

# BENDROS EKONOMINĖS KRIZĖS ĮTAKOS STATYBOS ĮMONEI TYRIMAS

Loreta Kelpšienė, Marija Laisvyda Matusevičienė

UAB „Meba“, Šiaulių universitetas, Technologijos fakultetas

## Įvadas

Statybos verslas visame pasaulyje keičiasi ir modernėja – iš gamybinio į paslaugų teikimo, klientų aptarnavimo verslą. Klientas tikisi gauti ne tik konstruktyvą – pastatą, bet gyvenimui ar darbui palankios aplinkos produktą ir paslaugų kompleksą. Remiantis Lisabonos strategija (2005), geresnė darbo kokybė yra glaudžiai susijusi su perėjimu prie konkurencingos bei žiniomis grįstos ekonomikos ir jos reikia siekti koordinuotomis visų veikėjų pastangomis ir ypač per socialinį dialogą. Ankstesnis požiūris, kad kvalifikuoti darbuotojai pritraukiami tik pasiūlius aukštą atlyginimą, nebetinkamas.

Rinkos sąlygomis komercinė struktūra orientuota gauti pelno. Siekdami šio tikslo, subjektai nuolat rizikuoja ir konkuruoja konkrečioje teisinėje ir politinėje aplinkoje. Rizika yra ūkinės veiklos elementas: tai, kas rinkoje šiandien yra stabilu, rytoj gali pasikeisti. Paklausa ir pasiūlos svyravimas, konkurencija ir infliacija, daugelis kitų veiksnių nuolat keičia verslo aplinką. Dėl kintančios aplinkos verslui būdingas prognozuojamų rezultatų neužtikrintumas, rizikingi sprendimai. Pastarieji galimi organizuojant verslą, formuojant firmos strategiją, pačių menedžerių veikloje, konkurentų, tiekėjų veiksmuose, vyriausybės sprendimuose. Statybos verslo dalyvis vieniems veiksniams gali daryti įtaką, kitiems – tik iš dalies arba likti neutralus. Pastarajai veiksnių grupei priklauso makroaplinka. Šie veiksniai veikia nacionalinę ekonomiką, importo ir eksporto kainas, valiutų kursą ir pan. Geriau susipažįstant su visomis įtakomis, atsiranda galimybė prognozuoti rezultatus, mažinti neigiamas pasekmes arba siekti geresnių rezultatų.

**Straipsnio tikslas** – atlikti valstybės politikos įtakos statybos ekonomikai analizę ir patirties statybos versle bendro ekonominio nuosmukio sąlygomis mokslinių tyrimų apžvalgą.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė, verslininkų, dirbančių statybos srityje, patirties nagrinėjimas.

## Statybos verslas bendrame ūkio kontekste

Statybos sektoriaus tikslas – sukurti žmogaus veiklai urbanizuotą ir humanizuotą aplinką. Dabarti-

nei vartotojiškai visuomenei būdinga ne tik auganti gyvenimo kokybė, bet ir senkantys gamtos išteklių bei didėjanti aplinkos tarša. Visa tai lemia poreikį subalansuoti pagrindinio statybos sektoriaus produkto – pastato – gyvavimo procesą.

Statyba yra viena svarbiausių ūkio šakų. Statybos plėtotę charakterizuojantys rodikliai atspindi ir bendrą šalies ekonomikos lygį. Natūralu, kad statant pastatus, tiltus ir kitokius objektus plėtojasi ir kitos ūkio šakos, gerėja visos šalies ekonomika (Zavadskas, 2000).

