.

Tiekėjų analizė suteikia tokią informaciją: (www.bpubs.com)

- tiekėjų skaičius ir pirkimų dydžiai, iš tiekėjų gaunamų prekių dalis sąnaudose;
- alternatyvių tiekėjų ir tiekimo prekių skaičius rinkoje;
- tiekėjų prekių ar paslaugų kokybė ir tiekėjų patikimumas.

Tiekimo sąlygos yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonės konkurencinius pranašumus. Stabilus kokybiškų žaliavų už tinkamą kainą tiekimas suteikia įmonei dideles galimybes produkto, kainodaros, sąnaudų politikoje. Todėl itin svarbūs yra ilgalaikiai santykiai su patikimais tiekėjais. Grėsmę įmonės veiklai gali sukelti priklausomybė nuo vienintelio tiekėjo. Dėl šios priežasties tiekėjų analizė įvertinami ne tik esami tiekėjai, bet ir alternatyvūs tiekimo šaltiniai ir būdai.

Prekybos tarpininkai yra verslo grandis siejanti gamintoją su vartotoju. Tarpininkai užtikrina prekių paskirstymo proceso racionalų vyksmą. Prekybos tarpininkų analizė leidžia nustatyti prekybos tarpininkų skaičių, dydį, palyginti sąlygas ir kt. Kranų nuomos verslo objektas yra paslauga tiesiogiai teikiama vartotojui, todėl prekybos tarpininkų paslaugos nėra naudojamos.

Konkurentai yra kitos įmonės, veikiančios toje pat rinkoje ir besivaržančios dėl vartotojų. Konkurencija vyksta naudojant kainų mechanizmą, įgyvendinant rėmimo priemones, siūlant geresnius produktus ir t.t. Konkurencija mažina įmonės pelną ir sukelia rinkoje nestabilumą. Įmonės strateginiai sprendimai turi sudaryti sąlygas įmonei pasiekti konkurencinius pranašumus. Tikslingai surinkta informacija apie konkurentus, konkurencinę padėtį rinkoje yra pagrindas parenkant veiksmus konkurencingumui didinti. Konkurentų analizė teikia šią informaciją: (www.bpubs.com)

- pagrindiniai konkurentai, veikiantys rinkoje ir konkurentų rinkos dalys;
- konkurentų apyvarta, pelnas, jų kitimo tendencijos;
- konkurentų technologiniai pajėgumai.

Konkurentų analizė parodo tiek konkurentų pajėgumus, tiek pačios įmonės padėtį rinkoje. Konkurentų analizei reikalingi duomenys apie rinką ir jos raidą. Šie duomenys gaunami iš statistinių dokumentų, metinių ataskaitų ir specialių tyrimų. Be to reikšmingos informacijos suteikia įmonės palyginimas su pagrindiniais konkurentais ar rinkos lyderiu. Tokiam lyginimui gali būti naudojamos įvairios charakteristikos, kaip darbuotojų skaičius, įrengimų skaičius, pardavimo apimtys, teritorinė dislokacija ir pan. Konkurencinės situacijos pažinimas ir įmonės padėties identifikavimas yra vienas pagrindinių veiksnių priimant strateginius sprendimus.

Vidinių galimybių analizė. Išanalizavus įmonės mikro- ir makroaplinkas yra gaunama informacija apie aplinką, kurioje įmonė veikia. Kitas esminis aspektas – įvertinti įmonės galimybes. Atliekama įmonės turimų išteklių analizė, nustatant stipriąsias ir silpnąsias puses. Vidinių galimybių analizė apima tokius etapus:

- įmonės pranašumų, silpnybių (SWOT) analizė. Įvertinant esamą ir būsimą situaciją, nustatomi įmonės pranašumai, silpnybės ir palankios aplinkybės, pavojai;
- marketingo įvertinimas. Analizuojama marketingo veikla – įmonės (prekės ženklo) žinomumas, rinkos dalies kitimo tendencijos, paslaugų kokybė, aptarnavimo kokybė, paslaugų teikimo sąnaudos, paslaugų įvairovė ir asortimento atnaujinimas, paslaugų pardavimo galia, vieta, aprūpinimas medžiagomis;
- finansinių išteklių įvertinimas. Analizuojama įmonės finansinė padėtis/stabilumas – kapitalo sąnaudos, turto pelningumas ir kt. Finansinius išteklius įvertina finansiniai–ekonominiai rodikliai (pelningumo, turto panaudojimo, likvidumo). Pagrindinis dėmesys skiriamas veiklos pelningumui, turto efektyvumui, įmonės mokumui nustatyti. Šie duomenys ne tik parodo įmonės veiklos efektyvumą, bet ir galimybes tęsti, plėsti veiklą. Finansiniai ištekliai yra itin svarbūs įmonei, todėl jų analizės rezultatai gali nulemti tiek strateginių sprendimų alternatyvų sudarymą, tiek sprendimo priėmimą;
- paslaugų teikimo analizė. Analizuojami įmonės techniniai pajėgumai – technologinių įrengimų naujumas, masto ekonomija, lankstumas, žmogiškieji ištekliai, užsakymų įvykdymas laiku, techninis aptarnavimas. Tai leidžia įvertinti įmonės turimą gamybinių/paslaugų teikimo bazę, potencialą, įrenginių atnaujinimo būtinumą, gamybinių išteklių panaudojimo efektyvumą. Tinkamai suformuoti žmogiškieji ištekliai, įrengimai, gamybos/paslaugų proceso organizavimo procesas yra vieni iš pagrindinių veiksmų, lemiančių įmonės plėtros galimybes;
- produkto/paslaugos ar jų grupių pajamų–sąnaudų analizė. Analizuojamas pajamingumas, pelningumas, savikaina. Gauta informacija leidžia priimti atskirų produktų teikimo, kainodaros, sąnaudų mažinimo sprendimus. Išsami savikainos straipsnių analizė įgalina parinkti sąnaudų taupymo metodus. Pajamingumo ir pelningumo analizė atliekama lyginant tiek rezultatus vienam produkto/paslaugos vienetui, tiek bendrai jų visumai;
- įmonės įvaizdžio analizė. Dažniausiai vertinamas darbuotojų ir nesusijusių asmenų nuomonė apie įmonę. Vertinimas apima požiūrius į produkcijos kokybę, užsakymų įvykdymą laiku, įmonės vietą, paslaugų kainą, aptarnavimo kultūrą, produkcijos asortimentą, jo atnaujinimą, papildomas paslaugas ir kt. Atlikus apklausą dėl įmonės įvaizdžio, galima vertinti kaip jis atitinka norimą įvaizdį. Vertinga atlikti analogišką konkurentų ar pagrindinio konkurento įvaizdžio analizę;

- padėties įvertinimas. Įmonės padėtis įvertinama lyginant produkta/paslauga, vartotojus ir technologiją su pagrindinių konkurentų. „Naudojami įvairūs metodai, kaip BCG matrica (Boston Consulting Group), ADL matrica (Arthur D. Little), McK matrica (McKinsey)“ (Bagdonas, 2000). Analizę atleika įmonės visų funkcinių padalinių specialistai ir nepriklausomi ekspertai. Vertinant padėtį pagal produkta, vartotojus, technologija, įvertinama konkurencinė padėtis ir, atitinkamai, patrauklumas vartotojui, patrauklumas įmonei, technologijos svarba;
- naujovių įdiegimo galimybių analizė. Sprendžiama kokias naujoves galima įdiegti įmonėje, ką naujo galima pasiūlyti vartotojams. Ši analizė gali būti atliekama nuolat, renkant informaciją apie technologijų naujoves, susijusias su įmonės verslo sritimi, pasaulyje ir vietinėje rinkoje (konkurentų diegiamos technologijos);
- vietos pagal sąnaudas nustatymas. Analizės tikslas – sumažinti esamas sąnaudas. Skirtingai nuo produkto/paslaugos sąnaudų analizės, lyginamos įmonės sąnaudos su pagrindinio konkurento sąnaudomis. Esant mažesnėms sąnaudoms gaunamas didesnis pelnas arba yra galimybė mažinti kainas vartotojams, įgyjant konkurencinį pranašumą. Tačiau didesnės sąnaudos sąlygoja mažesnę gaunamą pelno normą;
- bendros strateginės vietos nustatymas. Ši analizė gali būti atliekama naudojant matricos formą, lyginant vartotojų poreikių intensyvumą ir marketingo veiklą, kainą ir kokybę. Nustačius palankią situaciją priimti sprendimai turi lemti esamos padėties išlaikymą ir gerinimą. Tuo tarpu esant prastai padėčiai sprendžiamos padėties gerinimo bei alternatyvių veiklų galimybės.

Atlikus įmonės padėties, išorinės aplinkos, vidinių galimybių analizes surenkama informacija apie situaciją rinkoje, kurioje įmonė vykdo veiklą, įmonės turimą potencialą bei vietą rinkoje. Taip pat numatoma padėtis, kurioje norima matyti įmonę. Šiai situacijai pasiekti numatomi tikslai, formuluojamos strateginės alternatyvos. Būtina pažymėti, kad visi tolesni planavimo proceso etapai remiasi duomenimis surinktais įmonės aplinkos analizės metu.

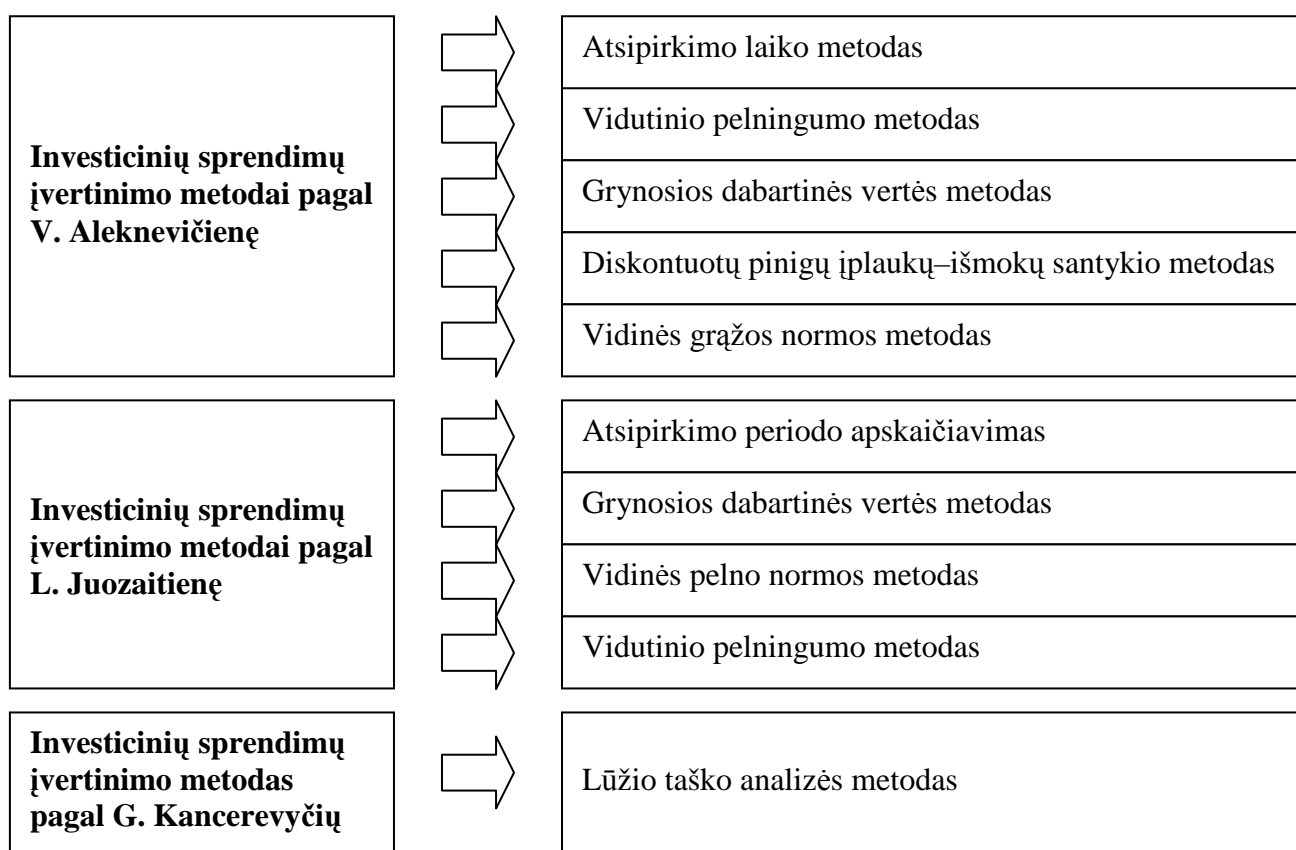
1.4. Investicinių sprendimų finansinis vertinimas

Organizacijoje priimamas tikslinis strateginis sprendimas visada yra susijęs su investiciniu sprendimu, t.y. investavimo alternatyvomis. Kiekvienas toks investicinis sprendimas turi tiesioginį ryšį su vykdomomis investicijomis, kurių dydis ir apimtis priklauso nuo įmonės turimų finansinių išteklių ir įmonės finansinių galimybių gauti lėšas iš išorinių finansavimo šaltinių – tai kreditai, valstybės dotacijos, išperkamoji nuoma ir kt.

Paprastai verslo praktikoje, organizacija nagrinėja ne vieną, o kelias investicinių sprendimų alternatyvas. Didžiausias skaičius jų būna, kai parenkamas strateginis veiklos sprendimas, kuriam pasiekti ir įgyvendinti yra ruošiami skirtingi investavimo variantai, tačiau atlikus esminius paskaičiavimus, lieka žymiai mažesnis alternatyvų skaičius.

Investiciniams sprendimams vertinti yra naudojamos įvairios finansinės metodikos, kurios pateikiamos žemiau esančiame paveiksle remiantis šiais Lietuvos autoriais:

- V. Aleknevičienė;
- L. Juozaitienė;
- G. Kancerevyčius.



16 pav. Investicinių sprendimų įvertinimo metodai pagal Lietuvos autorius

Visos finansinės metodikos gali būti grindžiamos arba negrindžiamos pinigų laiko verte. Pirmojo tipo metodai yra vadinami dinaminiais, antrojo tipo metodai – statiniais. *Naudojami pagrindiniai metodai* – grynosios dabartinės vertės, vidinės gražos normos ir atsipirkimo laiko.

Dinaminiais, t.y. pinigų laiko verte pagrįstiems, metodams priklauso:

- grynosios dabartinės vertės metodas;
- vidinės gražos normos metodas.

Statiniams, t.y. pinigų laiko verte nepagrįstiems, metodams priklauso:

- atsipirkimo laiko metodas.

Atsipirkimo laiko metodas parodo laikotarpį per kurį grįžta investuoti pinigai. Taikant pastarąjį metodą, galima palyginti pinigų įplaukas ir skolinto kapitalo išlaidas bei investavimo alternatyvas – kuo atsipirkimo laikas yra trumpesnis, tuo investicinio sprendimo rizika yra mažesnė.

Atsipirkimo laiko metodas yra skaičiuojamas pagal formulę: (Aleksnevičienė, 2004)

$$L_A = M + \frac{I}{S} \quad (1.1.)$$

L_A – atsipirkimo laikas metais;

M – metai prieš visišką išmokų padengimą;

I – nepadengtų išmokų suma padengimo metų pradžioje L_t ;

S – visiško padengimo metų grynujų pinigų srautų suma L_t .

Grynosios dabartinės vertės metodas. Grynoji dabartinė vertė suprantama kaip grynojo pinigų srauto dabartinė vertė. Grynasis pinigų srautas – tai srautas, kuris gaunamas per investicijų gyvavimo laikotarpį. Jis gaunamas iš įplaukų srauto dabartinės vertės atėmus išlaidų srauto dabartinę vertę arba tiesiog diskontuojant grynąjį pinigų srautą.

Grynoji dabartinė vertė apskaičiuojama pagal tokią formulę: (Juozaitienė, 2000)

$$GDV = \frac{c_1}{1+i} + \frac{c_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{c_n}{(1+i)^n} = \sum \frac{c^t}{(1+i)^t} \quad (1.2.)$$

GDV – grynoji dabartinė vertė L_t ;

c^t – planuojami t laikotarpio pinigų srautai L_t ;

i – reikalaujamas pelningumas (diskonto norma);

n – turto naudojimo laikas, metais.

Grynosios dabartinės vertės rezultato tikslingumas priklauso nuo reikšmės:

- jeigu grynoji dabartinė vertė yra > 0 , investicinis sprendimas yra priimtinas;
- jeigu grynoji dabartinė vertė < 0 , tokiu atveju investicinis sprendimas nenaudingas;
- jeigu grynoji dabartinė vertė $= 0$, tokiu atveju tai apsisprendimo taškas.

Kai egzistuoja keli investavimo variantai, grynosios dabartinės vertės metodas neleidžia palyginti investicijų apimties – keli investiciniai sprendimai gali sąlygoti panašaus lygio reikšmes, tačiau gali visiškai skirtis pradinė investicijų suma.

Vidinės gražos normos metodas arba **vidinės pelno normos metodas**. Vidinė gražos norma yra reikšmingas rodiklis, siekiant įvertinti investicinius sprendimus. Ši metodika yra grindžiama grynosios dabartinės vertės metodika, Jis nėra taikomas, kai nėra įvertinama grynoji dabartinė vertė.

Vidinės gražos norma skaičiuojama remiantis šia formule: (Juozaitienė, 2000)

$$GDV = 0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + VGN)^t} - PI \quad (1.3.)$$

GDV – grynoji dabartinė vertė;

CF – pinigų srautai Lt;

VGN – vidinė gražos norma arba vidinė pelno norma %;

PI – pradinė investicijų suma Lt.

Jeigu $VGN >$ diskonto (kapitalo) normą, investicinis sprendimas – tikslingas, efektyvus, jeigu $VGN <$ diskonto (kapitalo) normą, investicinis sprendimas netinkamas, jeigu $VGN =$ diskonto (kapitalo) normai – investicinis sprendimas minimalus/ribinis.

Siekiant tinkamai įvertinti investicinių sprendimų alternatyvas, tikslinga naudoti ne vieną iš aukščiau pateiktų investicinių sprendimų metodų. Kiekvienas metodas pasižymi trūkumais ir privalumais. Pastarieji metodai tiesiog suteikia reikalingą informaciją sprendimui priimti, tačiau jokių būdu neparodo galutinio sprendimo dėl investavimo.

1.5. Tyrimų taikomų metodų visuma

Svarbiausia atliekamų tyrimų funkcija – teikti strateginiams-investiciniams sprendimams priimti reikalingą informaciją. Tyrimų sąvoka yra plataus masto, apimanti tiek rinkos, tiek įmonės veiklos ir jos galimybių tyrimus, siekiant surinkti tikslingus duomenis.

Šiame darbe reikalingų duomenų rinkimui ir sisteminimui naudojami įvairaus tipo tyrimai:

- finansinė analizė – finansinių rodiklių analizė;
- apklausa – anketa, ekspertų apklausa.

Finansinė analizė dažniausiai yra siejama su finansinių rodiklių analize, kuri pateikia statišką organizacijos vykdomos veiklos rezultatų vaizdą.

Rodiklis – matematinis santykis tarp dviejų dydžių. (Kancerevyčius, 2006)

Vieni rodikliai neteikia tikslingos informacijos, tik paprastus skaičius, tačiau, siekiant kad jie būtų reikšmingi, turi būti lyginami – su organizacijos praeities duomenimis, nustatytu standartu arba šakos vidurkiu arba kitų organizacijų rodikliais.

Finansiniai rodikliai leidžia įvertinti organizacijos finansinę padėtį ir finansinius pajėgumus, atsakant į tokius klausimus:

- ar efektyviai vykdoma veikla (pelningumo rodikliai);
- ar tikslingai panaudotas turtas (turto valdymo rodikliai);
- ar organizacija yra pajėgi padengti savo skolinius įsipareigojimus (įmonės finansinės būklės ir likvidumo rodikliai);
- koks turimo turto ir įsiskolinimų santykis (įsipareigojimų rodikliai).

Likvidumo (mokumo) koeficientai identifikuoja organizacijos galimybes vykdyti turimus trumpalaikius įsipareigojimus. Būtina įvertinti trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykį, parodantį ar įmonė laiku gali apmokėti sąskaitas. Ši grupė apima padengimo, kritinio įvertinimo, grynojo apyvartinio kapitalo koeficientus ir grynąjį apyvartinį kapitalą.

Veiklos efektyvumo (turto valdymo) koeficientai rodo, kaip efektyviai organizacija naudoja savo turimą turtą. Vienas iš pagrindinių finansų valdymo tikslų yra efektyviai paskirstyti finansinius išteklius tarp atskirų turto rūšių. Taigi veiklos efektyvumo koeficientai identifikuoja investuoto turto dalį lyginant su to paties turto teikiamomis pajamomis.

Kapitalo struktūros ir finansinio svorto (skolų valdymo) koeficientai rodo organizacijos gebėjimą vykdyti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus, nes nuo to priklauso įmonės rizika.

Pelningumo koeficientai rodo kaip efektyviai yra uždirbamas pelnas, t.y. ar gerai vykdomi investiciniai ir finansavimo sprendimai.

Visų rodiklių skaičiavimo formulės yra pateikiamos prieduose. (1 priedas)

Papildomiems tyrimams atlikti yra naudojamos įvairios duomenų rinkimo formos, kaip apklausa, stebėjimas, eksperimentas. Kranų nuomos verslo organizavimo problemoms identifikuoti labiausiai tinkama tyrimų rūšis – apklausa.

Apklausa – tai toks duomenų rinkimo metodas, kai registruojami tiriamųjų grupių atsakymai į pateiktus klausimus. (Martinkus, 2001)

Apklauso tikslas – apklauso būdu gauti sprendimams reikalingą informaciją. Apklausa ypač paplitusi ir dažnai naudojama tyrimų forma. Apklauso klausimai turi būti aiškūs, suprantami.

Apklausa dažniausiai organizuojama šiais būdais:

- telefonu, internetu, paštu, tiesioginiu interviu, per radiją, televiziją;
- mišriu būdu.

Pagal apklauso vykdymo būdą skiriamas keletas apklauso tipų: (Pranulis, 2000)

- asmeninė apklausa arba žodinė (tiesiogiai bendraujama su apklausiamuoju);
- netiesioginė apklausa (apklausiantysis nebendrauja su apklausiamuoju).

Praktikoje naudojama daug apklauso tipų. Pirmiausia apklausa gali būti **struktūrizuota** arba **nestruktūrizuota**. Struktūrizuota apklausa atliekama pagal iš anksto parengtą klausimyną, nestruktūrizuota apklausa vyksta laisva forma. (Pranulis, 2000)

Žodinė apklausa – tai labiausiai paplitęs kokios nors temos ar problemos tyrimo būdas. (Pranulis, 2000)

Raštiška respondentų apklausa, kai į klausimus atsakoma raštu, o anketos išdalijamos paštu, asmeniškai ar išplatintos per masines informacijos priemones. Klausimynai vadinami anketomis.

Anketa – klausimynas, naudojamas tyrimo duomenų surinkimui. (Pranulis, 2000)

Tai tam tikra forma logiškai nuosekliai sudėliotų klausimų kompleksas. Sudaromos, remiantis tyrimų tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais, ir yra pagrindinis rinkos tyrimų instrumentas. Anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, vienareikšmiškai suprantama.

Būtina atsižvelgti į žemiau pateiktas rekomendacijas: (Dikčius, 2003)

- nustatyti klausimo esmę;
- vartoti paprastus žodžius, vengti dviprasmiškų žodžių;
- vengti numatomų atsakymų, prielaidų, įvertinimų, dvigubų klausimų.

Anketa turi būti sudaryta paprastai. Klausimyno parengimas reikalauja tam tikrų žinių, profesionalumo ir kūrybiškumo. Kuriant klausimą, svarbu įvertinti pagrindinius aspektus:

- būtina išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti, ką norime iširti;
- surinkti duomenys turi būti lengvai apdorojami ir interpretuojami.

Kitos apklausos rūšys. Kai kurias atvejais praktikoje yra naudojamos ir kitos apklausos rūšys – apklausa per masines informacijos priemones, **ekspertų apklausa**, testavimas ir pan.

Ekspertų apklausa – tai specifinė apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Tokiose apklausose formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Nors šis metodas gana plačiai aprašytas literatūroje, tačiau mokslinių tyrimų praktikoje nėra dažnas.

Ekspertų apklausos metodai klasifikuojami į tris grupes: (Kardelis, 1997)

- pirmajai grupei priskiriami kriterijai, kuriuos lemia apklausos organizatorių ir ekspertų tarpusavio sąveika, t.y. tiesioginis ar netiesioginis kontaktas;
- antrajai kriterijų grupei priklauso ekspertų tarpusavio sąveikos ypatumai (pagal tai apklausos gali būti grupinės ar individualios);
- trečioji apibūdinama pagal apklausos rezultatus, kurie atspindi įvairias vertinimo rūšis (nuomonę, rekomendaciją, sprendimą).

Ekspertinio vertinimo metodo esmė ta, kad ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Ekspertų vertinimo pagrindu nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu bei ekspertų išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai. Ekspertų metodą galima taikyti ir tada, kada kiekybinius tiksliau nustatomus reiškinius, reikia kokybiškai vertinti.

Nors pati ekspertų apklausos procedūra gali vykti anketinės apklausos interviu principais, tačiau išskyla ekspertų parinkimo problema. Asmenys, pajėgūs vertinti kurį nors požymį, nėra tolygios kompetencijos, skirtingos ir vertybinės jų orientacijos. Todėl iš pradžių reikėtų įvertinti pačius ekspertus, suformuluoti jų parinkimo principus.

2. KRANŲ NUOMOS VERSLO STRATEGINIO PLANAVIMO TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO ETAPAI

2.1. UAB „Mažeikių strėlė“ įmonės pristatymas

2.1.1. Istoriniai faktai, vizija, misija, tikslai

UAB „Mažeikių strėlė“ yra viena iš pagrindinių ir didžiųjų Lietuvos kranų paslaugų sistemos įmonių, vykdanči kranų gamybos, remonto, pardavimo ir *kranų nuomos* veiklas.

Įmonė įkurta 1972 metais, kai prasidėjo Mažeikių naftos perdirbimo įmonės statybos darbai. Tuo metu visi bendrovės turimi techniniai pajėgumai buvo skirti NPĮ (naftos perdirbimo įmonės) bei Mažeikių miesto statybos darbams.

1992 metais, bendrovė Mažeikių aikštelė, priklausanti Šiaulių mechanizacijos valdybai, buvo atskirta ir įsteigta nauja VĮ (valstybinė įmonė) „Mažeikių kranai“. Tuo metu vykdoma pagrindinė statybos techninės įrangos, t.y. kranų ir kitų priemonių, nuomos veikla sudarė apie 90% įmonės gaunamų pajamų.

Tais pačiais, 1992 metais, VĮ „Mažeikių kranai“ buvo privatizuota ir perregistruota į akcinę bendrovę AB „Mažeikių strėlė“, o 1994 metais – įmonė dar kartą pakeitusi juridinį statusą, tapo UAB „Mažeikių strėlė“.

Pasikeitus kranų paslaugų rinkai, t.y. sumažėjus kranų nuomos paslaugų apimtims, 1996 metais įmonė pradėjo orientuotis į naują – kranų gamybos, remonto, montavimo veiklos darbų sritį. Pastaroji veikla buvo licencijuojama, taigi atlikus parengiamuosius darbus, buvo gauti visi reikalingi leidimai jos vykdymui užtikrinti. Vystant šią sritį, su kranų gamybos, remonto ir konstravimo darbais susijusi veikla buvo vykdoma visoje Lietuvos teritorijoje, o ypač Vilniaus ir Klaipėdos regionuose.

1999–2000 metų laikotarpiu pajamos gaunamos iš vykdomos kranų montavimo, remonto ir gamybos veiklos sudarė apie 80% visos įmonės apyvartos. Statybos kranų nuomos veikla – 20%.

Plečiantis statybų sektoriui Lietuvos rinkoje, 2001 metais yra įsteigiamas pirmasis kranų nuomos filialas Klaipėdos mieste.

2003–2004 metų laikotarpiu pamažu plečiama kranų techninės įrangos bazė. Įsigijamas ne vienas modernus automobilinis, bokštinis kranai, nemaža dalis jų rekonstruojama.

UAB „Mažeikių strėlė“ jau 25 metus teikia įvairios paskirties ir keliamosios galios kranų nuomos paslaugą. Kranų nuomos veiklos pajamos 2006 metais sudarė apie 57% visų bendrovės gaunamų pajamų. Šiuo metu įmonė turi šiuos Lietuvos rinkoje veikiančius padalinius:

- Mažeikių miestas – pagrindiniai įmonės objektai;
- Vilniaus miestas – kranų nuomos padalinys;
- Klaipėdos miestas – kranų nuomos padalinys.

UAB „Mažeikių strėlė“ siekdama stiprinti savo konkurencines pozicijas kranų nuomos rinkoje, vadovaujasi sukurtą *vizijos*, *misijos* ir parengtos veiklos *strategijos* pagrindiniais principais ir veiklos vystymo kryptimis.

UAB „Mažeikių strėlė“ *vizija*:

- tapti Lietuvos kranų nuomos rinkoje lyderiaujančias pozicijas užimančia įmone.

UAB „Mažeikių strėlė“ *misija*:

- teikti kranų nuomos paslaugas, atitinkančias tarptautinius kokybės rodiklius.

UAB „Mažeikių strėlė“ *tikslas*:

- formuoti stiprias konkurencines pozicijas, plėtojant keliamosios galios kranų nuomos paslaugas Lietuvos rinkoje.

Strateginiai tikslai (ilgalaikė perspektyva):

- gerinti finansinę įmonės padėtį;
- formuoti ryškius konkurencinius pranašumus prieš rinkos lyderį;
- plėsti kranų nuomos padalinio paslaugų asortimentą;
- gerinti kranų nuomos paslaugų teikimo kokybės rodiklius.

2.1.2. Techniniai pajėgumai

Įmonė siekdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, didelį dėmesį skiria kranų techninės bazės atnaujinimui ir formavimui, atsižvelgiant į rinkos paklausą. UAB „Mažeikių strėlė“ kranų nuomos veikla apima šio tipo techninę įrangą:

- automobilineiai kranai;
- bokštiniai kranai;
- vikšriniai kranai.

Bendras kranų skaičius siekia 55 vienetus – tai skirtingo tipo ir skirtingos keliamosios galios kranai. UAB „Mažeikių strėlė“ turimi kranų techniniai pajėgumai pateikiami 1, 2 ir 3 lentelėse.

1 lentelė

Automobilineiai kranai

	Vienetų skaičius	Keliamoji galia, t
Automobilineiai kranai	5	20 t
	12	25 t
	1	30 t
	4	35 t
	1	36 t
	7	50 t
	2	60 t
	4	80 t
	2	110-120 t
	1	160-200 t
Suma:	39 vienetai	

2 lentelė

Bokštiniai kranai

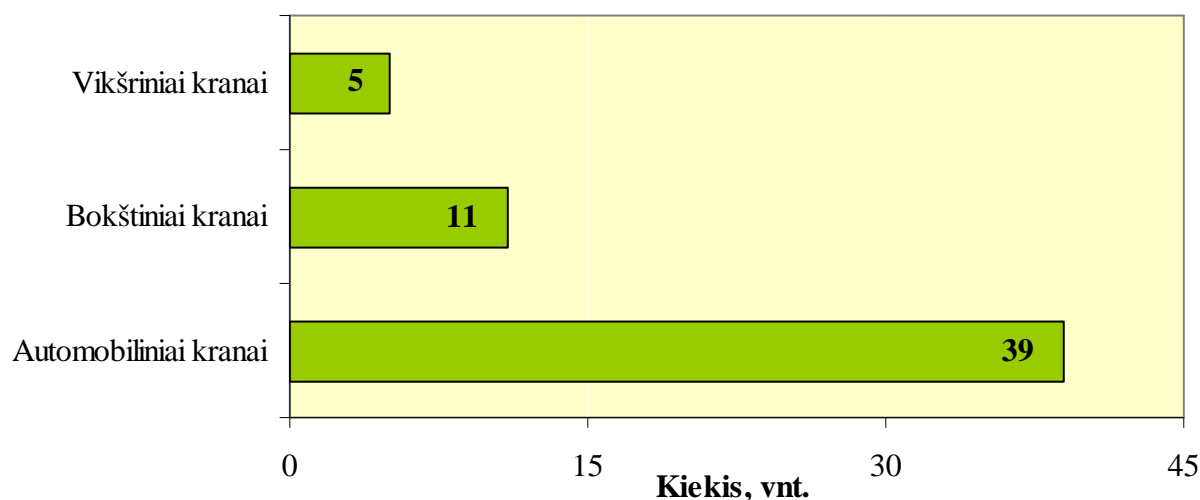
	Vienetų skaičius	Keliamoji galia, t
Bokštiniai kranai	7	4 t
	4	6 t
Suma:	11 vienetai	

3 lentelė

Vikšriniai kranai

	Vienetų skaičius	Keliamoji galia, t
Vikšriniai kranai	5	25 t
Suma:	5 vienetai	

Kranų techninių pajėgumų struktūra vienetais yra pateikiama 17 paveiksle.



17 pav. Kranų techninių pajėgumų struktūra

Automobiliniai kranai sudaro apie 71% visų turimų techninių pajėgumų. Mažiausia dalis priskiriama vikšriniais kranams – apie 1%. Tai rodo rinkos paklausą, orientuotą į automobilius kranus, kurių keliamoji galia žymiai skiriasi nuo bokštinių, vikšrinių kranų. Automobiliniai kranai itin tinkami statant sudėtingos konstrukcijos inžinerinius statinius ir statybos objektus.

2.1.3. Įmonės finansinė analizė

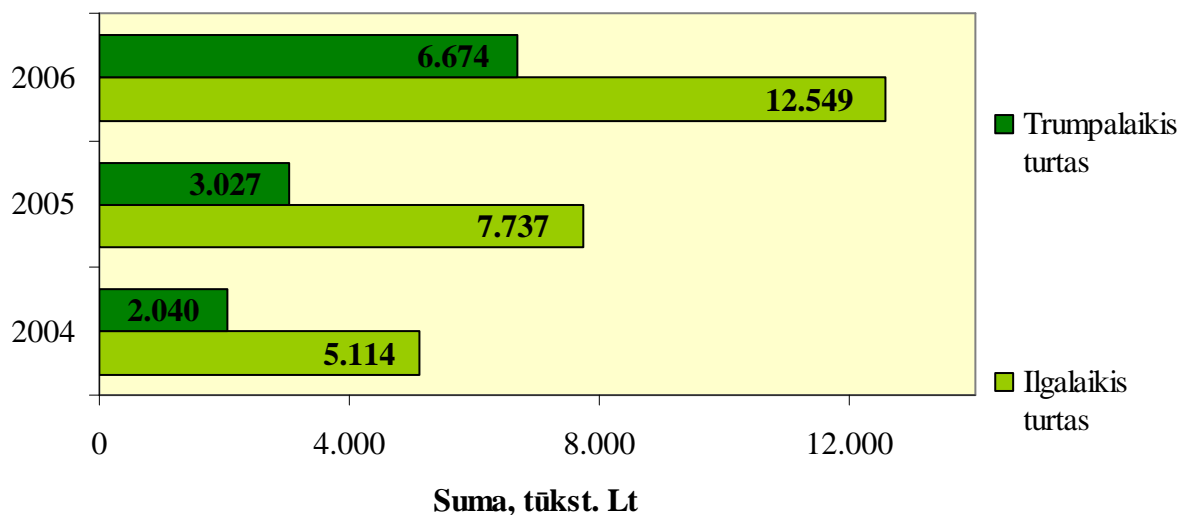
UAB „Mažeikių strėlė“ finansinės analizės tikslas – nustatyti investicinius-finansinius įmonės pajėgumus įgyvendinti didelės apimties investicinį projektą ir lėšų pritraukimo investicinio projekto įgyvendinimui galimybes. Investicijos gali būti atliekamos naudojant įmonės lėšas, banko paskolas ir kitus finansavimo šaltinius – akcijų išleidimas, akcininkų įnašai, skolos vertybinių popierių išleidimas ir kt. Kiti finansavimo šaltiniai šiame darbe nėra svarstomi.

Įmonės finansinei analizei naudojami 2004–2006 metų finansinės atskaitomybės rezultatai (4 priedas) ir išvestiniai rodikliai. Pagrindinis dėmesys skiriamas:

- įmonės turto struktūrai;
- įmonės kapitalo struktūrai;
- įmonės produktyvumui ir pelningumui.

Turtas yra tiesiogiai naudojamas įmonės veikloje ir generuoja pajamas. Turtas taip pat gali būti panaudotas kaip investicinio projekto finansavimo šaltinis (grynieji pinigai) arba būti priemone pritraukti lėšas iš išorės (ilgalaikis turtas).

	2004 metai	2005 metai	2006 metai
Ilgalaikis turtas	5.113.537	7.737.323	12.548.720
Trumpalaikis turtas	2.040.187	3.027.260	6.674.414
Turtas:	7.153.724	10.764.583	19.223.134



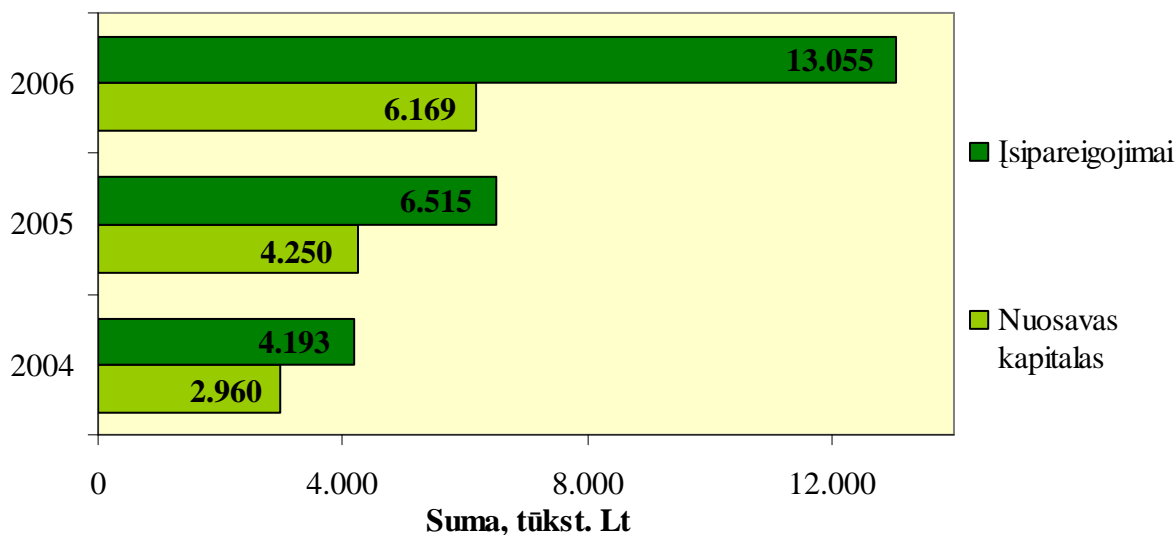
18 pav. Turto kitimo dinamika 2004–2006 metais

UAB „Mažeikių strėlė“ turtas per nagrinėjamą laikotarpį sparčiai augo – 50,5% 2005 metais ir 79,6% 2006 metais. Augimu pasižymėjo tiek ilgalaikis, tiek trumpalaikis turtas. Tai rodo sėkmingą įmonės veiklos vystymąsi ir geras investicines galimybes – auganti turto vertė reiškia didėjančias vidines finansavimo galimybes ir didesnę patrauklumą kreditinėms įstaigoms.

Grynųjų pinigų likutis 2006 metais – 1.421,9 tūkst. Lt. Dalis šių lėšų gali būti naudojama investicijoms. Atsižvelgiant į 2005 metų likutį (261 tūkst. Lt), įmonė investicijoms pajėgi skirti apie 1.200 tūkst. Lt. Taikant šiuo metu įprastą bankų finansavimo politiką (banko dalis – 80%) paskolos dydis galėtų siekti – 4.800 tūkst. Lt. Papildoma paskola gali būti gauta įvertinant įmonės turimą ilgalaikį turtą. Ilgalaikio turto vertė 2006 metų pabaigoje sudarė 12.548,7 tūkst. Lt. Tačiau turto dalimi yra garantuotos finansinės skolos, kurių likutis 2006 metų pabaigoje – 10.371,5 tūkst. Lt. Skirtumas tarp turto vertės ir išsipareigojimų – 2.177,2 tūkst. Lt. Garantuojant šia turto dalimi, paskolos suma gali siekti 1.700 tūkst. Lt. Įvertinant įmonės 2006 metų finansinius rezultatus, galima maksimali investicinio projekto vertė – apie 7.700 tūkst. Lt.