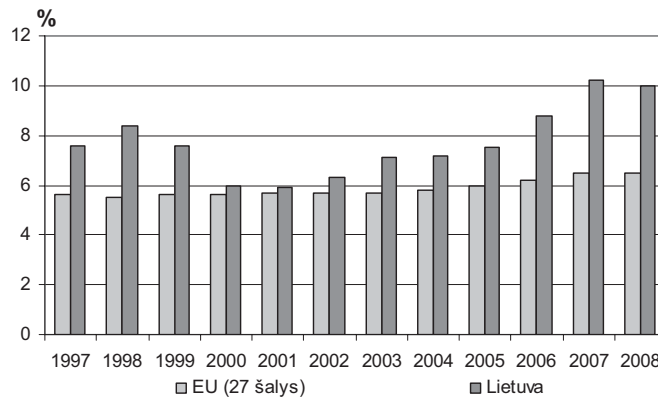
Nagrinėjant Europos Sąjungos senbuves, procentinė statybos sektoriaus dalis BVP svyruoja nuo 8,3 iki 15 procentų (Juodis, 2001). Smulkiau analizuojant Lietuvos vidaus bendrąjį produktą, ryškėja, kad statybos sektoriaus procentinė dedamoji artima Europos lygiui: trejų metų duomenimis, šis skaičius yra 7,9–9,2 procento (Statistikos departamentas). Pasireiškus bendrai krizei, tiek Europoje, tiek Lietuvoje statybos sektoriaus sukuriama pridėtinės vertės dalis smuktelėjo žemyn (1 pav.).

Vienos pramonės įmonės skiria visą savo produkciją statybai, kitos – tik dalį. Kai sukuriama viena darbo vieta tiesiogiai statybos sektoriuje, automatiškai sukuriama dvi darbo vietos kitose su statyba susijusiose pramonės šakose.

Finansų ministerija prognozuoja, kad šiemet Lietuvos bendrasis vidaus produktas (BVP) gali smukti 10,5 proc. – labiausiai nuo 1993 metų. Ministerija praėjusį gruodį prognozavo, kad šiemet šalies ūkis susitrauks 4,8 proc. Pesimistiškesnė prognozė skelbiama atsižvelgiant į susiformavusias tendencijas ir pasikeitusią išorės aplinką (Valstietis.lt).

## Bendros ekonominės krizės įtaka statybos sektoriui

Valstybė ne tik reguliuoja statybos procesą tiesiogiai nustatydamą „žaidimo“ taisykles, bet ir gali jį veikti savo finansinės politikos kryptimis. Pavyzdžiui, Švedijoje lengvai gaunamas kreditas, valstybinės subsidijos ir stipri ekonomika antroje 1980-ųjų pusėje iššaukė investicijų į statybos sektorių bumą, kuris pasiekė savo piką 1990, kai nauja gyvenamoji statyba siekė 69 600 vienetų per metus.

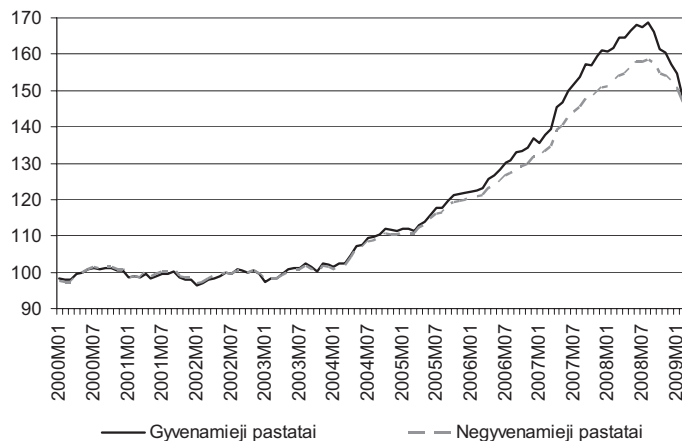


1 pav. Statyboje sukuriama pridėtinės vertės dalis (Eurostat)

1990-ųjų pradžios krizės metu statyba smuko, ir tai daugiausia lėmė 1990–1991m. reforma, kai buvo panaikintos valstybinės subsidijos. Ekonomika normalizavosi, tačiau gyvenamoji statyba liko žemo lygio – per 1999 metus pastatyta 13 000 vienetų. Vėlesnis augimas irgi buvo nežymus: 2000–2001 gyvenamosios statybos naujų priimamų objektų skaičius nesiekė 20 000. Po 2002-ųjų stabilizacijos naujos gyvenamosios statybos apimtys augo ir 2006 jau siekė 45 300 vienetų, daugiausia tai lėmė auganti paklausa ir kainos (Economic sectors: Construction, 2008).

Įmonių ar bendrovių žlugimas – mus supančios tikrovės dalis.