Kapitalo struktūra parodo įmonės turto finansavimo šaltinius ir yra svarbus veiksnys įvertinant kreditavimo galimybes.

	2004 metai	2005 metai	2006 metai
Nuosavas kapitalas	2.960.452	4.250.000	6.168.624
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	4.193.272	6.514.583	13.054.510
Nuosavas kapitalas, įsipareigojimai:	7.153.724	10.764.583	19.223.134



19 pav. Kapitalo kitimo dinamika 2004–2006 metais

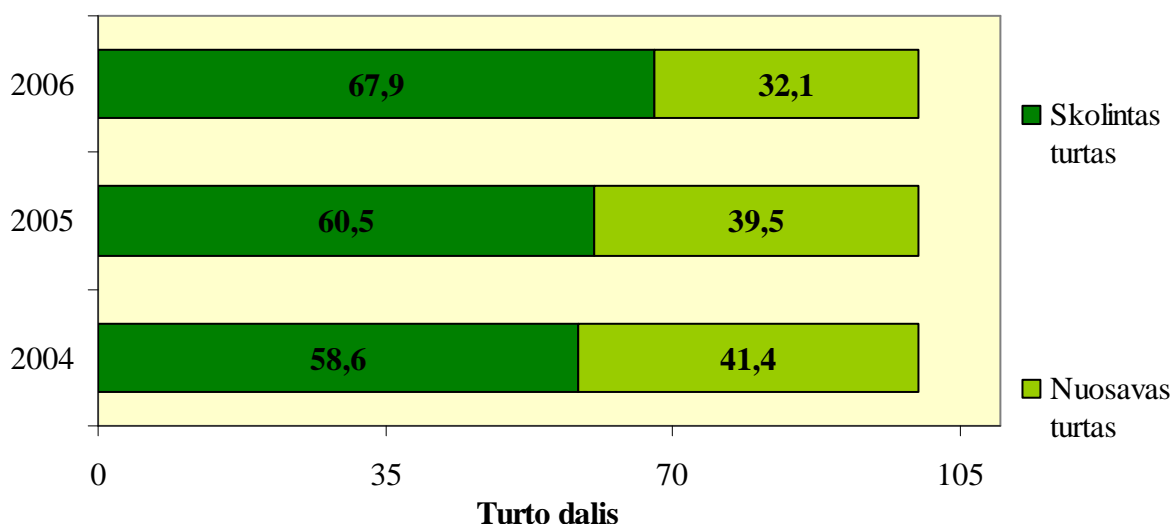
Per 2004–2006 metų laikotarpį augo tiek įmonės nuosavas kapitalas, tiek įsipareigojimai. Nuosavo kapitalo augimas 2005 ir 2006 metais svyravo apie 44%, tuo tarpu įsipareigojimai augo daug sparčiau – 55,4% (2005 metais) ir 100,4% (2006 metais). Toks įsipareigojimų augimas reiškia, kad turto (ypač ilgalaikio) įsigijimas buvo finansuojamas skolintomis lėšomis.

Vertinant įsipareigojimus, reikia atsižvelgti į likvidumo ir kapitalo struktūros koeficientus.

Likvidumo (mokumo) koeficientai	2004	2005	2006
Padengimo (einamasis) koeficientas	1,34	4,36	1,11
Kritinio įvertinimo koeficientas	1,14	3,91	1,00

UAB „Mažeikių strėlė“ yra pajėgi padengti turimus trumpalaikius įsipareigojimus. Didesnės nei vienetas likvidumo koeficientų reikšmės rodo, kad įmonė turi geras kreditavimo galimybes investicinių sprendimų įgyvendinimui.

Kapitalo struktūros koeficientas	2004	2005	2006
Skolų ir turto santykis	0,59	0,61	0,68



20 pav. Kapitalo struktūros kitimo dinamika 2004–2006 metais

Didžiąją UAB „Mažeikių strėlė“ turto dalį sudaro skolintas turtas. Skolų dalis kasmet auga, nes ilgaikio turto įsigijimas finansuojamas skolintomis lėšomis. Didelė skolų ir turto santykio reikšmė mažina įmonės patrauklumą kredito įstaigoms.

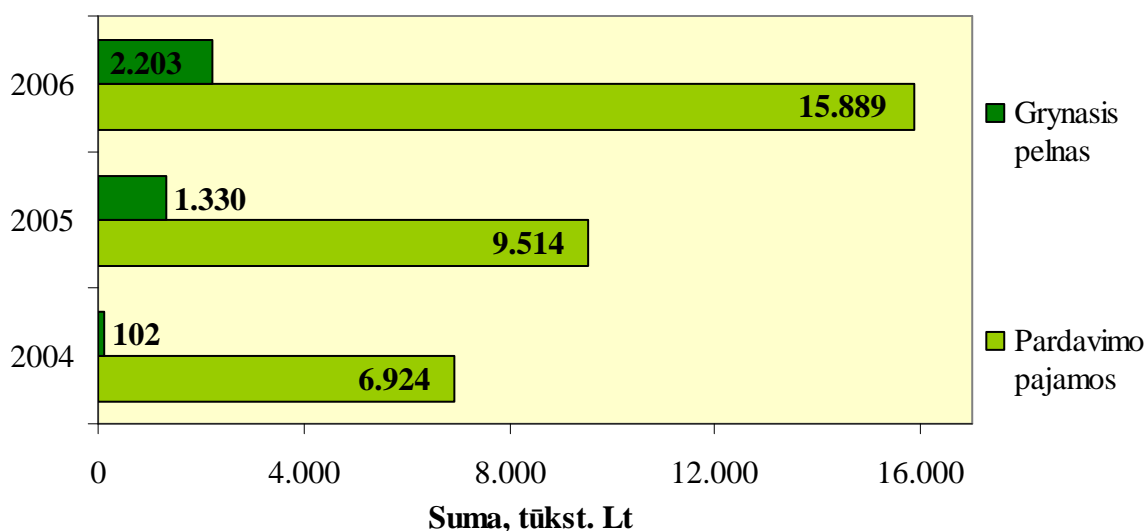
Priimant prielaidą, kad projekto vykdymui būtų paimta 6.500 tūkst. Lt. vertės paskola, tokiu atveju aukščiau minėti rodikliai įgytų šias reikšmes:

Padengimo (einamasis) koeficientas	0,91
Kritinio įvertinimo koeficientas	0,80
Skolų ir turto santykis	0,76

Likvidumo koeficientų reikšmės išliktų artimos vienetui, todėl mokumo sunkumų įmonei neiškiltų. Skolinto kapitalo dalis turte išaugtų iki 76,0%, tačiau įvertinant įmonės plėtros tempus kreditas nebūtų rizikingas (rekomenduojama, kad skolinto kapitalo dalis nesiektų 80%).

Produktyvumas ir **pelningumas** parodo įmonės gebėjimą uždirbti pinigus ir generuoti piniginius srautus. Iš gaunamų pajamų yra padengiami išsipareigojimai ir atliekamos investicijos.

	2004 metai	2005 metai	2006 metai
Pardavimo pajamos	6.923.750	9.513.826	15.889.371
Grynasis pelnas (nuostoliai)	102.138	1.329.713	2.203.312



21 pav. Pardavimo pajamų ir grynojo pelno kitimo dinamika 2004–2006 metais

UAB „Mažeikių strėlė“ 2004–2006 metų laikotarpiu dirbo pelningai. Įmonės uždirbamos pajamos ir gaunamas grynasis pelnas sparčiai augo – pardavimo pajamos 37,4% (2005 metais) ir 67,0% (2006 metais), grynasis pelnas 1.201,9% (2005 metais) ir 65,7% (2006 metais). Augančios pajamos ir pelnas sudaro galimybes įmonei padengti didesnius finansinius įsipareigojimus.

Vertinant įmonės gaunamą pelną svarbu ne tik pelno vertė, bet ir pelningumo koeficientai:

Pelningumo koeficientai	2004	2005	2006
Bendrojo pelno marža, %	13,4	21,4	30,5
Veiklos pelno marža, %	2,7	12,3	14,7
Grynojo pelno marža, %	1,5	14,0	13,9
Turto pelningumas, %	1,4	12,4	11,5

Kaip matoma, pelningumo koeficientai yra teigiami ir pasižymi augimo tendencijomis. Tai nesudaro prielaidų riboti anksčiau nustatytą preliminarią investavimo sumą – 7.700 tūkst. Lt, iš kurių 6.500,0 tūkst. Lt turėtų būti skolintos lėšos.

2.2. UAB „Mažeikių strėlė“ kranų nuomos verslo problematika

Šiuolaikinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis nuolat ir gana greitu tempu kinta visa verslo aplinka. Verslo aplinką formuoja ne tik pagrindiniai rinkos dalyviai, t.y. konkurentai, vartotojai, bet ir pati verslo organizacija, jos veiklos tikslai, turimi finansiniai, techniniai ir žmogiškieji išteklių. Visi šie aplinkos elementai yra dinaminiai, nuolat besikeičiantys vienas kito atžvilgiu.

Vykstant nuolatiniams rinkos pokyčiams, transformuojasi nauji tarpusavio ryšiai tarp atskirų rinkos dalyvių, kinta jų priklausomybė ir įtaka, sukuriami nauji arba prarandami/silpninami esami ryšiai su kai kuriais verslo aplinkos elementais. Tokiu būdu nuolat formuojasi nauja rinkos struktūra – verslo organizacijų užimama padėtis rinkoje, įtaka, ryšiai ir konkurencijos sąlygos.

Kiekvienas rinkos pokytis reikalauja greitai ir tikslingai priimamų strateginių sprendimų, kurie ir sudaro sąlygas tiems pokyčiams atsirasti. Tačiau juose privalo dalyvauti verslo įmonės. Įmonės, kurios delsia kuo skubiau priimti sprendimus, ne tik praleidžia galimybę įeiti į naujas rinkas su naujais vartotojais, jų poreikiais ir reikmėmis, bet ir rizikuoja prarasti užimamos rinkos dalį. Tokiu atveju prarandamas arba silpninamas tarpusavio ryšys su vartotojais/klientais, neteisingai identifikuojami konkurentai ir jų stipriosios pusės.

Bet kokia nesėkmė rinkoje, sąlygoja nemažas finansines problemas, t.y. finansinių išteklių trūkumą, kas riboja strateginių veiklos sprendimų alternatyvas ir su jais susijusias investavimo galimybes. Taigi strateginiai sprendimai turi būti formuojami ir priimami greitai ir tikslingai, o jų įgyvendinimui reikalingus investicinius sprendimus turi įtakoti tinkamai parinkti finansavimo šaltiniai, optimalus ir efektyvus jų panaudojimas, siekiant kuo geresnių finansinių veiklos rezultatų.

Šiame darbe strateginių ir jais paremtų investicinių sprendimų formavimas ir analizė yra nagrinėjama kranų nuomos verslo rinkos atžvilgiu. Nors kranų nuomos rinka yra specifinė, gana aiškiai apibrėžta ir pasižyminti aukštu specializacijos lygiu, tačiau pastaruoju metu yra nuolat kintanti ir nepastovi. Visa tai sąlygoja detalių aplinkos tyrimų ir jų metu gaunamų analitinių duomenų poreikį, siekiant sėkmingai funkcionuoti kranų nuomos rinkoje.

Kranų nuomos verslas nėra naujas verslas Lietuvoje. Tačiau kinta požiūris į jį, keičiasi rinkos struktūra, diegiamos naujovės, priimami sprendimai, įtakojantys plėtros tendencijas. Jau ilgą laiką vystomos šalies rinkoje kranų nuomos paslaugos didžiąja dalimi yra orientuotos vietinės, t.y. Lietuvos, rinkos mastu, kuri pasižymi šiais parametrais:

- kranų nuomos rinkoje koncentruojasi nemažas pagrindinių, stambaus verslo statusą turinčių, konkuruojančių įmonių skaičius;
- Lietuvos kranų nuomos rinka yra pasiekusi brandos stadiją, kurioje susiformavusios aiškios rinkos dalyvių konkurencinės pozicijos, t.y. įtakos zonos, tačiau rinka nėra visiškai perpildyta, nėra pasiektas reikalingas veiklos įdirbis;

- kranų nuomos rinka, vertinant pasauliniu mastu, yra maža, bet nėra vienalytė/vientisa – rinka suskirstyta į atskirus pagrindinius Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių apskričių teritorinius regionus;
- Lietuvos kranų nuomos rinka, t.y. teikiamos kranų nuomos paslaugos, yra orientuotos ir tampriai susijusios su Lietuvos statybų sektoriumi. Šios abi veiklos sritys pasižymi glaudžiais bendradarbiavimo ryšiais.

Šiuo metu Lietuvos kranų nuomos verslas pasižymi ryškiomis veiklos augimo ir plėtros tendencijomis. Rinkoje jaučiamas stiprus kranų nuomos paslaugų potencialas. Palankias veiklos galimybes sąlygoja sparčiai ir dideliu tempu augantis daugiaaukščių gyvenamųjų namų, biuro, įmonių patalpų ir kitų statybos objektų/statinių statybų sektorius. Nuolat kintant vykdomų statybinių darbų apimtims, struktūrai ir mastams bei statomų objektų pobūdžiui, rinkoje formuojasi ne tik mažos ir vidutinės, t.y. iki 200 t, bet ir ypač didelės keliamosios galios nuomojamų naujų ir modernių techninių pajėgumų – automobilinių, bokštinių ir kitų kranų – poreikis.

Susiklosčiusi padėtis rinkoje turi būti sprendžiama verslo įmonių lygiu. Reikalingi strateginiai ir investiciniai sprendimai, kurie sudarytų sąlygas išspręsti Lietuvos kranų nuomos rinkoje egzistuojančias problemas, kurias sąlygoja ne vienodu tempu besivystančios kranų nuomos ir vykdomų statybinių darbų sektoriai/verslo sritys:

- dalis naudojamos kranų nuomos įrangos yra pasenusi ir nusidėvėjusi, neatitinkanti keliamų saugumo ir kitų reikalavimų;
- nepakankama, t.y. per maža, techninės keliamosios įrangos pasiūla;
- rinkoje jaučiamas itin didelės keliamosios galios techninės įrangos, naudojamos didelį aukštumą turinčių gyvenamųjų pastatų ir sudėtingos konstrukcijos statinių statybų darbuose, trūkumas.

Kranų nuomos problematika yra vienodai aktuali ir reikšminga tiek viso sektoriaus, tiek atskirų minėtąją veiklą rinkoje atstovaujančių verslo organizacijų lygmeniu. Vienas iš tokių rinkos dalyvių – įmonė UAB „Mažeikių strėlė“, vykdanči įvairaus tipo ir keliamosios galios įrangos nuomą ir skaičiuojanti daugiau kaip 30 metų veiklos patirtį šioje srityje.

UAB „Mažeikių strėlė“ finansiniu ir strateginiu požiūriu yra pajėgi, nemažą išteklių ir jų sąlygojamą veiklos augimo bei plėtros potencialą turinti verslo organizacija, siekianti sustiprinti savo padėtį ir užimti lyderiaujančias konkurencines pozicijas Lietuvos kranų nuomos rinkoje.

Įmonės veikla orientuojama šalies rinkos mastu. Įmonės padaliniai vykdo veiklą pagrindiniuose ir didžiausią perspektyvą turinčiuose Lietuvos regionuose – Vilniaus, Klaipėdos.

UAB „Mažeikių strėlė“ nors ir užima stiprias konkurencines pozicijas rinkoje kitų konkurentų atžvilgiu, tačiau siekdama užimti kuo didesnę rinkos dalį ir tapti jos lydere, turi:

- identifikuoti vartotojų/klientų rinką, jos specifiką, poreikius ir reikmes;
- tikslingai identifikuoti savo ir pagrindinių konkurentų užimamą padėtį rinkoje;
- įvertinti turimus finansinius pajėgumus – investavimo galimybes, nuosavos lėšos;
- formuoti tokius strateginius sprendimus, kurie sąlygotų įgijamus ilgalaikius konkurencinius pranašumus prieš kitus rinkos dalyvius;
- parengti, tikslingai išanalizuoti strateginių sprendimų įgyvendinimą užtikrinančias investicinių sprendimų alternatyvas.

Priimdama strateginius sprendimus, įmonė UAB „Mažeikių strėlė“ turi įvertinti svarbų laiko faktorių. Vykstant bendrajam Lietuvos ekonomikos ir statybų sektoriaus augimo procesams, neturi būti sudaryta galimybė didinti įtaką kitiems analogiškų paslaugų teikėjams, nes tokiu atveju būtų silpninama bendrovės pozicija kranų nuomos verslo rinkoje.

Taip pat labai svarbu tinkamai nustatyti:

- rinkos poreikį ir jo kitimo tendencijas;
- kintančius rinkos poreikius atitinkančius investicinius sprendimus;
- kranų nuomos verslo paslaugų pagrindines kryptis.

Kranų nuomos verslo paslaugų rinkos plėtra yra neįmanoma be tikslingų veiklos strateginių sprendimų ir didelių investicijų, kurias gali užtikrinti nuosavas ir skolintas kapitalas. Būtina atnaujinti, modernizuoti ir plėsti techninę bazę, taip didinant keliamosios galios pasiūlą rinkai. Tokia kryptinga veikla turėtų būti vykdoma, atsižvelgiant į rinką, į įmonės misiją, tikslus ir iškeltus uždavinius. Svarbu užtikrinti palankų teikiamų kranų nuomos paslaugų kokybės ir kainos santykį. Turi būti jaučiama nauda vartotojui, kas turėtų sąlygoti teigiamus įmonės veiklos rezultatus. Tik teisingas kranų nuomos verslo sektoriaus problematikos ir įmonės strateginių, investicinių galimybių identifikavimas, gali būti sėkmingai vykdomos ir vystomos veiklos garantas. Būtina pažinti rinką, rinkoje veikiančius konkurentus ir rinkos paklausą formuojančius vartotojų poreikius.

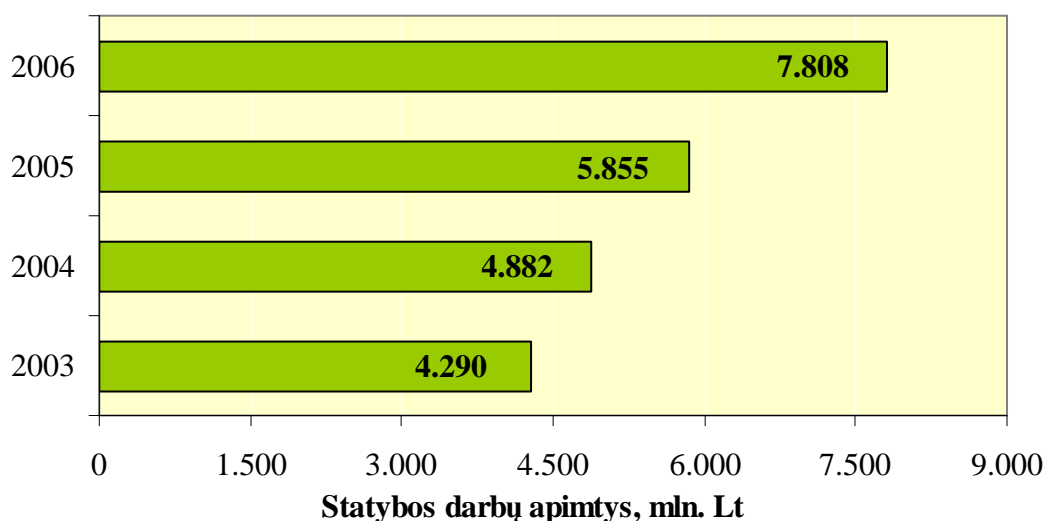
Strateginis planavimas, apimantis strateginių ir investicinių sprendimų formavimą, yra nuolatinis praktinis įmonės veiklos koordinavimas.

2.3. Teikiamų paslaugų rinkos tyrimai

Statybinių kranų veikla yra glaudžiai susijusi su Lietuvos statybų sektoriumi. Kranų nuomos paslaugos yra teikiamos statybinėms bendrovėms, statančioms įvairios paskirties statybos objektus – gyvenamieji namai, komercinės paskirties pastatai, kiti inžineriniai statiniai. Kiekvienu atveju reikalingi skirtingą keliamąją galią turintys statybiniai kranai.