Lyginant statybos sąnaudų kainų indeksų kitimą (2 pav.) nuo 2000 metų, pastebimas ryškus augimas, prasidėjęs 2004-aisiais metais. Tai daugiausia lėmė Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą ir išaugusios investicijos. 2007-aisiais ir 2008-ųjų pradžioje šoktelėjusi gyvenamųjų pastatų kreivė išreiškia paskolų gyvenamajam būstui įsigyti bumą ir su tuo susijusį statybos kainų augimą (ypač Vilniuje). 2008 metų pabaigos ir 2009 pradžios statistiniai duomenys (Statistikos departamentas) atspindi aiškų statybos kainų indekso smukimą dėl bendros pasaulinės finansų krizės ir bankų mėginimo atsisakyti rizikingo skolinimo.

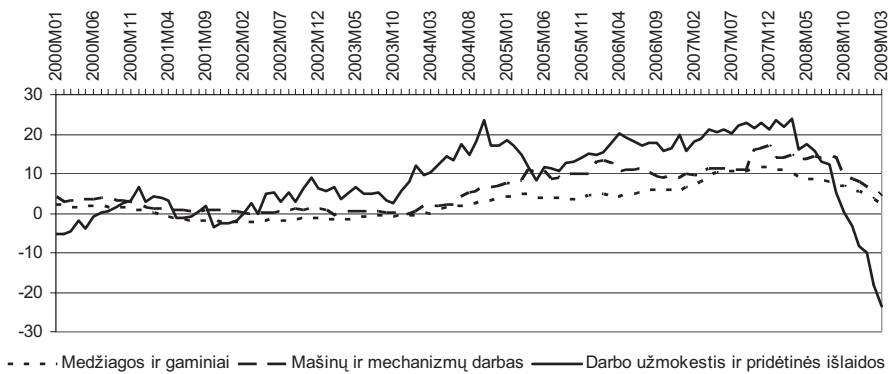


2 pav. Mėnesio statybos sąnaudų kainų indeksų kaita procentais, kai 2000 = 100

Kaip ir visose ekonominio gyvenimo srityse, taip ir statyboje paskutiniu metu tendencijos blogėja. Atlikus apklausą, aiškėja, kad, palyginus su praėjusiais mėnesiais, darbų sumažėjo. Net 92 procentai visų apklaustų įmonių vadovų teigė, kad statybos darbų paklausa yra nepakankama. Kad įmonių finansinė padėtis pablogėjo, pripažino 77 procentai apklaustųjų ir tik 3 procentai teigė, kad pagerėjo. Darbuotojų skaičių žada mažinti 74 procentai apklaustų įmonės vadovų, didinti – tik 1. Statybos darbų kainų mažėjimą prognozavo 71 procentas įmonių vadovų. Kaip svarbiausią trikdį statybos įmonių veiklai, 77

procentai vadovų nurodė mažėjančią paklausą, o finansinius sunkumus – 46 procentai, tik 2 procentai įmonių vadovų teigė, kad jų veiklai niekas netrukdo.

Nuo 2002 metų sparčiausiai iš visų statybos kainos dedamųjų augo darbo užmokestis ir pridėtinės išlaidos (3 pav.). Šis augimas ypač suintensyvėjo po Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą 2004-aisiais. Prasidėjus ekonominiams sunkumams, mažiausiai keitėsi medžiagų ir gaminių sąnaudos, o darbo užmokestis ir pridėtinės išlaidos smuko nuo 23,9 procentų 2008-ųjų sausį iki –23,7 procentų 2009-ųjų kovą.



3 pav. Pagrindinių sąnaudų grupių statyboje kitimas, palyginus su ankstesnių metų atitinkamu mėnesiu

Nors yra mėginimų rekomenduoti veiksmų planą, kilus bankroto grėsmei, organizacijų žlugimai stichiškai plinta iš vieno sektoriaus į kitą, iš vienos šalies į kitą. Mokslininkai (Marwa, Zairi, 2008) tyrė 120 įvairių sričių įmonių, žlugusių 2000–2007 m. laikotarpiu, dokumentaciją ir ieškojo panašumų ar skirtumų vadovų veikloje. Tame skaičiuje buvo šešios dirbusios statybos šakoje. Nurodomas jų žlugimo priežastis galima bandyti išrūšiuoti:

- pirma grupė priežasčių galėtų būti apibūdinta kaip vidinės – buhalterinės klaidos, kalkuliacijos neatitikimas, prasta statybos kokybė, vidinės polemikos, kontraktų kainų „išpūtimas“, nesąžiningumas projektų vadyboje;
- antra grupė – artimos (mikro) aplinkos įtaka – nesėkmingas susiliejimas, staigi plėtra, didelės debitorų sąskaitos, terminų nesilaikymas, aukštos eksploatacijos išlaidos;
- trečia grupė – makroaplinkos poveikiai – pardavimų smukimas, konkurencija, finansiniai kliuviniai.

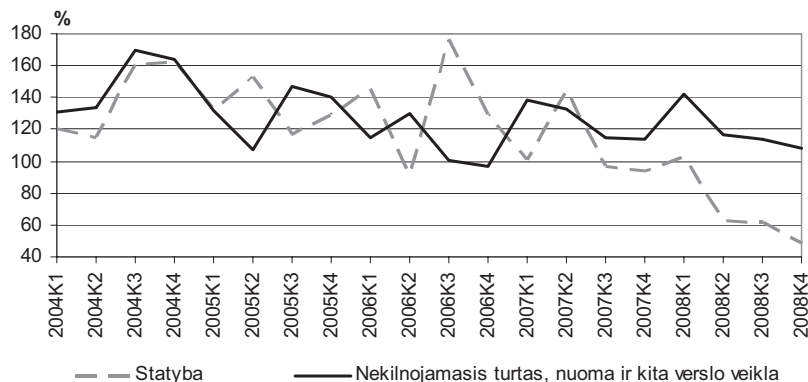
Tiriant visuomeninių (biurų) patalpų nuomos tendencijas, išryškėjo kainos kritimas 15–12 procentų visose Pabaltijo sostinėse. Didžiausias tokių patalpų poreikis ir rinkos plėtra buvo prieš 5–3 metus, nuomos sutarčių terminai irgi tokios trukmės. Dėl krizės visame ūkyje nuomininkai nelinkę pratęsti sutarčių

arba ieško pigesnių variantų. Šiuo metu aukščiausios klasės biurų patalpas Vilniuje ir Rygoje galima išsinuomoti už 16 eurų (kv. m / mėn.), Taline patalpos šiek tiek brangesnės – 18 eurų (Re&Solution). Būsto pirkimo / pardavimo sandorių skaičius 2008 metais krito trečdaliu. Naujų butų kainos, priklausomai nuo miesto, sumažėjo 8–20 procentų.

Jeigu 2008 m. ketvirtąjį ketvirtį (Statistikos departamentas), palyginus su 2007 m. atitinkamu laikotarpiu, materialiosios vidaus investicijos sumažėjo 2,1 proc. (4 pav.), dalyje sektorių investicijos išaugo, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo įstaigose – 46,2 proc., kasybos ir karjerų eksploatavimo organizacijose – 28,5 proc., o investicijos į statybos verslą sumažėjo 51,4 proc.

Nors kokybės sąvoka pradėta giliau tyrinėti nelabai seniai, šio tyrimo autoriai įsitikinę, kad vis tik egzistuoja ir gal net stiprus ryšys tarp požiūrio į kokybę ir korporacijų žlugimo.

Kokybės nepaisymas neišvengiamai sukelia korporacijos žlugimą. Kokybės problemos negali būti ignoruojamos be galo, anksčiau ar vėliau nesprogdamos ir nesukeldamos organizacijai baisių pasekmių. Be abejonės, korporacijos baigtis yra išvengiama. Įvedus tinkamą kokybės valdymo sistemą, galima efektyviai užčiuopti visus gresiančio bankroto simptomus ir pagrindines priežastis (Marwa, Zairi, 2008).