Kranų nuomos rinka tiesiogiai priklauso nuo statybų rinkos – statybinių darbų augimas sąlygoja kranų nuomos paslaugų augimą rinkoje.

Statybų sektorius ir toliau išlieka sparčiausiai augančiu sektoriumi Lietuvoje. Vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, statybų bendrovės 2006 metais atliko darbų už 7,8 mlrd. Lt – tai 33,4% daugiau lyginant su 2005 metais. Duomenys pateikiami 22 paveiksle.

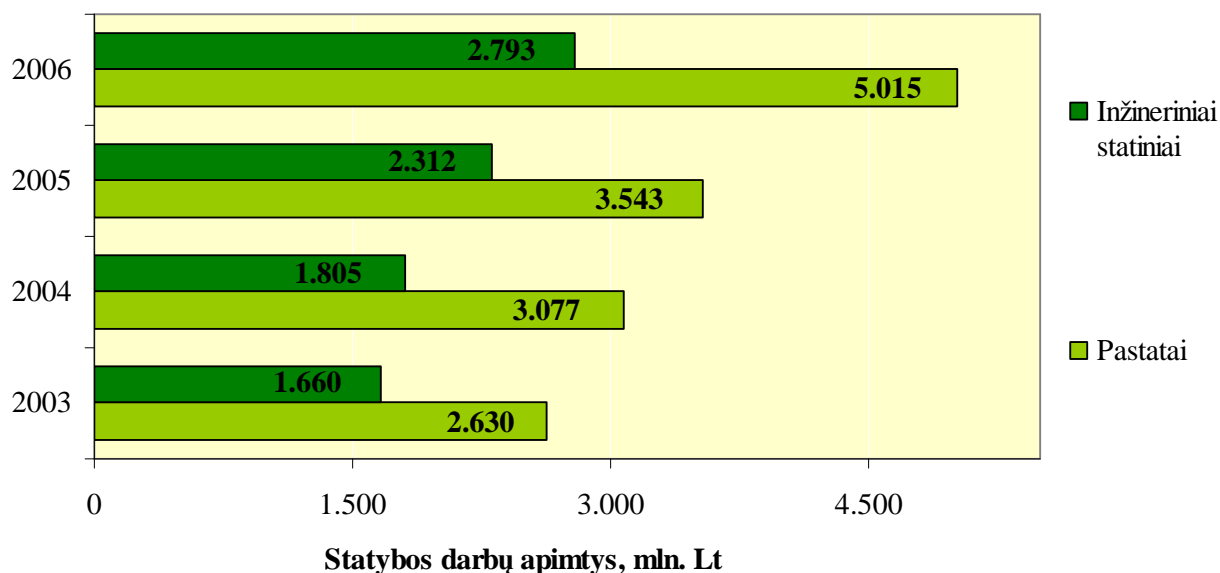


22 pav. Statybos darbų apimtys, mln. Lt

Statybos objektai yra skirstomi į du pagrindinius tipus:

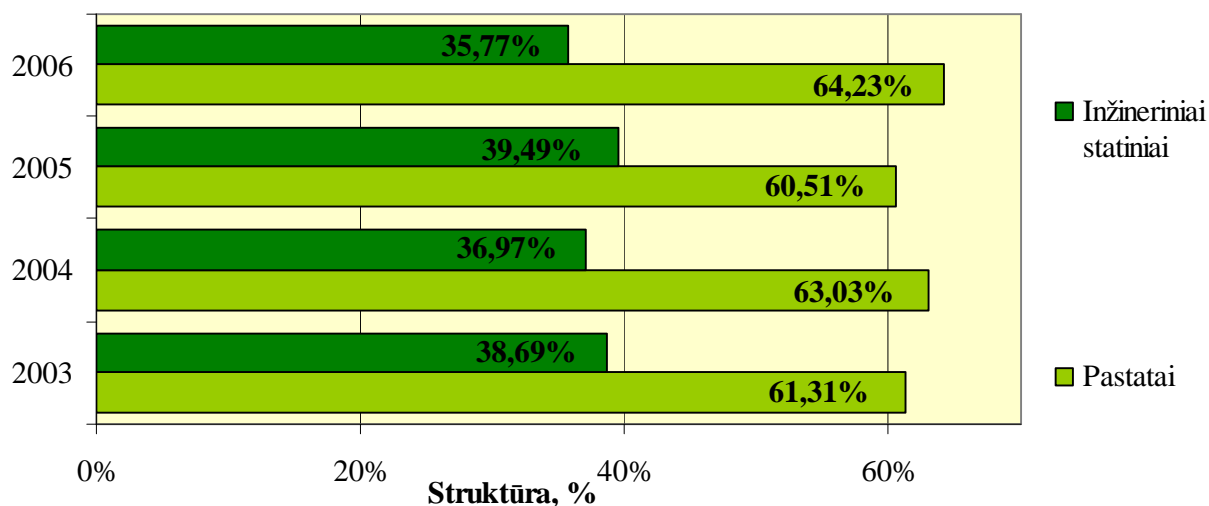
- pastatai;
- inžineriniai statiniai (keliai, tiltai, kiti statiniai).

2006 metų duomenimis, didžiausią visų statybos objektų dalį užima pastatai – apie 64% arba darbų apimtys – 5.015 mln. Lt. Likusi dalis priklauso inžineriniams statiniams – apie 36% arba darbų apimtys – 2.793 mln. Lt. Pastatų ir inžinerinių statinių dalys visose statybos darbų apimtyse yra pateikiamos žemiau esančiuose 23 ir 24 paveiksluose.



23 pav. Statybos darbų apimčių struktūra, mln. Lt

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas



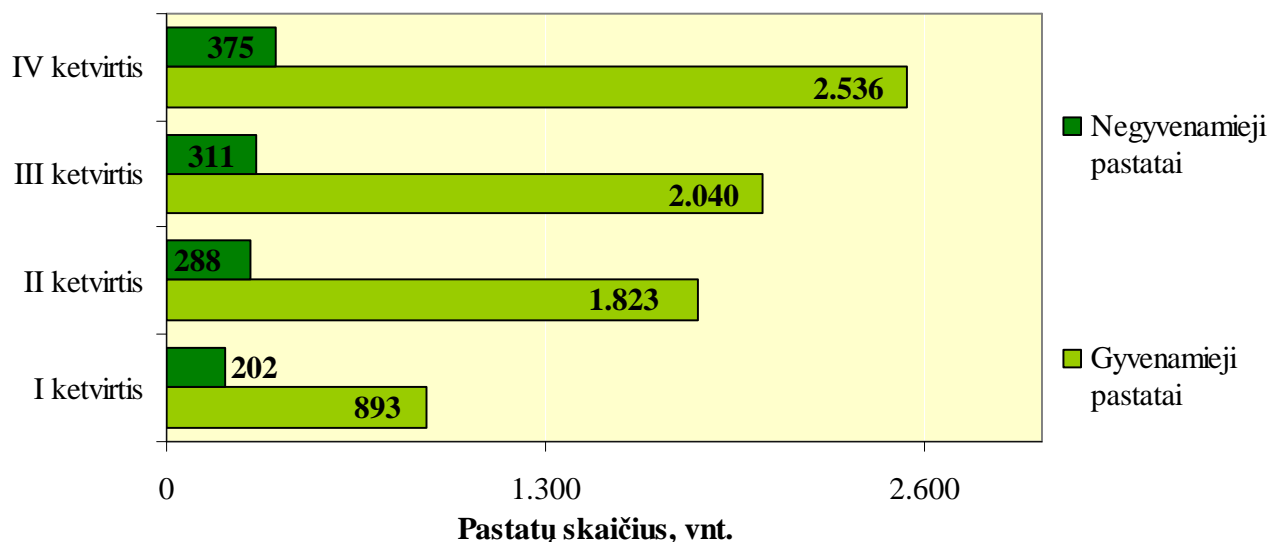
24 pav. Statybos darbų apimčių struktūra, %

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Pastatai yra skirstomi sekančiai:

- gyvenamieji pastatai (daugiabučiai, 1–2 butų namai);
- negyvenamieji pastatai (administracinės, sandėliavimo, pramoninės, kt. patalpos).

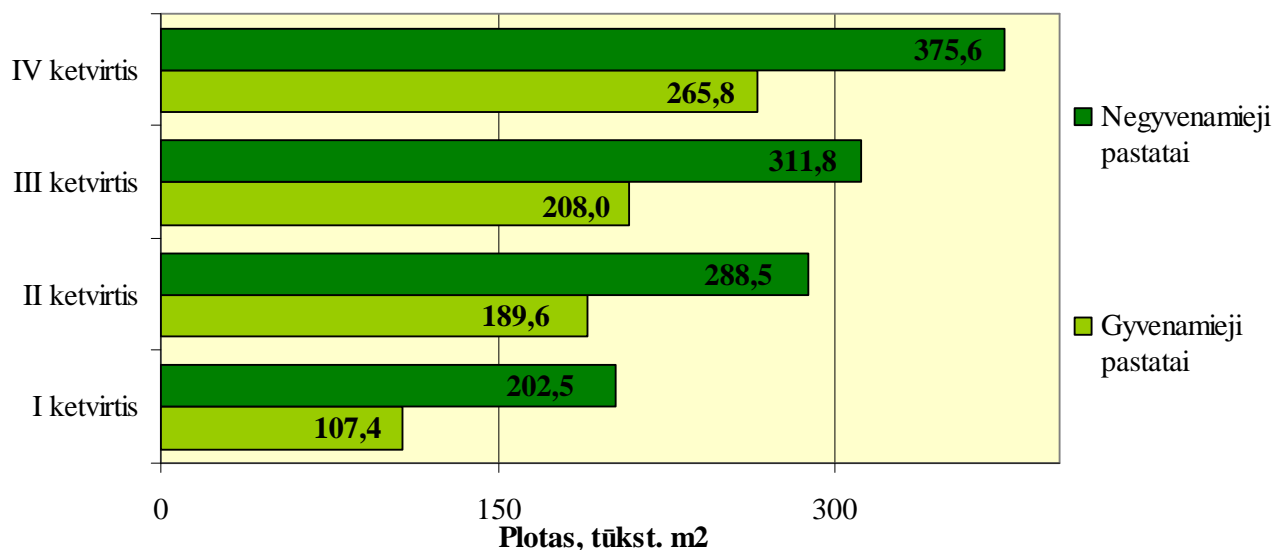
Naujų gyvenamųjų pastatų skaičius 2006 metais siekė 7.292 vnt. Pastatytų naujų negyvenamųjų pastatų skaičius per tą patį laikotarpį sudarė apie 1.176 vnt. – tai yra 6,2 karto mažiau lyginant su gyvenamosios paskirties pastatais. Detalesni duomenys ketvirčiais yra pateikiami 25 paveiksle.



25 pav. Naujai pastatyti pastatų skaičius 2006 metais

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Naujų gyvenamųjų pastatų bendras plotas 2006 metais siekė 770,8 tūkst. m². Naujai pastatyti negyvenamųjų pastatų bendras plotas 2006 metais sudarė apie 1.178,4 tūkst. m². Palyginus 2.9. ir 2.10. grafikų duomenis, matoma, kad nors ir negyvenamųjų pastatų skaičius 2006 metais buvo žymiai mažesnis, tačiau jų bendras plotas lyginant su gyvenamųjų pastatų naudingumu plotu, yra didesnis apie 52,9% arba 407,6 tūkst. m². Detalesni duomenys pateikiami 26 paveiksle.



26 pav. Naujai pastatyti pastatų bendras plotas 2006 metais, tūkst. m²

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

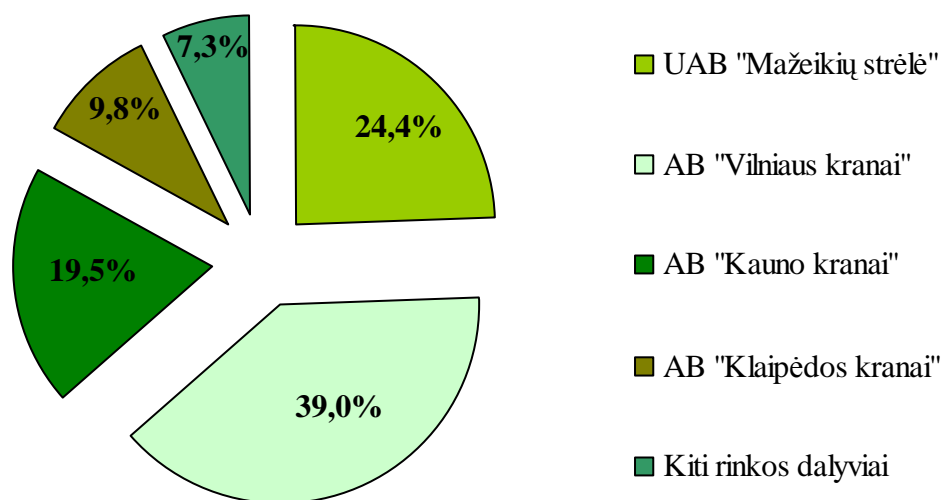
Nežiūrint itin spartaus statybų sektoriaus augimo, jo plėtra nebuvo pakankama. Pažymima, jog nebuvo patenkintas tiek gyvenamojo būsto, tiek komercinės paskirties statybos objektų poreikis. Didelius teigiamus impulsus statybų sektoriaus plėtrai turėtų įtakoti:

- ES Struktūrinių fondų parama;
- parengta nacionalinė investicijų skatinimo programa.

Konkurentai. Kranų nuomos darbų apimtys 2005 ir 2006 metais:

	2005 metai	2006 metai
– UAB „Mažeikių strėlė“	6 mln. Lt	10 mln. Lt
– AB „Vilniaus kranai“	12 mln. Lt	16 mln. Lt
– AB „Kauno kranai“	6 mln. Lt	8 mln. Lt
– AB „Klaipėdos kranai“	3 mln. Lt	4 mln. Lt
– Kiti rinkos dalyviai	2 mln. Lt	3 mln. Lt

Kranų nuomos rinkos pasiskirstymas yra pateikiamas 27 paveiksle.



27 pav. Kranų nuomos rinkos dalyvių pasiskirstymas 2006 metais

Pagrindiniai kranų nuomos rinkos dalyviai – AB „Vilniaus kranai“, UAB „Mažeikių strėlė“ ir AB „Kauno kranai“. Jie visi užima apie 83% visos kranų nuomos rinkos.

Kranų nuomos rinkos lyderis – AB „Vilniaus kranai“, užimantis apie 39% rinkos. Antroji vieta tenka – įmonei UAB „Mažeikių strėlė“, kuri užima apie 24% visos kranų nuomos rinkos. Kiti rinkos dalyviai – Šiaulių, Alytaus, Panevėžio miestų kranų įmonės – užima apie 7% rinkos.

AB „Vilniaus kranai“ techniniai pajėgumai – kranų keliamoji galia tonomis:

– Automobiliniai kranai (nuo – iki)	50 t	120 t
– Bokštiniai kranai (nuo – iki)	5 t	10 t
– Savieigiai kranai (nuo – iki)	16 t	25 t

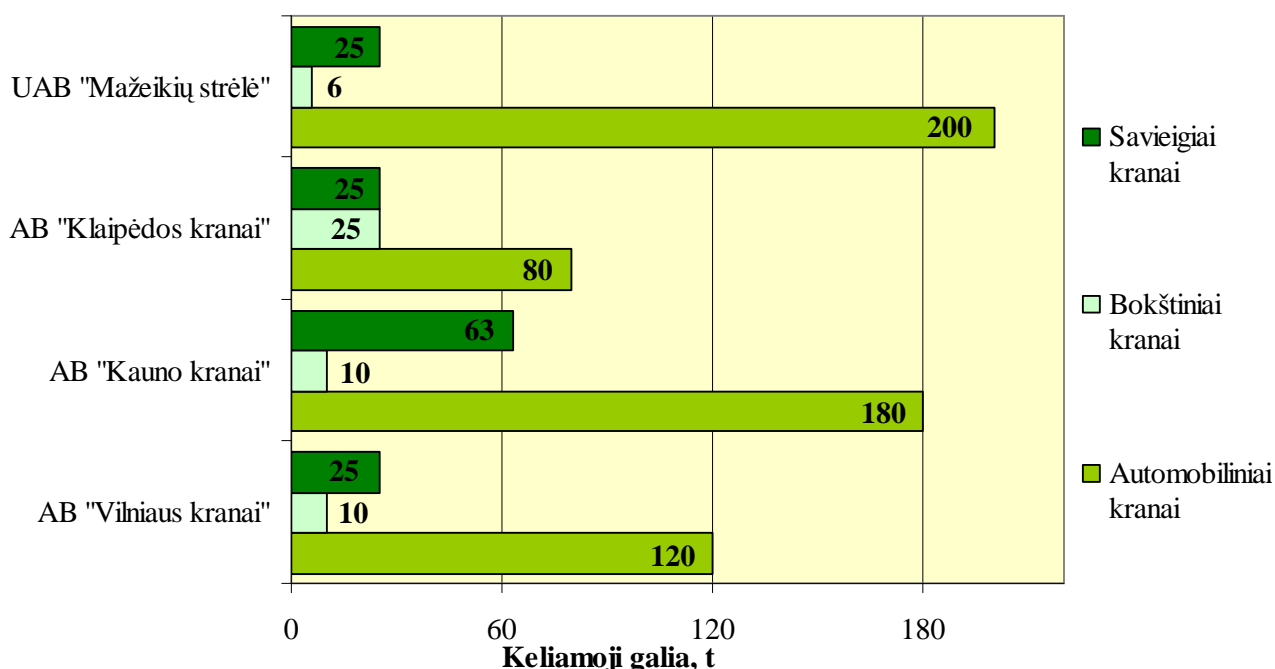
AB „Kauno kranai“ techniniai pajėgumai – kranų keliamoji galia tonomis:

– Automobiliniai kranai (nuo – iki)	10 t	180 t
– Bokštiniai kranai (nuo – iki)	4 t	10 t
– Savieigiai kranai (nuo – iki)	25 t	63 t

AB „Klaipėdos kranai“ techniniai pajėgumai – kranų keliamoji galia tonomis:

– Automobiliniai kranai (– iki)	80 t
– Bokštiniai kranai (– iki)	25 t
– Savieigiai kranai (– iki)	40 t

Maksimalios kranų keliamosios galios tarp pagrindinių kranų nuomos rinkos dalyvių ir jų tarpusavio palyginimas yra pateikiamas 28 paveiksle.



28 pav. Kranų nuomos rinkos dalyviai

Automobilinių kranų nuomos srityje, lyderio pozicijas užima UAB „Mažeikių strėlė“, įsigijusi 200 t keliamosios galios automobilinį kraną. Bokštinių ir savieigių kranų nuomos srityje atitinkamai pirmauja įmonės – AB „Klaipėdos kranai“ ir AB „Kauno kranai“.

2.4. Investicinio projekto parengimui skirti tyrimai

Šio darbo metu, siekiant identifikuoti kranų nuomos verslo ypatumus ir rinkos poreikius keliamąją galią turinčiai techninei įrangai, yra atliekami du tyrimai:

- kranų nuomos verslo ekspertų apklausa;
- parduodamų kranų asortimento ir jų rinkos kainų tyrimas.

Ekspertų apklausos tikslas – identifikuoti kranų nuomos pasiskirstymo tarp atskirų kranų tipų, keliamosios galios duomenis. Tyrimu norima įvertinti esamus-potencialius vartotojų poreikius.

Ekspertų apklausa yra pasirinkta dėl šių priežasčių:

- tai patikima ir faktiniais duomenimis pagrįsta informacija;
- tai paprastesnis ir efektyvesnis būdas surinkti visus reikiamus duomenis.

Ekspertų apklausa yra atlikta, apklausiant didelę patirtį kranų nuomos versle turinčius aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Apklausoje metu buvo naudojama tiek raštu parengta anketa (2 priedas), tiek žodinė apklausa, užduodant analogiškus klausimus.