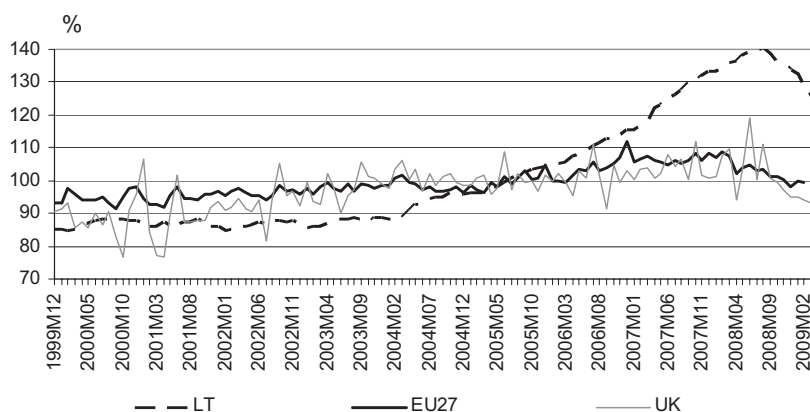


4 pav. Materialinių investicijų į statybos ir nekilnojamojo turto, nuomos ir kitas verslo veiklas indeksas, palyginus su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu

Atlikus Švedijos statybos sektoriaus tyrimą (Josephson, 2002), nustatyta, kad projektavimo metu padarytos klaidos ir jų taisymas pabrangina statybą 4,4%, o įgyvendinimo metu atsirandantys trūkumai ir vėlavimas – 7,1%. Autoriai siūlo: visoje šakoje padidinti investicijas į profesijos mokymą gerinant darbo jėgos meistriškumą; įgyvendinti kokybės garantijų sistemą; pagerinti komunikaciją tarp rangovų ir tiekėjų; tobulinti sutarčių sudarymo mechanizmą, kad sumažėtų būsimų pakeitimų kiekis; diegti lygiagretaus projektavimo sąvoką, mažinant projektavimo laiką ir projekto kainą; analizuoti nesėkmes, siekiant pagerinti sprendimų priėmimą ir mažinti pakeitimus būsimuose projektuose; įgytą patirtį diegti vadyboje ir kontrolėje.

Suomijos mokslininkai (Naaranoja, 2007), tyrinėję viešų statybos projektų įgyvendinimą, nustatė, kad didžiausios problemos ir nuostoliai susiję su projektų užbaigimu. Jie išskyrė būdingus sprendimų priėmimo proceso; laiko planavimo; statybos reguliavimo atnaujinimo; vartotojų suvokimo, ko jiems reikia; projekto dalyvių pasitikėjimo vieni kitais; rizikos vertinimo; IT naudojimo ir vadybos persitvarkymo trūkumus.

Skaudžiausiai iš Europos Sąjungos šalių dėl krizės smuktelėjo Anglijos statybos sektorius (5 pav.). Pirmąjį 2009-ųjų ketvirtį privatus sektorius visiškai neužsakinėjo statybos darbų. Vyriausybė, gelbėdama šią ūkio šaką, plečia valstybinius užsakymus.



5 pav. Statybos produkcijos indekso procentinis kitimas, kai 2005 = 100

Faktas, kad trečdalis iš 500 sėkmingų kompanijų 1970 metų sąrašo nebebuvo 1983 metų sąrašė, rodo kaip nesugebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų, lemia organizacijos žlugimą. Kaip aktyvumas prailgina žmonių gyvenimus, taip 66 procentai organizacijų, kurioms grėsė išnykimas, išliko daugiau kaip po dešimtmečio, nes keitėsi ir mokėsi (Montuori, 2000).

Dėl viešai finansuojamų projektų Vidurio ir Rytų Europos statybos sektoriui iki 2008 metų vidurio buvo būdingas augimas. Ši šaka užėmė didesnę šalies BVP dalį, lyginant su Vakarų Europos šalimis: Čekijos Respublikoje statybos sektorius siekia 15% šalies BVP, kai tuo tarpu Didžiosios Britanijos ekonomikoje ji sudaro tik 6,6%. Čekų statybininkai gauna užsakymų sukurti būtinos infrastruktūros ir viešųjų pastatų (ligoninių ir teismo rūmų). Gerėjant pragyvenimo lygiui, auga ir gyventojų galimybės imti paskolas būstui įsigyti. Austrijos grupė Strabag jau seniai išsisaugino Rytų augimą dėl šių priežasčių. Trečdalis jos 9,43 mln. eurų metinių pajamų yra iš šio regiono (Spink, 2008). Chief Executive Hans Peter Haselsteiner sako: „Augantis BVP ir asmeninės pajamos turi teigiamą poveikį investicijoms į infrastruktūrą ir privačią statybos veiklą.“ Jis tikisi, kad pastovus pinigų srautas, finansuojant projektus

šalyse, kurios neseniai įstojo į ES, nenutrūks per ateinančius penkerius metus.

Bet kuri įmonė, nusprendusi investuoti kitoje šalyje, turi įvertinti tos šalies socialinius-kultūrinius skirtumus ir nepadaryti klaidų, panašių į tas, kurias Bulgarijoje 1990-aisiais padarė Roverio kompanija. Įmonės vadybininkai neskyrė pakankamai dėmesio tam, kad Bulgarijos visuomenės ir valdininkų sąmonėje gilų pėdsaką paliko keli komunistinės ideologijos dešimtmečiai (Elenkov, Fileva, 2006).

Vokietijos piliečiai, skirtingai nei Lietuvos ir kai kurių kitų šalių, vertė politikus ir valdžios partijas prisilaikyti prisiimtų įsipareigojimų, kurie dažnai viršijo ekonominę logiką. Nors ironiškai skamba, tačiau duotų pažadų nesilaikymas būtų ekonomiškai naudingesnis. Šalies suvienijimas ekonominiu atžvilgiu reiškė 16 milijonų vartotojų vidaus rinkai laimėjimą. Suvienijimas pateisinamas politiniu, moraliniu bei socialiniu atžvilgiu. Tačiau biudžetui tai reiškė didelę naštą. Vokietija pasiekė brangiausią darbo valandą pasaulyje – 28,82 eurus. Lietuvoje analogiškas rodiklis yra žemiausias visoje Europos sąjungoje – 2,93 eurai. Brangiausią darbo valandą nulemia tai, kad Vokietijos darbdaviams prieš mokėto atlyginimo prisideda dar apie 92 proc. kaštų už atostogas, apmokamas šventines dienas, ligos atvejus, privalomus socialinius mokėjimus (Penkaitis, 2008).

## Statybinės organizacijos vadybos ypatumai

Vadyba (menedžmentas) – strategijos rinkoje pasirinkimas ir planavimas. Visame pasaulyje statybos verslas kinta: iš gamybos vis labiau panašėdamas į klientų aptarnavimą, paslaugų teikimą. Smulkiojo ir vidutinio verslo veikloje svarbi vieta tenka amatui. Ši sąvoka buvo tarsi primiršta. Tačiau amatas, kaip specialių žinių ir įgūdžių įvaldymas kurioje nors srityje, yra verslo pagrindas. Vidutinio masto verslininkas gali ir nežinoti visų savo amato ypatybių, tačiau smulkusis verslininkas privalo būti geras savo srities amatininkas. Be to, jis turi gebėti dirbti su nedideliu kolektyvu, turėti teisinių, apskaitos, finansinių ir komercinių žinių (Juozaitienė, 2004).

Gaminti tik tam, kad būtų gaminama, visiškai neprasminga. Bet kokia gamyba atsiranda dėl visuomenės poreikio vienam ar kitam produktui. Poreikis, paklausa yra impulsas įmonei susikurti ir egzistuoti. Paklausa lemia rinką. Kadangi statybos produkcija – pastatai, statiniai, infrastruktūros objektai ir pan. – yra brangi, ilgai gaminama ir visada unikali (net tokio paties plano gyvenamojo namo statyba skirsis nuo greta stovinčio, nes bus skirtingos grunto sąlygos). Tad statiniai labai retai (išskyrus butus) statomi laisvam pardavimui. Dažniau jie statomi tik tuomet, kai su konkrečiu statytoju (užsakovu) sudaroma rangos sutartis. Tokių sutarčių visuma sudaro įmonės gamybos programą: ką, už kiek ir kada reikia pastatyti.

Įmonė gali imtis įgyvendinti sutartis tik tuomet, kai turi tam visas galimybes. Galimybės – tai gamybos pajėgumai. Juos sudaro personalas ir gamybinės priemonės. Gamybos pajėgumai turi atitikti gamybinę programą. Todėl įmonės, atsižvelgdamos į paklausą, privalo turėti gamybos pajėgų programą: kaip bus statoma ir kokių priemonių reikės.