Ekspertų apklausos rezultatai yra pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Kranų nuomos ekspertų apklausos rezultatai

- dažniausiai nuomojamas kranų tipas	automobiliniai kranai
- mažiausiai nuomojamas kranų tipas	vikšriniai kranai
- didžiausią paklausą turinti bokštinių kranų keliamoji galia	6 tonos
- mažiausią paklausą turinti bokštinių kranų keliamoji galia	<3 ir >10 tonų
- bokštinių kranų keliamosios galios trūkumas	> 6 tonų keliamosios galios
- didžiausią paklausą turinti automoblinių kranų keliamoji galia	25–35 tonų
- mažiausią paklausą turinti automobilinių kranų keliamoji galia	200 tonų
- automobilinių kranų keliamosios galios trūkumas	> 200 tonų keliamosios galios
- didžiausią paklausą turinti vikšrinių kranų keliamoji galia	25 tonos
- mažiausią paklausą turinti vikšrinių kranų keliamoji galia	> 25 tonos
- vikšrinių kranų keliamosios galios trūkumas	> 800 tonų keliamosios galios

Parduodamų kranų asortimento ir jų rinkos kainų tyrimo pagrindinis tikslas – nustatyti kranų prekybos rinkoje esančius kranų tipus ir orientacines kiekvieno kranų tipo kainas. Tyrimas itin svarbus, siekiant kurti ir tinkamai įvertinti investicines alternatyvas.

Tyrimo metu buvo surinkti ir susisteminti duomenys, naudojami internetiniais kranų prekybos portalais. Buvo naudojami šie pagrindiniai informacijos šaltiniai – www.europe-machinery.com, www.machinerytrader.com, www.mascus.com ir kt.

Parduodamų kranų asortimento ir kainų tyrimo rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Kranų tipai ir orientacinės kainos

Krano tipas	Orientacinė kaina, tūkst. Lt
Bokštinis kranas 4 t	80,0
Bokštinis kranas 6 t	200,0
Automobilinis kranas 20 t	140,0
Automobilinis kranas 25 t	180,0
Automobilinis kranas 30 t	220,0
Automobilinis kranas 35 t	400,0
Automobilinis kranas 50 t	500,0
Automobilinis kranas 60 t	700,0
Automobilinis kranas 80 t	1.000,0
Automobilinis kranas 110 t	1.200,0
Automobilinis kranas 200 t	3.000,0
Automobilinis kranas 250 t	4.000,0
Automobilinis kranas 400 t	7.500,0
Vikšrinis kranas 63 t	900,0

Kaip matyti iš apklausos rezultatų, rinkoje yra labai platus parduodamų automobilių kranų asortimentas – keliamoji galia svyruoja nuo 20 t iki 400 t. Orientacinė kranų įsigijimo kaina taip pat varijuojama dideliu skirtumu – nuo 80 tūkst. Lt (bokštinis kranas 4 t) iki 7.500,0 tūkst. Lt (automobilinis kranas 400 t).

3. STRATEGINIO INVESTICINIO SPRENDIMO ALTERNATYVŲ IDENTIFIKAVIMAS IR ĮVERTINIMAS

3.1. Strateginės alternatyvos parinkimas kranų nuomos rinkos pozicijos atžvilgiu

Lietuvos kranų nuomos verslas yra orientuotas vietinės rinkos mastu šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

- užimamos rinkos dalies plėtra;
- konkurencinių pozicijų sutvirtinimas;
- kranų nuomos paslaugų asortimento vystymas.

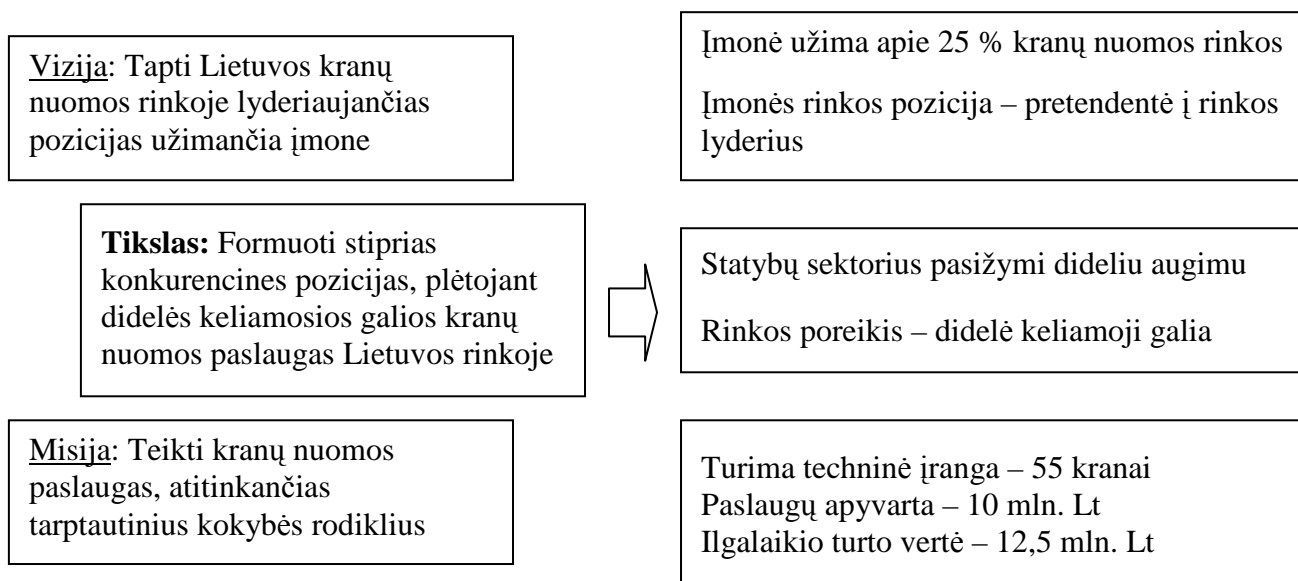
Kiekviena aukščiau išvardintų strateginių krypčių yra tiesiogiai siejama su tam tikrais strateginiais veiklos veiksmais, kurie formuoja įmonės padėtį rinkoje. Užimama Lietuvos kranų nuomos verslo pozicija yra traktuojama kaip planuojama veiklos strategija.

Pastaruoju metu sparčiai augantis statybų sektorius sąlygoja žymų kranų nuomos verslo augimą rinkoje. Tokiu atveju, siekiant tikslingai identifikuoti rinkos galimybes ir egzistuojantį pilnai neišnaudotą potencialą, yra reikalingas strateginis įmonės veiklos planavimas.

Žemiau pateikiama UAB „Mažeikių strėlė“ praktinė strateginio planavimo proceso dalis remiantis 2 paveiksle pateiktu teoriniu strateginio planavimo procesu.

Vizija, misija, tikslas

Rinkos analizė



29 pav. Vizija, misija, tikslas, rinkos analizė

Siekiant identifikuoti UAB „Mažeikių strėlė“ rinkos poziciją kranų nuomos versle, buvo nagrinėjami šie Lietuvos ir užsienio autoriai – *V. Pranulis, A. Vasiliauskas Ph. Kotler'is* ir *A. Thompson'as* ir remiamasi jų pateiktomis pagrindinėmis rinkos lyderių, pretendenčių į rinkos lyderius, nišų užpildytojų ir sekėjų strategijomis.

Remiantis rinkos tyrimų duomenimis ir rodikliais, tokios veiklos strategijos kaip rinkos lyderiavimo, nišų užpildytojos ir įmonės–sekėjos yra netinkamos. UAB „Mažeikių strėlė“ užimama kranų nuomos rinkos pozicija yra pranašesnė lyginant su nišų užpildytojos ir įmonės–sekėjos pozicijomis, tačiau neatitinka rinkos lyderio mastų. Įmonės padėtis rinkoje yra traktuojama kaip taikytinos *pretendentės į lyderius* arba *įmonės persekiotojos strategijos*.

Pretendentės į lyderius arba persekiotojo strategijos yra laikomos kaip agresyvios atakos arba konkurencijos strategijos, kurios yra nukreiptos prieš rinkos lyderį – AB „Vilniaus kranai“. Tokiu atveju labai svarbu taikyti strateginius veiksmus, formuojančius ryškius konkurencinius pranašumus šioje pagrindinėje srityje kaip:

- kranų nuomos paslauga.

Pagrindinis kranų nuomos paslaugos rinkos rodiklis – *keliamoji galia*. Šis parametras atitinka kranų nuomos verslo įmonių siekį įsigyti įvairaus tipo kranus, pasižyminčius kuo didesne kėlimo galia.

Pretendentės į lyderius arba persekiotojos strategijų praktiniai strateginiai veiksmai, orientuoti prieš rinkos lyderį, yra skirstomi žemiau esančioje lentelėje.

6 lentelė

Strateginiai veiksmai

tiesioginės atakos strategija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visų tipų kranų techninių pajėgumų atnaujinimas ▪ visų tipų kranų techninių pajėgumų plėtra
sparnų atakos strategija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ didžiausią paklausą rinkoje turinčių kranų keliamosios galios didinimas ▪ kranų, sąlygojančių esamus konkurencinius pranašumus prieš rinko lyderį, keliamosios galios didinimas
puolimo apsupant strategija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visų tipų kranų keliamosios galios didinimas

apeinamosios atakos strategija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ orientavimasis į rinkos lyderio silpniausiai apsaugotą ir daugiausiai trūkumų turintį kranų nuomos tipo segmentą, atnaujinant pastarąjį segmentą atitinkančius kranus ir didinant jų keliamąją galią
partizaninio karo strategija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ įvairių tipų kranų įsigijimas atsižvelgiant į trumpalaikius specifinius rinkos poreikius

Visi strateginiai veiksmai yra traktuojami kaip konkurencingi žingsniai prieš rinkos lyderį, tačiau galima jų įtaka ir poveikis nėra vienodai tikslingi. Tokių strategijų kaip apeinamosios atakos ir partizaninio karo strateginiai veiksmai nepasižymi tinkamu rinkos pažinimu (apeinamosios atakos strategija) ir ilgalaikių konkurencinių pozicijų išlaikymu (partizaninio karo strategija) kranų nuomos rinkoje. Dėl šių priežasčių pastarosios strategijos nėra vertinamos ir formuojamos kaip tikslingos strateginės alternatyvos.

3.2. Strateginio investicinio sprendimo alternatyvų kranų nuomos versle finansinis vertinimas

UAB „Mažeikių strėlė“ veiklos strateginių investicinių alternatyvų formavimas yra paremtas puolimo arba konkurencijos strategijų pagrindu. Įmonė, užimdama *pretendento į rinkos lyderio poziciją*, siekia aktyviai konkuruoti su kranų nuomos verslo rinkos lyderiu AB „Vilniaus kranai“ ir sukurti konkurencinius pranašumus, kurie sudarytų sąlygas stiprinti savo užimamą ir silpninti rinkos lyderio vietą šalies rinkoje.

Pagrindinės strateginės alternatyvos yra formuojamos, remiantis *tiesioginės atakos, sparnų atakos* ir *puolimo apsupant* strategijomis ir jų praktiniais strateginiais veiksmais. Kiekvienas jų gali būti vertinamas kaip skirtinga strateginė alternatyva, orientuota į užimamos rinkos pozicijos pokyčius rinkos lyderio atžvilgiu. Taigi yra vertinamos trys galimos strateginės alternatyvos, taikytinos kranų nuomos versle.

Žemiau esančiame 30 paveiksle nurodoma antroji praktinė strateginio planavimo proceso dalis, remiantis jau minėtu 2 paveiksle pateiktu teoriniu strateginio planavimo procesu.

Tikslas**Strateginio investicinio sprendimo alternatyvos**

Tikslas: Formuoti stiprias konkurencines pozicijas, plėtojant didelės keliamosios galios kranų nuomos paslaugas Lietuvos rinkoje

**Automobilinių kranų keliamosios galios didinimas:**

- 400 t keliamosios galios automobilinis kranas
- 250 t keliamosios galios automobilinis kranas

Esamo kranų parko atnaujinimas ir plėtra:

- 160-200 t keliamosios galios automobiliniai kranai
- 110-120 t keliamosios galios automobiliniai kranai
- 80 t keliamosios galios automobilinis kranas
- 60 t keliamosios galios automobilinis kranas
- 6 t keliamosios galios bokštiniai kranai

Visų tipų kranų keliamosios galios didinimas:

- 400 t keliamosios galios automobilinis kranas
- 12 t keliamosios galios bokštinis kranas
- 63 t keliamosios galios vikšrinis kranas

30 pav. Strateginio investicinio sprendimo alternatyvos

Siekiant parinkti tikslingą strateginę investicinę alternatyvą, nepakanka įvertinti jos strateginio potencialo rinkos mastu. Būtinai finansinis vertinimas, identifikuojantis kiekvienos alternatyvos finansinius rezultatus, įtakojančius tolimesnius įmonės strateginius plėtros planus.

Finansinis strateginių investicinių alternatyvų vertinimas pagal finansinius rodiklius:

- investicijų suma;
- nuosavų ir skolintų lėšų dalis investicijose;
- sukauptos pajamos ir sąnaudos;
- sukauptas grynas pinigų srautas;
- VGN (vidinė gražos norma);
- GDV (grynoji dabartinė vertė);
- atsipirkimo laikas metais.

Visų strateginių alternatyvų finansinių rodiklių reikšmės yra įvertintos taikant 10 metų investicijų atsipirkamumo skaičiavimo laikotarpį. (3 priedas)

1 alternatyva „**Esamo kranų parko atnaujinimas/plėtra**“ – tiesioginės atakos strategija:

- 160-200 t keliamosios galios automobiliniai kranai 2 vnt.
- 110-120 t keliamosios galios automobiliniai kranai 2 vnt.
- 80 t keliamosios galios automobilinis kranas 1 vnt.
- 60 t keliamosios galios automobilinis kranas 1 vnt.
- 6 t keliamosios galios bokštiniai kranai 2 vnt.

Investicijų suma	11.500.000 Lt
Nuosavų/Skolintų lėšų dalis investicijose	10% – 90%
Sukauptos pajamos/sąnaudos	48.632,2 tūkst. Lt – 36.678,3 tūkst. Lt
Sukauptas grynasis pinigų srautas	10.802,9 tūkst. Lt
VGN	9,4 %
GDV	3.254,6 tūkst. Lt
Atsipirkimo laikas	8,60 metai

2 alternatyva „**Automobilių kranų keliamosios galios didinimas**“ – sparnų atakos strategija:

- 400 t keliamosios galios automobilinis kranas 1 vnt.
- 250 t keliamosios galios automobilinis kranas 1 vnt.

Investicijų suma	11.500.000 Lt
Nuosavų/Skolintų lėšų dalis investicijose	10% – 90%
Sukauptos pajamos/sąnaudos	45.280,4 tūkst. Lt – 32.092,4 tūkst. Lt
Sukauptas grynasis pinigų srautas	12.038,0 tūkst. Lt
VGN	10,3 %
GDV	4.058,9 tūkst. Lt
Atsipirkimo laikas	8,36 metų

3 alternatyva „**Visų tipų kranų keliamosios galios didinimas**“ – puolimo apsupant strategija:

- 400 t keliamosios galios automobilinis kranas 1 vnt.
- 12 t keliamosios galios bokštinis kranas 1 vnt.
- 63 t keliamosios galios vikšrinis kranas 1 vnt.

Investicijų suma	9.500.000 Lt
Nuosavų/Skolintų lėšų dalis investicijose	10% – 90%
Sukauptos pajamos/sąnaudos	37.854,4 tūkst. Lt – 27.360,7 tūkst. Lt
Sukauptas grynasis pinigų srautas	9.543,7 tūkst. Lt

VGN	10,0 %
GDV	3.084,6 tūkst. Lt
Atsipirkimo laikas	8,46 metų

3.3. Strateginio investicinio sprendimo parinkimas, formavimas kranų nuomos versle

Tikslingas strateginis investicinis sprendimas yra suvokiamas kaip nauda įmonei tiek rinkos, tiek finansiniu aspektais. Visa tai sudaro sąlygas kompleksiskai užtikrinti įmonės dabartinį ir ateities strateginį plėtros potencialą.

Šiame skyriuje yra išskiriami trys pagrindiniai etapai, kuriais yra įvertinimas strateginio investicinio sprendimo:

- tikslingas parinkimas.
- įtaka įmonės finansiniams rezultatams.
- poveikis įmonės konkurencinei pozicijai kranų nuomos versle.

Konkrečiau *strateginio investicinio sprendimo parinkimas* yra atliekamas įvertinant:

- finansinius strateginių investicinių alternatyvų rodiklius;
- įmonės galimybes transformuoti užimamą strateginę poziciją kranų nuomos rinkoje.

Strateginės investicinės alternatyvos parinkimas finansiniu požiūriu buvo atliktas atsižvelgiant į šiuos parametrus:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| – sukauptas grynasis pinigų srautas | didžiausia reikšmė |
| – VGN (vidinė gražos norma) | didžiausia reikšmė |
| – GDV (grynoji dabartinė vertė) | didžiausia reikšmė |
| – atsipirkimo laikas | mažiausia reikšmė |

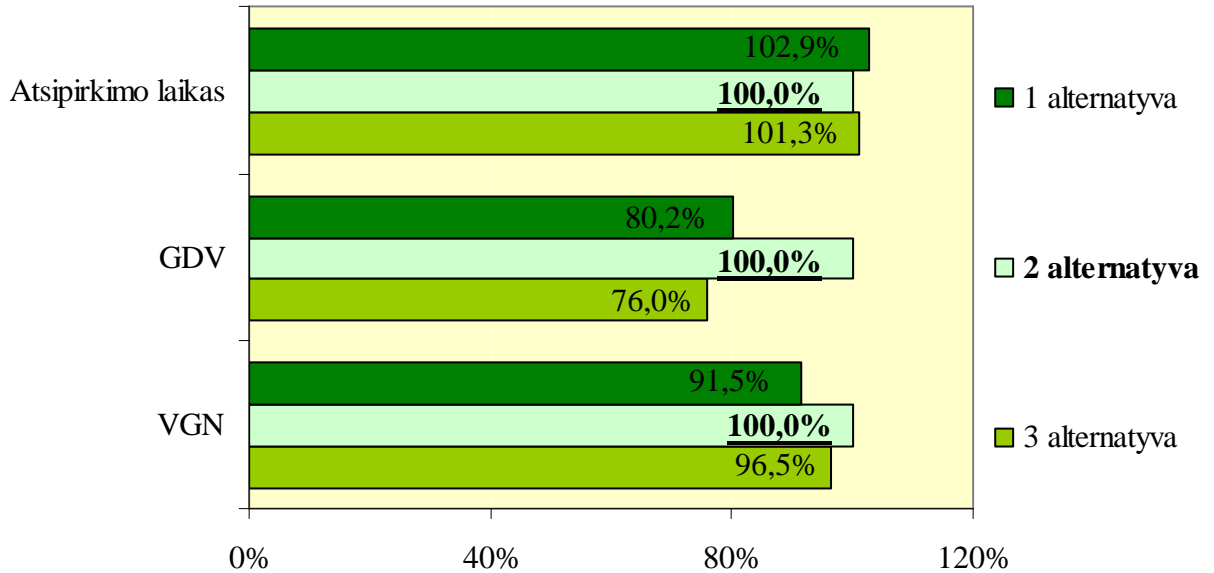
Jeigu rodiklių reikšmės yra artimos, pasirenkamas strateginis investicinis sprendimas, kurio investicijų suma yra mažiausia arba pasirenkamas sprendimas, atsižvelgiant į situaciją rinkoje.

Remiantis aukščiau pateiktais strateginių investicinių alternatyvų atrankos kriterijais, identifikuojamas tikslingas strateginis investicinis sprendimas – *automobilinių kranų keliamosios galios didinimas*.

Įgyvendinant šį strateginį investicinį sprendimą, planuojama įsigyti:

- 400 t keliamosios galios automobilinį kraną 1 vnt.
- 250 t keliamosios galios automobilinį kraną 1 vnt.

Pasirinktos 2 alternatyvos palyginimas su kitomis alternatyvomis pateikiamas 31 paveiksle.



31 pav. Alternatyvų palyginimas

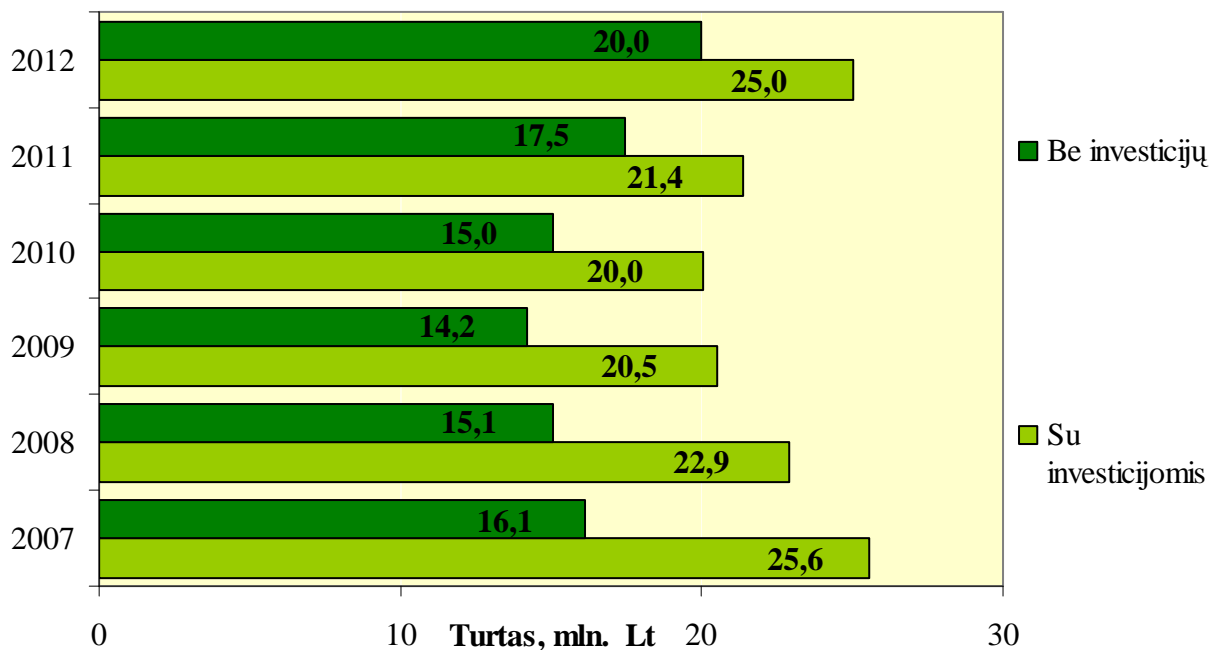
Pasirinktos **2 alternatyvos** rezultatai prilyginami 100%. Grafike matoma kitų dviejų strateginių investicinių alternatyvų finansinį efektyvumą lyginant su pagrindine alternatyva.

Atsižvelgiant į rinkos tyrimų duomenis, kranų nuomos verslas didžiąja dalimi orientuojasi į automobilinių kranų įsigijimą ir jų parko atnaujinimą bei plėtrą. UAB „Mažeikių strėlė“ turėdama ryškų konkurencinį pranašumą, rinkai siūlydama žymiai didesnę keliamąją automobilinių kranų galią, ir įgyvendindama pasirinktą strateginį investicinį sprendimą, **orientuotą į automobilinių kranų nuomos sritį**, planuoja dar labiau sustiprinti pastarąjį pranašumą, lyginant ne tik su rinkos lyderiu, bet ir kitais kranų nuomos rinkos dalyviais.

Strateginio investicinio sprendimo **įtaka įmonės finansiniams rezultatams** yra traktuojama kaip šių rodiklių reikšmių pokyčiai:

- turto pokytis bendras įmonės rezultatas
- pajamų pokytis kranų nuomos veikla
- bendrojo pelno pokytis kranų nuomos veikla
- grynojo pelno pokytis bendras įmonės rezultatas

Turto pokytis su investicijomis ir be investicijų yra pateikiamas 32 paveiksle.

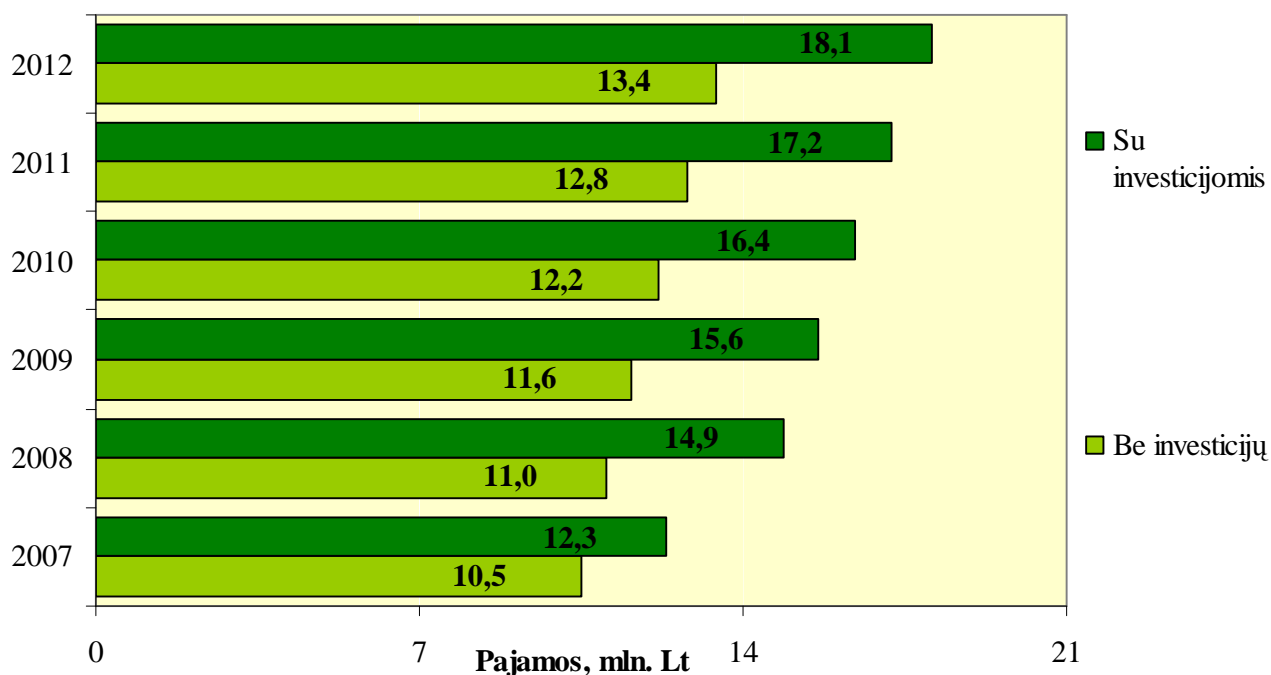


32 pav. Turto pokytis (5 ir 6 priedai)

Tiek turtą su investicijomis, tiek turtą be investicijų 2007–2012 metų laikotarpiu mažina ilgalaikio materialaus turto nusidėvėjimas, didina grynasis pinigų srautas. Žymų įmonės turto augimą nuo 2011 metų sąlygojo finansinių įsipareigojimų ir turto nusidėvėjimo sumažėjimas.

Strateginio investicinio sprendimo įgyvendinimas UAB „Mažeikių strėlė“ turtą prognozuojamu laikotarpiu vidutiniškai padidina apie 5 mln. Lt. Įmonės turtas su investicijomis 2012 metais turėtų išaugti iki 25 mln. Lt vertės, o įmonės turtas be investicijų – iki 20 mln. Lt. Įmonės turto padidėjimas dėl strateginio investicinio sprendimo įgyvendinimo sudarys apie 25%.

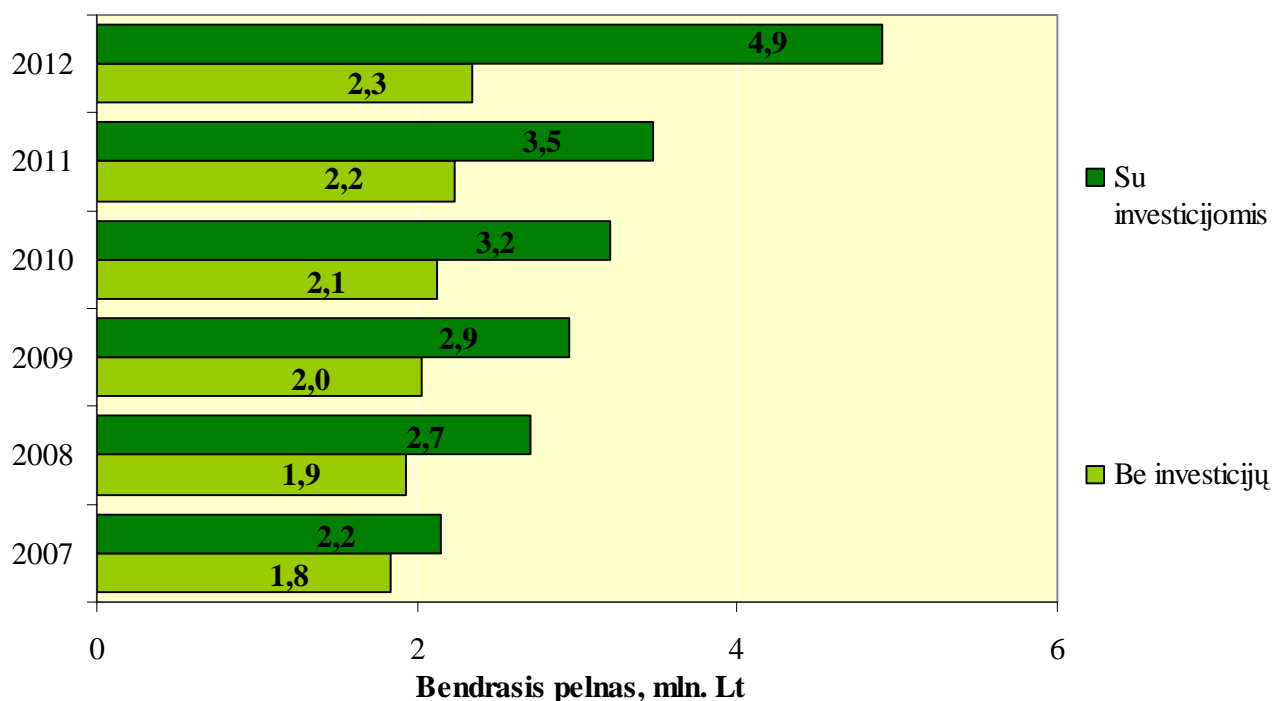
Kranų nuomos veiklos **pajamų pokytis** yra pateikiamas 33 paveiksle.



33 pav. Pajamų pokytis (5 ir 6 priedai)

Strateginis investicinis sprendimas įmonės pajamas iš *kranų nuomos veiklos* vidutiniškai didina apie 35% – t.y. apie 4,2 mln. Lt. Kranų nuomos veiklos pajamos su investicijomis 2012 metais turėtų siekti 18,1 mln. Lt, o be investicijų – apie 13,4 mln. Lt.

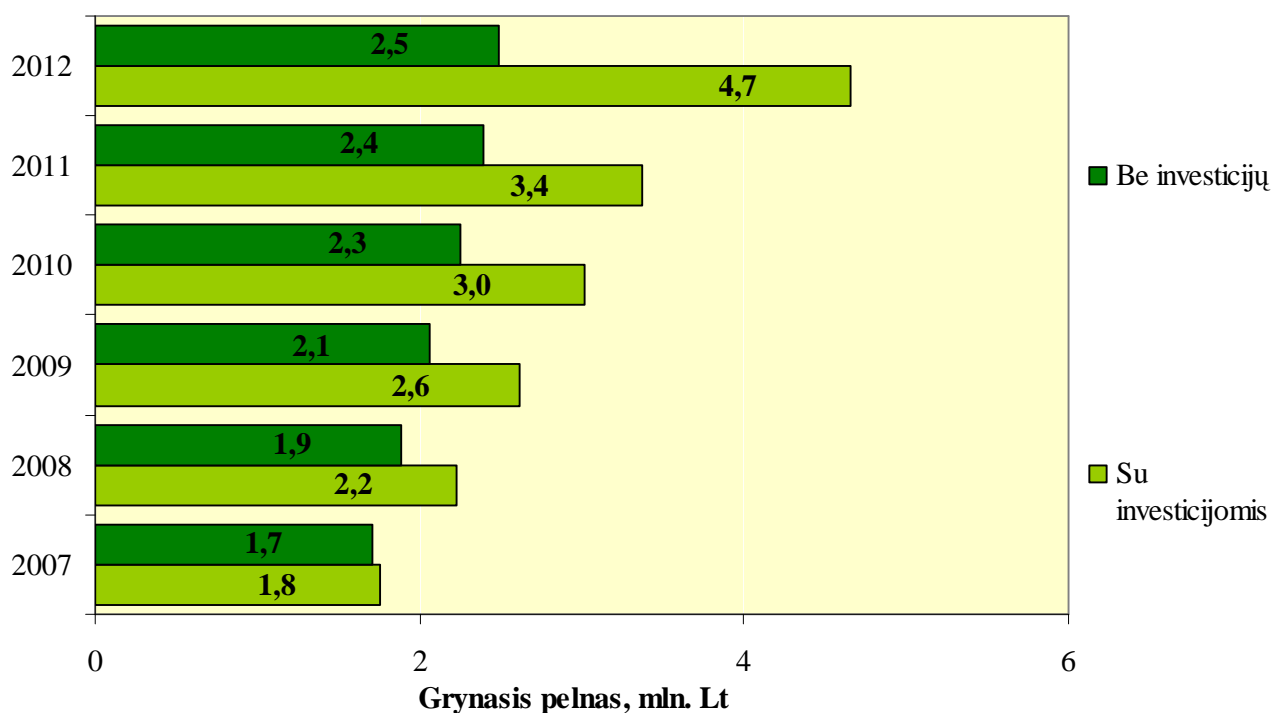
Kranų nuomos veiklos *bendrojo pelno pokytis* su investicijomis ir be investicijų yra pateikiamas 34 paveiksle.



34 pav. Bendrojo pelno pokytis (5 ir 6 priedai)

Strateginis investicinis sprendimas įmonės bendrąjį pelną iš *kranų nuomos veiklos* vidutiniškai didina apie 60% – t.y. apie 1,3 mln. Lt. Kranų nuomos veiklos bendrasis pelnas su investicijomis 2012 metais turėtų siekti 4,9 mln. Lt, o be investicijų – apie 2,3 mln. Lt. Ryškų bendrojo pelno augimą 2012 metais turėtų sąlygoti žymia dalimi sumažėjęs turto nusidėvėjimas.

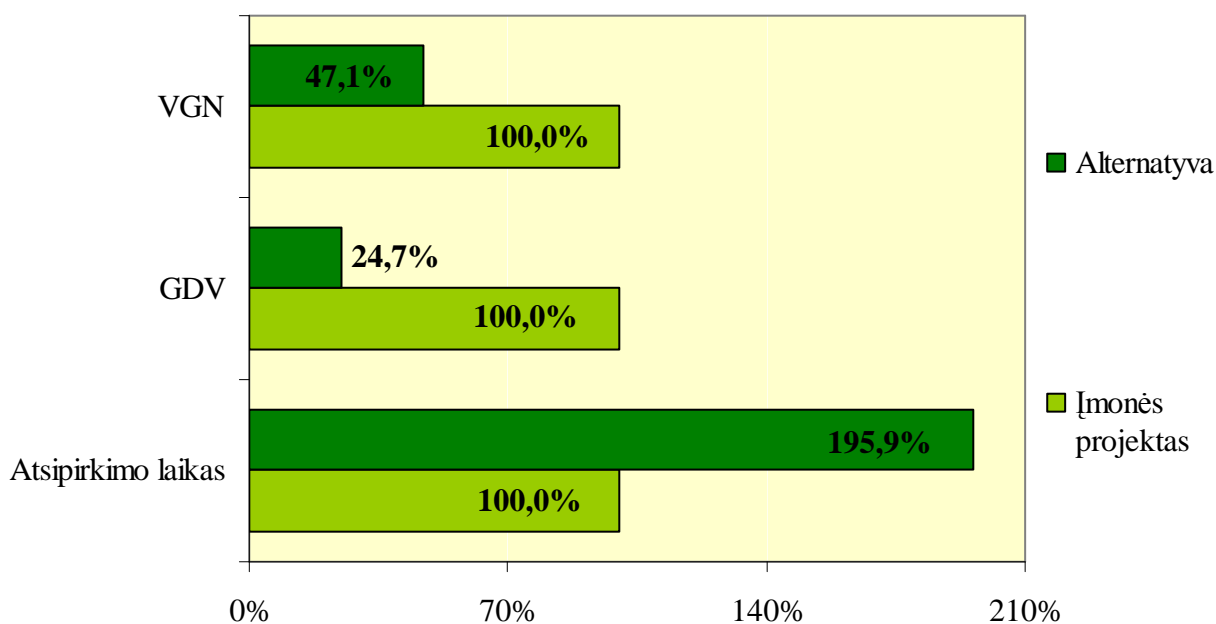
Grynojo pelno augimas su investicijomis ir be investicijų yra pateikiamas 35 paveiksle.



35 pav. Grynojo pelno pokytis (5 ir 6 priedai)

Strateginis investicinis sprendimas įmonės grynąjį pelną vidutiniškai didina apie 41% – t.y. apie 0,958 mln. Lt. Įmonės grynasis pelnas su investicijomis 2012 metais turėtų siekti 4,7 mln. Lt, o be investicijų – apie 2,5 mln. Lt. Ryškų grynojo pelno augimą 2012 metais taip pat turėtų sąlygoti žymia dalimi sumažėjęs turto nusidėvėjimas.

Strateginio investicinio sprendimo *finansinių rodiklių* palyginimas pateikiamas 36 paveiksle.



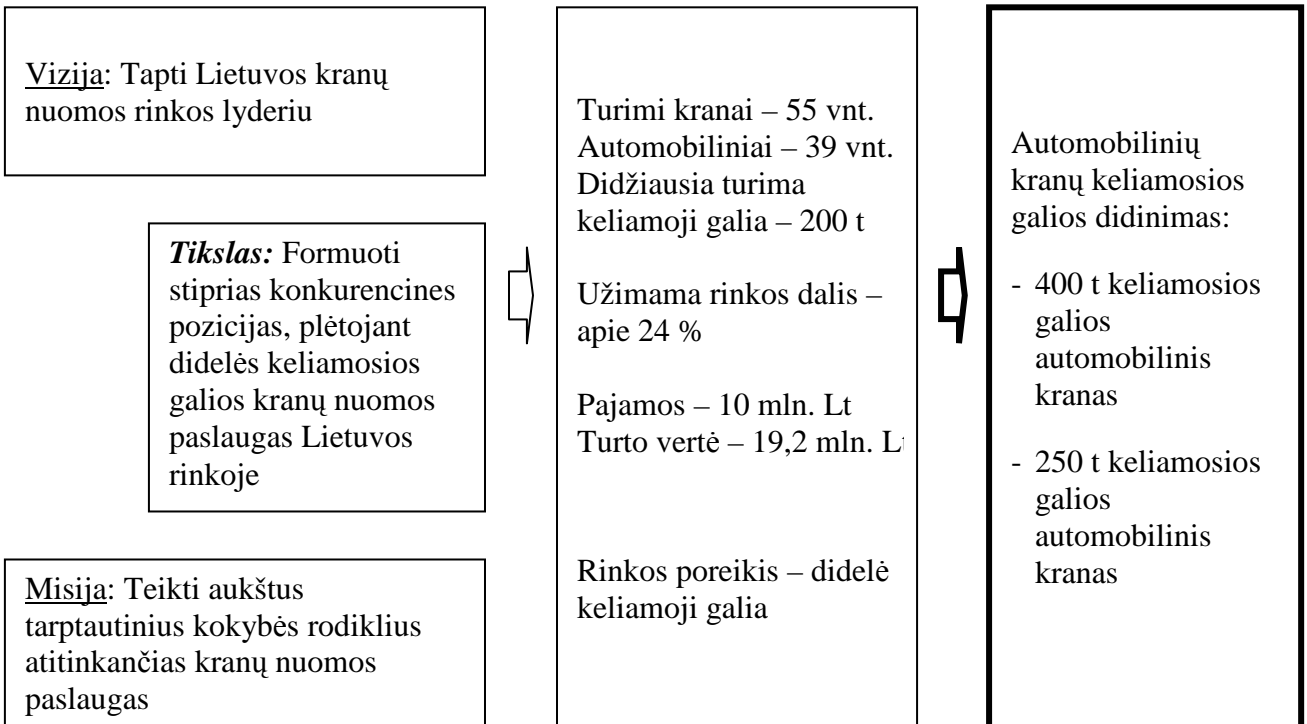
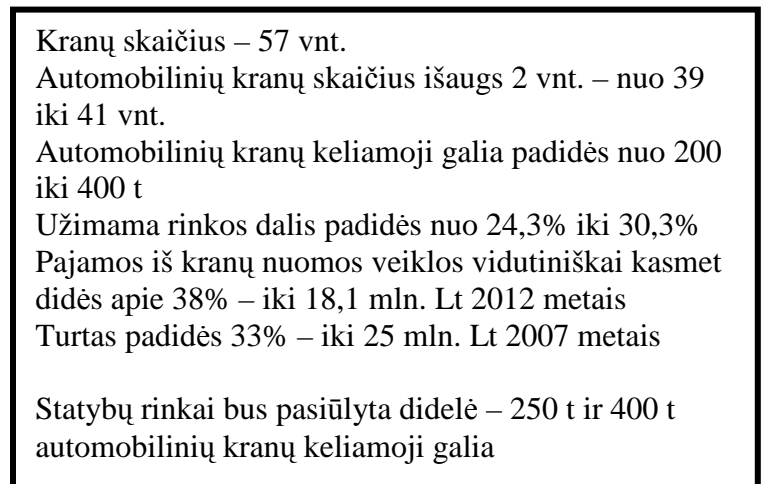
36 pav. Finansinių rodiklių palyginimas

Strateginio investicinio sprendimo įgyvendinimo įmonėje finansiniai rodikliai prilyginami 100% ir lyginami su pasirinktos strateginės alternatyvos rodikliais. Grafike matome, kad strateginis investicinis sprendimas yra ekonomiškai patrauklesnis vertinant visos įmonės rezultatus.

Įmonės *konkurencinę poziciją* kranų nuomos versle įtakoja strateginio investicinio sprendimo įgyvendinimo procesas. Įgyvendinus alternatyvą „Automobilinių kranų keliamosios galios didinimas“, UAB „Mažeikių strėlė“ pasieks šiuos strateginius tikslus:

- padidins automobilinių kranų keliamąją galią;
- padidins pajamas iš kranų nuomos veiklos;
- sustiprins užimamas konkurencines pozicijas kranų nuomos rinkoje;
- padidins turto vertę – t.y. įmonės vertę.

Suformuota strateginio investicinio sprendimo grafinė struktūra, remiantis 29 ir 30 paveiksluose nurodytais daliniais modeliais, yra pateikiama 37 paveiksle.

Vizija, misija, tikslas**Esama padėtis rinkoje****Strateginis sprendimas****Poveikis rinkai****37 pav.** Strateginio investicinio sprendimo struktūra ir poveikis rinkai

Strateginio investicinio sprendimo rezultatų sąlygos:

- | | |
|--|-----------------------------|
| – finansinių strateginio sprendimo rodiklių laikotarpis | 5 metai;
2008–2012 metai |
| – kranų nuomos veiklos konkurentų pajėgumai kasmet augs | 5% |
| – didelės keliamosios galios automobilinių kranų dislokacija | Vilniaus filialas. |

Prognozuojamą 2008–2012 metų laikotarpį sąlygoja – tik nuo 2008 metų pradžios bus pasiekti pilni kranų nuomos pajėgumai.

Visa tai sudarys sąlygas sustiprinti konkurencinį pranašumą prieš rinkos lyderį AB „Vilniaus kranai“ didelės keliamosios galios automobilinių kranų srityje ir tokiu būdu pagerinti užimamą konkurencinę poziciją kranų nuomos versle rinkos lyderio atžvilgiu – jau 2008 metais, esant pilnai išanudojamiems keliamosios technikos pajėgumams, įmonė UAB „Mažeikių strėlė“ turėtų užimti apie 30,3% kranų nuomos rinkos, tuo tarpu rinkos lyderio AB „Vilniaus kranai“ užimama rinkos dalis sudarys apie 35,9%. Pažymima, jog UAB „Mažeikių strėlė“ sumažins rinkos dalies skirtumą lyginant su rinkos lyderiu 9 procentiniais punktais – nuo 14,6% iki 5,64%.

UAB „Mažeikių strėlė“ įgyvendintas strateginis investicinis sprendimas žymiai priartins įmonę prie rinkos lyderio, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant tapti kranų nuomos verslo lyderiu, būtina formuoti ir įgyvendinti naujus strateginio planavimo sprendimus.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Šiame darbe nagrinėjama Lietuvos kranų nuomos verslo problematika strateginio planavimo aspektu, pasirenkant UAB „Mažeikių strėlė“ kaip tipinę kranų nuomos veiklą vykdančią įmonę. Strateginio investicinio sprendimo, kaip strateginio planavimo rezultato, parinkimas ir finansinis pagrindimas yra pagrindinis darbo tikslas.

Siekiant šio tikslo išanalizuota ir susisteminta teorinė metodinė strateginio planavimo medžiaga. Teorinėje dalyje pateikta strateginio planavimo samprata, aplinkos analizės, strateginių alternatyvų atrankos ir finansinio vertinimo modeliai bei metodai.

Kranų nuomos strateginio planavimo tyrimai apima UAB „Mažeikių strėlė“ vidinę analizę ir kranų nuomos verslo rinkos analizę. Pastaroji apima statybų sektoriaus, kuris yra glaudžiai susijęs su kranų nuomos verslu, tendencijų, konkurencinės aplinkos analizę. Taip pat atlikta ekspertų apklausa, siekiant nustatyti kranų nuomos rinkos poreikius.

Teorinių nuostatų vertinimo išvados:

1. Strateginis planavimas yra procesas, susidedantis iš tokių elementų, kaip įmonės vizija, misija, tikslas, aplinkos ir vidinių galimybių analizė, strateginių alternatyvų kūrimas, strateginis sprendimas.
2. Autoriai Ph. Kotler'is ir V. Pranulis rinkos struktūrą pateikia išskiriant šias pagrindines konkurencines pozicijas – lyderio, pretendento į lyderį, sekėjo ir nišų užpildytojo.
3. Pagal organizacijos užimamą padėtį rinkoje, autoriai Ph. Kotler'is ir V. Pranulis identifikuoja konkurencines strategines alternatyvas. A. Vasiliausko pateiktos agresyvios atakos strategijos atitinka minėtų autorių „pretendenčių į lyderes“ strategijas.
4. **Išorinės** (ekonominės, socialinės-kultūrinės, politinės-teisinės, mokslinės-technologinės, gamtinės) ir **vidinės** (vartotojų, konkurentų, prekybos tarpininkų, tiekėjų) aplinkų **analizė** padeda atskleisti verslo ypatumus, problemas ir galimybes.
5. Investicinių sprendimų finansiniam vertinimui naudojami keletas vertinimo metodų kompleksai. Pagrindiniai metodai yra šie: **atsipirkimo laiko metodas, grynosios dabartinės vertės metodas, vidinės gražos normos metodas.**
6. Pateikta ir išanalizuota strateginio planavimo tyrimų metodologija – **finansinių rodiklių analizė, raštiška respondentų apklausa, ekspertų apklausa.**

Empirinių tyrimų išvados:

1. UAB „Mažeikių strėlė“ yra viena iš pagrindinių ir didžiųjų Lietuvos kranų paslaugų sistemos įmonių, vykdanči *kranų nuomos*, gamybos, remonto, pardavimo veiklas.
2. Automobiliniai kranai sudaro apie 71% visų UAB „Mažeikių strėlė“ techninių pajėgumų. Mažiausia dalis priskiriama vikšriniams kranams – apie 1%.
3. UAB „Mažeikių strėlė“ finansinė padėtis yra gera, įmonė turi geras papildomo kreditavimo galimybes, augantis turtas, pajamos ir pelnas leidžia padengti nemažus finansinius įsipareigojimus. Strateginio investicinio sprendimui įgyvendinti įmonė gali skirti iki 1,2 mln. Lt nuosavų ir apie 6,5 mln. Lt skolintų lėšų. Atliekant investicijas išperkamosios nuomos būdu, skolinto kapitalo dydis galėtų būti dar didesnis. Strateginio investicinio sprendimo įgyvendinimas tokiomis finansavimo sąlygomis mokumo problemų įmonei nesudarytų.
4. Kranų nuomos rinka tiesiogiai priklauso nuo statybų rinkos – statybos darbų augimas sąlygoja kranų nuomos paslaugų augimą rinkoje. Statybų sektorius yra sparčiausiai augantis sektorius Lietuvoje.
5. Pagrindiniai kranų nuomos rinkos dalyviai – AB „Vilniaus kranai“, UAB „Mažeikių strėlė“ ir AB „Kauno kranai“. Jie visi užima apie 83% kranų nuomos rinkos. Kranų nuomos rinkos lyderis – AB „Vilniaus kranai“ užima apie 39% rinkos. Antroji vieta tenka UAB „Mažeikių strėlė“, užimančiai apie 24% kranų nuomos rinkos.
6. Įvertinant keliamąją galią automobilių kranų nuomos srityje, lyderio pozicijas užima UAB „Mažeikių strėlė“, įsigijusi 200 t keliamosios galios automobilinį kraną. Bokštinių ir savieigių kranų nuomos srityje atitinkamai pirmauja įmonės – AB „Klaipėdos kranai“ ir AB „Kauno kranai“.
7. Ekspertų apklausos metu, taikant anketavimo metodą, buvo identifikuoti šie rezultatai – didžiausią paklausą turi *automobiliniai kranai*, mažiausią – vikšriniai kranai. Didžiausią paklausą turi 25–35 tonų keliamosios galios automobiliniai kranai, rinkoje jaučiamas trūkumas didelės keliamosios galios kranų – daugiau kaip 200 tonų.
8. Rinkoje yra platus parduodamų automobilių kranų asortimentas – keliamoji galia svyruoja nuo 20 t iki 400 t. Orientacinė kranų įsigijimo kaina kinta – nuo 80 tūkst. Lt (bokštinis kranas 4 t) iki 7.500 tūkst. Lt (automobilinis kranas 400 t).

Pasiūlymai formuojant strateginį investicinį sprendimą kranų nuomos versle, UAB „Mažeikių strėlės“, kaip tipinės kranų nuomos verslo įmonės, atveju:

1. UAB „Mažeikių strėlė“ užimama kranų nuomos rinkos pozicija yra pranašesnė lyginant su nišų užpildytojos ir įmonės–sekėjos pozicijomis, tačiau neatitinka rinkos lyderio mastų. Įmonės padėtis rinkoje yra traktuojama kaip taikytina *pretendentės į lyderes* arba *įmonės persekiotojos* strategija. Įmonė, užimdama pastarąją rinkos poziciją, siekia aktyviai konkuruoti su kranų nuomos verslo rinkos lyderiu AB „Vilniaus kranai“ ir sukurti konkurencinius pranašumus, kurie sudarytų sąlygas stiprinti savo užimamą ir silpninti rinkos lyderio vietą rinkoje.
2. Pagrindinės strateginio sprendimo investicinės alternatyvos formuojamos, remiantis *tiesioginės atakos, sparnų atakos* ir *puolimo apsupant* strategijomis ir jų praktiniais strateginiais veiksmais. Remiantis finansiniais strateginių investicinių alternatyvų atrankos kriterijais, parenkamas tikslingas strateginis investicinis sprendimas – *automobilinių kranų keliamosios galios didinimas*, parengtas remiantis *sparnų atakos strategija*. Šis strateginis investicinis sprendimas apima 250 t ir 400 t keliamosios galios automobilinių kranų įsigijimą.
3. Įgyvendinus strateginį investicinį sprendimą „Automobilinių kranų keliamosios galios didinimas“, UAB „Mažeikių strėlė“ rinkai siūloma automobilinių kranų keliamoji galia padidėtų iki 400 t, pajamos iš kranų nuomos veiklos – 38%, įmonės turtas – 33%, užimama rinkos dalis – nuo 24,3% iki 30,3%.

Strateginio planavimo proceso metu pasirinktas strateginis investicinis sprendimas sustiprintų UAB „Mažeikių strėlė“ konkurencinę poziciją ir leistų priartėti prie kranų nuomos rinkos lyderio AB „Vilniaus kranai“. Tolesni tikslingi strateginiai investiciniai sprendimai turi būti orientuoti į įmonės konkurencinės pozicijos transformavimą iš persekiotojos į rinkos lyderės.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. V. Aleknevičienė. Įmonės finansų valdymas. Kaunas: Akademija, 2004. 28-30 p.
2. E. Bagdonas, L. Bagdonienė. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000. 49 p.
3. F.S. Butkus. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Littera, 1996. 68 p.
4. V. Dikčius. Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2003. 100-107 p.
5. R. Jucevičius. Strateginis organizacijos vystymas. Kaunas: Technologija, 1996.
6. L. Juozaitienė. Įmonės finansai. Analizė ir valdymas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2000. 149-150 p.
7. G. Kancerevyčius. Finansai ir investicijos. Kaunas: Smaltija, 2006. 133 p.
8. K. Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija, 1997. 110 p.
9. Ph. Kotler ir kt. Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
10. R. Kuvykaitė. Tarptautinis marketingas. Kaunas: Technologija, 1997.
11. B. Martinkus, V. Žilinskas. Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija, 2001. 411 p.
12. V. Pranulis ir kiti. Marketingas. The Baltic Press, 2000. 65-77, 89, 103, 117, 384-390 p.
13. J.A.F. Stoner ir kiti. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. 10-11 p.
14. A. Vasiliauskas. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002. 21-26, 86, 274 p.
15. David A. Aaker. Strategic market management. Wiley, John & Sons, 2004.
16. R.A. Burgelman, S.C. Wheelwright, C.M. Christensen. Strategic management of technology and innovation. New York: The McGraw-Hill, 2002.
17. F.R. David. Strategic management: concepts and cases. Pearson Education, 2006.
18. Y. Geyer. Strategic planning. Handbook series for community-based organisations. Pretoria, 2006.
19. M.A. Hitt, R.E. Hoskinsson, R. Duane Ireland. Strategic management concepts. South-Western, 2006.
20. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. Principles of marketing. Harlow: Prentice Hall, 2001.
21. F. Martinelli. Strategic planning manual. The Center for Public Skills Training, 1999.
22. J.L. Mercer. Strategic planning for public managers. Westport: Quorum books, 1991. 25 p.
23. J.A. Pearce, R. B. Robinson. Strategic management: formulation, implementation and control. Boston, 1991. 93 p.
24. M.E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, 1998.
25. J.M. Samuels. Management of company finance. London: Chapman and Hall, 1993.

26. A.A. Thompson jr., A.J. Strickland III. Strategic management. Concepts and cases. Homewood: Irwin, 1992.
27. AB „Kauno kranai“ – www.kranas.lt
28. AB „Klaipėdos kranai“ – www.klaipedoskranai.lt
29. Lietuvos statistikos departamentas – www.std.gov.lt
30. UAB „Mažeikių strėlė“ – www.strele.lt
31. AB „Vilniaus kranai“ – www.vilniauskranai.lt
32. Alliance for Nonprofit Management – www.allianceonline.org
33. Business Management Articles – www.work911.com
34. The Business Publications Search Engine – www.bpubs.com
35. Canada's business and consumer site – strategis.ic.gc.ca
36. Center for Simplified Strategic Planning, Inc. – www.strategyletter.com
37. Edward de Bono & Robert Heller's Thinking Managers – www.thinkingmanagers.com
38. Europe-machinery – prekyba naudota statybų įranga – www.europe-machinery.com
39. Free Management Library – www.managementhelp.org
40. Machinery trader – prekyba įranga – www.machinerytrader.com
41. Mascus – prekyba įranga – www.mascus.com
42. Planware – www.planware.org
43. QuickMBA: Knowledge to Power Your Business – www.quickmba.com
44. Western Michigan University – www.wmich.edu

PRIEDAI

1. Finansiniai koeficientai
2. Anketa
3. Alternatyvų vertinimas
4. Faktinis balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita
5. Prognozuojamas esamos veiklos balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita
6. Prognozuojamas investicinio projekto balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita

Likvidumo (mokumo) koeficientai:

$$\text{Padengimo (einamasis) koeficientas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

Rodiklis dar kitaip yra vadinamas bendroju likvidumo koeficientu. Parodo kiek kartų trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Kuo pastarasis rodiklis didesnis, tuo verslo organizacija yra labiau likvidi. Tačiau padengimo koeficiento atveju likvidžiam turtui yra priskiriamos ir atsargos, nors dažnai praktikoje atsargos nepasižymi dideliu likvidumu.

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

Rodiklis įvertina trumpalaikio turto dydį atėmus turimas atsargas, nes jos yra laikomos mažiausią likvidumą turinčiu turtu. Šiuo atveju trumpalaikį turtą sudaro pinigai, pirkėjų įsiskolinimas, trumpalaikiai vertybiniai popieriai. Kuo didesnė rodiklio reikšmė, tuo įmonė yra likvidesnė. Jeigu didelė dalis pirkėjų įsiskolinimo nėra padengiama laiku, ji turėtų būti iš trumpalaikio turto taip pat minusuojama.

Veiklos efektyvumo (turto valdymo) koeficientai:

$$\text{Gautinų sumų apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimai}}{\text{Gautinos sumos}} = \frac{365}{(\text{Pardavimai/Gautinos sumos})}$$

Rodiklis parodo, kiek kartų arba per kiek dienų gautinos sumos virsta grynaisiais pinigais. Kuo didesnė koeficiento reikšmė arba mažesnis dienų skaičius, tuo greičiau įsiskolinimai paverčiami pinigais.

$$\text{Mokėtinų sumų apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Mokėtinų sumos}} = \frac{365}{(\text{Savikaina/Mokėtinų sumos})}$$

Rodiklis parodo, kiek kartų arba per kiek dienų įmonė vidutiniškai per laikotarpį apmoka sąskaitas tiekėjams. Nuo šio rodiklio reikšmės didžiaja dalimi priklauso sklandus įmonės darbas, o taip pat efektyvus atsargų valdymas.

$$\text{Atsargų apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimai}}{\text{Atsargos}} = \frac{365}{(\text{Pardavimai}/\text{Atsargos})}$$

Rodiklis rodo, kaip efektyviai valdomos turimos atsargos ir kiek kartų arba per kiek dienų jos pasikeičia. Mažą koeficiento reikšmę arba didelį dienų skaičių gali sąlygoti turimi nemaži atsargų kiekiai, tačiau didelė koeficiento reikšmė arba nedidelis dienų skaičius gali būti pernelyg mažų atsargų priežastis, kas gali neigiamai įtakoti įmonės pardavimus.

Kapitalo struktūros ir finansinio svėro (skolų valdymo) koeficientai:

$$\text{Skolų ir turto santykis} = \frac{\text{Visa skola (įsipareigojimai)}}{\text{Visas turtas}}$$

Rodiklis dar kitaip yra vadinamas skolos koeficientu/rodikliu. Tai įmonės turimų skolų ir viso turimo turto santykis. Jis parodo, kokia dalimi turto dalis yra finansuojama skolintomis lėšomis ir atspindi įmonės finansinę struktūrą. Kuo rodiklio reikšmė mažesnė, tuo labiau yra apsaugoti kreditorių pinigai.

$$\text{Skolų ir nuosavo kapitalo santykis} = \frac{\text{Visa skola (įsipareigojimai)}}{\text{Visa savininkų nuosavybė}}$$

$$\text{Ilgalaikių skolų ir nuosavo kapitalo santykis} = \frac{\text{Ilgalaikiai įsipareigojimai}}{\text{Visa savininkų nuosavybė}}$$

Tiek visų įsipareigojimų, tiek ilgalaikių skolų ir nuosavo kapitalo rodikliai yra reikšmingiausi šioje koeficientų grupėje. Pirmasis rodiklis sieja turimus įsipareigojimus su savininkų nuosavybe. Santykis 1:2 yra laikomas normalus – puse finansavimo šaltinių turėtų būti skolinami. Antrasis rodiklis yra susijęs su ilgalaikiais įsipareigojimais, kurie yra laikomi kapitalo struktūros dalimi.

Pelningumo koeficientai:

$$\text{Bendrojo pelno marža} = \frac{\text{Pardavimai} - \text{Parduotų prekių kaštai}}{\text{Pardavimai}} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimai}}$$

Bendrasis pelningumas rodo, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimo litui. Turi būti kuo didesnė reikšmė. Tai atspindi ar priimami efektyvūs pardavimo kainų, savikainos kontrolės sprendimai.

$$\text{Grynojo pelno marža} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimai}}$$

Grynasis pelningumas parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam pardavimų litui. Kuo rodiklio reikšmė aukštesnė, tuo geresnė organizacijos finansinė situacija.

$$\text{Veiklos pelno marža} = \frac{\text{Veiklos pelnas}}{\text{Pardavimai}}$$

Veiklos pelningumas parodo, kiek veiklos pelno tenka vienam pardavimų litui. Šis rodiklis atspindi įmonės veiklos pelningumą prieš įvertinant finansavimo sprendimų įtaką/poveikį.

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

Turto pelningumas parodo, ar įmonė efektyviai naudoja turtą, t.y. investicijų pelningumas. Kuo reikšmė didesnė, tuo geriau.

1. Kokio tipo techninė keliamoji įranga yra dažniausiai nuomojama?

- bokštiniai kranai
- automobiliniai kranai
- savaeigiai arba vikšriniai kranai
- kita įranga

2. Kokio tipo techninė keliamoji įranga yra mažiausiai nuomojama?

- bokštiniai kranai
- automobiliniai kranai
- savaeigiai arba vikšriniai kranai
- kita įranga

3. Kokia bokštinių kranų keliamoji galia turi didžiausią paklausą rinkoje?

- < 4 tonų keliamoji galia
- nuo 4 iki 8 tonų keliamoji galia
- nuo 8 iki 10 tonų keliamoji galia
- > 10 tonų keliamoji galia

4. Kokia bokštinių kranų keliamoji galia turi mažiausią paklausą rinkoje?

- < 4 tonų keliamoji galia
- nuo 4 iki 8 tonų keliamoji galia
- nuo 8 iki 10 tonų keliamoji galia
- > 10 tonų keliamoji galia

5. Kokiai bokštinių kranų keliamajai galiai šiuo metu rinkoje jaučiamas poreikis/didelis trūkumas?

- < 4 tonų keliamoji galia
- nuo 4 iki 8 tonų keliamoji galia
- nuo 8 iki 10 tonų keliamoji galia
- > 10 tonų keliamoji galia

6. Kokia automobilinių kranų keliamoji galia turi didžiausią paklausą rinkoje?

- < 50 tonų keliamoji galia
- nuo 50 iki 100 tonų keliamoji galia
- nuo 100 iki 200 tonų keliamoji galia
- > 200 tonų keliamoji galia

7. Kokia automobilinių kranų keliamoji galia turi mažiausią paklausą rinkoje?

- < 50 tonų keliamoji galia
- nuo 50 iki 100 tonų keliamoji galia
- nuo 100 iki 200 tonų keliamoji galia
- > 200 tonų keliamoji galia

8. Kokiai automobilinių kranų keliamajai galiai šiuo metu rinkoje jaučiamas poreikis/didelis trūkumas?

- < 50 tonų keliamoji galia
- nuo 50 iki 100 tonų keliamoji galia
- nuo 100 iki 200 tonų keliamoji galia
- > 200 tonų keliamoji galia

9. Kokia savaeigių arba vikšrinių kranų keliamoji galia turi didžiausią paklausą rinkoje?

- < 25 tonų keliamoji galia
- nuo 25 iki 40 tonų keliamoji galia
- nuo 40 iki 50 tonų keliamoji galia
- > 50 tonų keliamoji galia

10. Kokia savaeigių arba vikšrinių kranų keliamoji galia turi mažiausią paklausą rinkoje?

- < 25 tonų keliamoji galia
- nuo 25 iki 40 tonų keliamoji galia
- nuo 40 iki 50 tonų keliamoji galia
- > 50 tonų keliamoji galia

11. Kokiai vikšrinių kranų keliamajai galiai šiuo metu rinkoje jaučiamas poreikis/didelis trūkumas?

- < 25 tonų keliamoji galia
- nuo 25 iki 40 tonų keliamoji galia
- nuo 40 iki 50 tonų keliamoji galia
- > 50 tonų keliamoji galia

	90										
Pajamos	345.600	362.880	381.024	400.075	420.079	441.083	463.137	486.294	510.609	536.139	
Užimtumas	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Sąnaudos	4.614.382	4.573.814	4.535.604	4.499.926	4.466.965	826.922	876.964	930.379	987.421	1.048.368	
Medžiagos	511.632	537.214	564.074	592.278	621.892	652.986	685.636	719.918	755.913	793.709	
dalis	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	
Darbo užmokestis	108.000	118.800	130.680	143.748	158.123	173.935	191.329	210.461	231.508	254.658	
augimas		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Amortizacija	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000						
Grynasis pinigų srautas	-9.500.000	105.218	296.266	492.480	694.062	901.223	3.014.175	3.156.187	3.304.430	3.459.129	3.620.510
Diskontuotas GPS	-9.500.000	99.685	265.929	418.807	559.198	687.925	2.179.812	2.162.495	2.145.017	2.127.368	2.109.538
Sukauptas disk. GPS	-9.500.000	-9.400.315	-9.134.385	-8.715.579	-8.156.381	-7.468.456	-5.288.644	-3.126.149	-981.132	1.146.236	3.255.774

4 priedas. Faktinis balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita

Straipsniai	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
<u>A. ILGALAIKIS TURTAS</u>	<u>5.113.537</u>	<u>7.737.323</u>	<u>12.548.720</u>
I. Nematerialusis turtas	2.119	12.190	8.560
II. Materialusis turtas	5.110.418	7.724.133	12.539.160
II.1. Žemė			
II.2. Pastatai ir statiniai	648.102	611.164	582.938
II.3. Mašinos ir įrengimai	3.968.270	6.612.151	11.162.197
II.4. Transporto priemonės	362.054	383.109	638.667
II.5. Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	73.451	59.168	47.812
II.6. Nebaigta statyba	58.541	58.541	107.546
II.7. Kitas materialusis turtas			
III. Finansinis turtas	1.000	1.000	1.000
<u>B. TRUMPALAIKIS TURTAS</u>	<u>2.040.187</u>	<u>3.027.260</u>	<u>6.674.414</u>
I. Atsargos, išankst. apmokėjimai, nebaigt. vykd. sutartys	304.190	359.301	1.416.185
I.1. Atsargos	302.093	310.231	677.845
I.2. Išankstiniai apmokėjimai			737.750
I.3. Nebaigtos vykdyti sutartys	2.097	49.070	590
II. Per vienerius metus gautinos sumos	1.583.941	2.405.546	3.836.360
II.1. Pirkėjų įsiskolinimas	1.483.244	2.208.893	3.807.495
II.2. Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos			16.757
II.3. Kitos gautinos sumos	100.697	196.653	12.108
III. Kitas trumpalaikis turtas	0	0	0
IV. Pinigai ir pinigų ekvivalentai	152.056	262.413	1.421.869
<u>TURTO IŠ VISO:</u>	<u>7.153.724</u>	<u>10.764.583</u>	<u>19.223.134</u>
<u>C. NUOSAVAS KAPITALAS</u>	<u>2.960.452</u>	<u>4.250.000</u>	<u>6.168.624</u>
I. Kapitalas	879.232	879.232	879.232
I.1. Įstatinis (pasirašytasis)	879.230	879.230	879.230
I.3. Akcijų priedai	2	2	2
II. Perkainojimo rezervas (rezultatai)			
III. Rezervai	1.979.082	2.041.055	3.086.080
IV. Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	102.138	1.329.713	2.203.312
<u>D. DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</u>			
<u>E. MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</u>	<u>4.193.272</u>	<u>6.514.583</u>	<u>13.054.510</u>
I. Po 1 metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareig.	2.674.484	5.820.003	7.048.742
I.1. Finansinės skolos	2.674.484	2.414.040	7.048.742
I.1.1. Lizingo (finansinės nuomos) įsipareigojimai			5.966.505
I.1.2. Kredito įstaigoms	2.674.484	2.367.040	1.082.237
I.1.3. Kitos finansinės skolos		47.000	
I.2. Skolos tiekėjams		3.405.963	
II. Per 1 metus mokėtinos sumos ir trump. įsipareig.	1.518.788	694.580	6.005.768
II.1. Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis			
II.2. Finansinės skolos	708.529	112.360	3.322.768
II.2.1. Kredito įstaigoms	688.753		631.390
II.2.2. Kitos skolos	19.776	112.360	2.691.378
II.3. Skolos tiekėjams	357.853	354.030	823.470
II.4. Gauti išankstiniai apmokėjimai			996.301
II.5. Pelno mokesčio įsipareigojimai	107.743	22.265	
II.6. Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	48.648	58.732	154.816
II.8. Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai			
įsipareigojimai	296.015	147.193	708.413
<u>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</u>	<u>7.153.724</u>	<u>10.764.583</u>	<u>19.223.134</u>

Straipsniai	2004	2005	2006
I. Pardavimo pajamos	6.923.750	9.513.826	15.889.371
Kranų nuoma			10.014.489
Kranų remontas ir gamyba			5.874.882
II. Pardavimo savikaina	5.997.916	7.473.534	11.042.799
Kranų nuoma			8.266.422
Kranų remontas ir gamyba			2.776.377
III. Bendrasis pelnas (nuostoliai)	925.834	2.040.292	4.846.572
IV. Veiklos sąnaudos	740.352	870.929	2.512.105
V. Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai)	185.482	1.169.363	2.334.467
VI. Kita veikla	59.414	303.737	167.390
VI.1. Pajamos	293.480	924.241	518.046
VI.2. Sąnaudos	234.066	620.504	350.656
VII. Finansinė ir investicinė veikla	-118.346	-143.387	-298.545
VII.1. Pajamos	29.516	24.273	75.607
VII.2. Sąnaudos	147.862	167.660	374.152
VII. Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai)	126.550	1.329.713	2.203.312
IX. Pagautė			
X. Netekimai			
XI. Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	126.550	1.329.713	2.203.312
XII. Pelno mokestis	24.412		
XIII. Grynasis pelnas (nuostoliai)	102.138	1.329.713	2.203.312

5 priedas. Prognozuojamas esamos veiklos balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita

Straipsniai	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A. ILGALAIKIS TURTAS	10.161.558	7.774.396	5.387.234	3.002.925	618.617	604.043
I. Nematerialusis turtas	5.707	2.853	0	0	0	0
II. Materialusis turtas	10.154.851	7.770.543	5.386.234	3.001.925	617.617	603.043
II.2. Pastatai ir statiniai	568.365	553.791	539.218	524.644	510.071	495.497
II.3. Mašinos ir įrengimai	8.929.758	6.697.318	4.464.879	2.232.439	0	0
II.4. Transporto priemonės	510.934	383.200	255.467	127.733	0	0
II.5. Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	38.250	28.687	19.125	9.562	0	0
II.6. Nebaigta statyba	107.546	107.546	107.546	107.546	107.546	107.546
III. Finansinis turtas	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B. TRUMPALAIKIS TURTAS	5.968.725	7.312.363	8.840.234	12.035.305	16.852.657	19.395.137
I. Atsargos, išankst. apmokėjimai, nebaigt. vykd. sutartys	919.843	952.083	985.934	1.021.478	1.058.799	1.097.987
I.1. Atsargos	470.799	488.635	507.361	527.025	547.671	569.350
I.2. Išankstiniai apmokėjimai	449.044	463.448	478.573	494.454	511.128	528.637
II. Per vienerius metus gautinos sumos	3.143.306	3.244.137	3.350.009	3.461.175	3.577.899	3.700.460
II.1. Pirkėjų įsiskolinimas	2.694.262	2.780.689	2.871.436	2.966.722	3.066.771	3.171.823
II.3. Kitos gautinos sumos	449.044	463.448	478.573	494.454	511.128	528.637
IV. Pinigai ir pinigų ekvivalentai	1.905.576	3.116.143	4.504.291	7.552.651	12.215.958	14.596.690
TURTO IŠ VISO:	16.130.283	15.086.759	14.227.468	15.038.230	17.471.274	19.999.180
C. NUOSAVAS KAPITALAS	7.874.582	9.759.300	11.826.678	14.080.810	16.475.622	18.965.252
I. Kapitalas	879.232	879.232	879.232	879.232	879.232	879.232
III. Rezervai	3.086.080	3.086.080	3.086.080	3.086.080	3.086.080	3.086.080
IV. Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	3.909.270	5.793.988	7.861.366	10.115.498	12.510.310	14.999.940
E. MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	8.255.701	5.327.458	2.400.790	957.420	995.652	1.033.928
I. Po 1 metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareig.	4.444.933	1.481.644	0	0	0	0
I.1. Finansinės skolos	4.444.933	1.481.644	0	0	0	0
I.1.1. Lizingo (finansinės nuomos) įsipareigojimai	3.710.521	1.236.840	0	0	0	0
I.1.2. Kredito įstaigoms	734.412	244.804	0	0	0	0
II. Per 1 metus mokėtinos sumos ir trump. įsipareig.	3.810.768	3.845.814	2.400.790	957.420	995.652	1.033.928
II.1. Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	2.963.289	2.963.289	1.481.644	0	0	0
II.3. Skolos tiekėjams	627.733	651.513	676.482	702.699	730.228	759.133
II.5. Pelno mokesčio įsipareigojimai	60.210	66.519	72.966	79.558	84.523	87.869
II.6. Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	159.537	164.493	169.698	175.163	180.901	186.926
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	16.130.283	15.086.759	14.227.468	15.038.230	17.471.274	19.999.180

Straipsniai	2007	2008	2009	2010	2011	2012
I. Pardavimo pajamos	16.390.095	16.915.856	17.467.905	18.047.556	18.656.190	19.295.255
Kranų nuoma	10.515.213	11.040.974	11.593.023	12.172.674	12.781.308	13.420.373
Kranų remontas ir gamyba	5.874.882	5.874.882	5.874.882	5.874.882	5.874.882	5.874.882
II. Pardavimo savikaina	11.456.120	11.890.107	12.345.794	12.824.265	13.326.659	13.854.173
Kranų nuoma	8.679.743	9.113.730	9.569.417	10.047.888	10.550.282	11.077.796
Kranų remontas ir gamyba	2.776.377	2.776.377	2.776.377	2.776.377	2.776.377	2.776.377
III. Bendrasis pelnas (nuostoliai)	4.933.975	5.025.749	5.122.111	5.223.291	5.329.531	5.441.082
IV. Veiklos sąnaudos	2.512.105	2.512.105	2.512.105	2.512.105	2.512.105	2.512.105
V. Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai)	2.421.870	2.513.644	2.610.006	2.711.186	2.817.426	2.928.977
VI. Kita veikla	0	0	0	0	0	0
VII. Finansinė ir investicinė veikla	-414.860	-296.329	-177.797	-59.266	0	0
VII.1. Pajamos	0	0	0	0	0	0
VII.2. Sąnaudos	414.860	296.329	177.797	59.266	0	0
VII. Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai)	2.007.010	2.217.315	2.432.209	2.651.921	2.817.426	2.928.977
IX. Pagautė	0	0	0	0	0	0
X. Netekimai	0	0	0	0	0	0
XI. Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	2.007.010	2.217.315	2.432.209	2.651.921	2.817.426	2.928.977
XII. Pelno mokestis	301.051	332.597	364.831	397.788	422.614	439.347
XIII. Grynasis pelnas (nuostoliai)	1.705.958	1.884.718	2.067.377	2.254.133	2.394.812	2.489.630

6 priedas. Prognozuojamas investicinio projekto balansas ir pelno (nuostolių) ataskaita

Straipsniai	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A. ILGALAIKIS TURTAS	20.511.558	15.824.396	11.137.234	6.452.925	1.768.617	604.043
I. Nematerialusis turtas	5.707	2.853	0	0	0	0
II. Materialusis turtas	20.504.851	15.820.543	11.136.234	6.451.925	1.767.617	603.043
II.2. Pastatai ir statiniai	568.365	553.791	539.218	524.644	510.071	495.497
II.3. Mašinos ir įrengimai	19.279.758	14.747.318	10.214.879	5.682.439	1.150.000	0
II.4. Transporto priemonės	510.934	383.200	255.467	127.733	0	0
II.5. Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	38.250	28.687	19.125	9.562	0	0
II.6. Nebaigta statyba	107.546	107.546	107.546	107.546	107.546	107.546
III. Finansinis turtas	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B. TRUMPALAIKIS TURTAS	5.069.186	7.083.339	9.397.863	13.591.525	19.625.485	24.434.437
I. Atsargos, išankst.apmok., nebaigt.vykd.sut.	1.031.792	1.182.642	1.223.509	1.266.436	1.311.538	1.311.661
I.1. Atsargos	532.748	614.194	634.686	656.220	678.859	655.396
I.2. Išankstiniai apmokėjimai	499.044	568.448	588.823	610.216	632.679	656.265
II. Per vienerius metus gautinos sumos	3.443.306	3.874.137	4.011.509	4.155.750	4.307.203	4.466.229
II.1. Pirkėjų įsiskolinimas	2.994.262	3.410.689	3.532.936	3.661.297	3.796.075	3.937.592
II.3. Kitos gautinos sumos	449.044	463.448	478.573	494.454	511.128	528.637
IV. Pinigai ir pinigų ekvivalentai	594.089	2.026.560	4.162.846	8.169.339	14.006.743	18.656.548
TURTO IŠ VISO:	25.580.744	22.907.735	20.535.097	20.044.450	21.394.101	25.038.481
C. NUOSAVAS KAPITALAS	7.921.847	10.147.195	12.760.753	15.772.574	19.142.611	23.800.638
I. Kapitalas	879.232	879.232	879.232	879.232	879.232	879.232
III. Rezervai	3.086.080	3.086.080	3.086.080	3.086.080	3.086.080	3.086.080
IV. Nepaskirstytas pelnas (nuostoliai)	3.956.535	6.181.883	8.795.441	11.807.262	15.177.299	19.835.326
E. MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	17.658.897	12.760.539	7.774.344	4.271.876	2.251.490	1.237.842
I. Po 1 metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsip.	11.689.933	6.656.644	3.105.000	1.035.000	0	0
I.1. Finansinės skolos	11.689.933	6.656.644	3.105.000	1.035.000	0	0
I.1.1. Lizingo (finansinės nuomos) įsipareigojimai	3.710.521	1.236.840	0	0	0	0
I.1.2. Kredito įstaigoms	7.979.412	5.419.804	3.105.000	1.035.000	0	0
II. Per 1 metus mokėtinos sumos ir trump. įsip.	5.968.964	6.103.895	4.669.344	3.236.876	2.251.490	1.237.842
II.1. Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis	5.033.289	5.033.289	3.551.644	2.070.000	1.035.000	0
II.3. Skolos tiekėjams	710.330	818.925	846.248	874.960	905.145	873.861
II.5. Pelno mokesčio įsipareigojimai	61.878	78.542	92.243	106.300	118.942	164.401
II.6. Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	163.467	173.139	179.209	185.617	192.403	199.580
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	25.580.744	22.907.735	20.535.097	20.044.450	21.394.101	25.038.481

Straipsniai	2007	2008	2009	2010	2011	2012
I. Pardavimo pajamos	18.215.095	20.748.356	21.492.030	22.272.887	23.092.787	23.953.683
II. Pardavimo savikaina	12.963.530	14.945.384	15.444.022	15.968.017	16.518.902	15.947.961
III. Bendrasis pelnas (nuostoliai)	5.251.565	5.802.972	6.048.008	6.304.871	6.573.885	8.005.722
IV. Veiklos sąnaudos	2.512.105	2.512.105	2.512.105	2.512.105	2.512.105	2.512.105
V. Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai)	2.739.460	3.290.867	3.535.903	3.792.766	4.061.780	5.493.617
VI. Kita veikla	0	0	0	0	0	0
VI.1. Pajamos	0	0	0	0	0	0
VI.2. Sąnaudos	0	0	0	0	0	0
VII. Finansinė ir investicinė veikla	-676.845	-672.810	-461.129	-249.447	-97.031	-13.584
VII.1. Pajamos	0	0	0	0	0	0
VII.2. Sąnaudos	676.845	672.810	461.129	249.447	97.031	13.584
VII. Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai)	2.007.010	2.217.315	2.432.209	2.651.921	2.817.426	2.928.977
IX. Pagautė	0	0	0	0	0	0
X. Netekimai	0	0	0	0	0	0
XI. Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	2.062.616	2.618.057	3.074.774	3.543.319	3.964.749	5.480.032
XII. Pelno mokestis	309.392	392.709	461.216	531.498	594.712	822.005
XIII. Grynasis pelnas (nuostoliai)	1.753.223	2.225.348	2.613.558	3.011.821	3.370.037	4.658.028