Rinkos segmentavimas sukonkretina tolesnes marketingo priemones, pirmiausia, paklausos tyrimo objektą. Geras segmentavimo pagal užsakovų kategoriją pavyzdys gali būti statybų bendrovės „ŽIA valda real estate“ patirtis: prieš rengiant gyvenamo namo projektą, buvo gerai išanalizuoti vartotojų poreikiai ir atkreiptas dėmesys į tai, kad prie statomų daugiabučių labai trūksta erdvės. Todėl nuspręsta įrengti parką ant stogo. Taip pat numatomos prabangios apdailos medžiagos: panoraminiai liftai, padidintos garso izoliacijos, fasadinės stiklo sistemos su saulės energiją kontroliuojančiu paviršiumi. Remiantis Info.lt informacija, paskelbus apie galimybę pirkti butus „Kabančiuose soduose“, per rekordiškai trumpą laiką – vieną dieną – buvo rezervuota 90 iš 120 butų.

Australijos statybos šakos vystymo agentūros tyrimais (1995), statybos klaidos padidina galutinę statybų kainą iki 10%. Tad, jei vertinant metinę sta-

tybos apyvartą 1996, kuri siekė 43,5 milijardo A\$, tai kainos korekcija gali sudaryti 4,3 milijardo A\$ per metus. Neskiriant pakankamo dėmesio statybos kokybei, projektų koregavimas arba trūkumų šalinimas tapo vietinės statybos šakos ypatybe. Tyrimai (Cnuddle 1991) parodė, kad statybos galutinė kaina gali pabrangti nuo 10 iki 20% visos projekto kainos. Be to, buvo nustatyta, kad 46% nukrypimų nuo kainos jau užprogramuota projektavimo metu, o apie 22% – statybos metu.

Taigi gamyba priklauso nuo paklausos. Todėl svarbiausia turėti užsakymų, turėti rinką. Žinios apie tai, kada, kur ir kokių užsakymų realiai galima tikėtis, sudaro įmonės išlikimo pagrindą. Apsirūpinimui pakankamu kiekiu užsakymų reikia turėti plačią klientūrą. Plati klientūra – tai dar ir pasirinkimo teisė. Plačią klientūrą garantuoja geras įmonės vardas. Gerą vardą galima įgyti tik geru darbu, dėmesiu vartotojui. Statybos klientūra ypač jautri neigiamiems atsiliepimams, gandams. Statybinę produkciją – statinį – nusako trys jos svarbiausi požymiai: kaina, kokybė ir statybos laikas. Kad statiniai (ar atliekami darbai) galėtų išlaikyti konkurenciją, būtina nuolat tobulinti jų architektūrinius-konstruktinius sprendinius ir statybos technologinius procesus.

Lietuvos Respublikos ūkio juridiniai ir fiziniai asmenys turi teisę savo iniciatyva ir savo lėšomis steigti susivienijimus, bendrijas, asociacijas ir kitus įmonių ir organizacijų derinius. Valstybė nereguliuoja jokie ekonominio proceso, kurio savireguliacija yra efektyvesnė. Lietuvos Respublikos valstybinės valdžios ir valdymo organai valdo Respublikos ūkį ekonominėmis priemonėmis: mokesčiais, bankų palūkanomis, valstybinėmis investicijomis bei kontraktais, socialinėmis, ekologinėmis-ekonominėmis ir kitomis priemonėmis. Svarbiausias kapitalinės statybos uždavinys – kurti ir sparčiai atnaujinti pagrindinius fondus, skirtus visuomeninei gamybai plėtoti ir socialiniams uždaviniams spręsti, kardinaliai didinti statybos efektyvumą. Numatoma didinti kapitalinių idėjų į ūkį efektyvumą, tobulinti reprodukciją ir technologinę struktūrą. Numatoma koncentruoti materialinius, finansinius ir darbo išteklius, pirmiausia, veikiančioms įmonėms techniškai modernizuoti ir rekonstruoti, taip pat statyti objektams, lemiantiems mokslo ir technikos pažangą ir sprendžiantiems socialinius uždavinius. Garantuoti, kad objektai būtų statomi ir atiduodami naudoti atsižvelgiant į norminius terminus, mažinamas vienu metu statomų objektų skaičius ir statybos kaina, iš esmės bus pagerinta statybos kokybė (Bagdonas ir kt. 1991).

Vadyba – pasirinkimas ir planavimas strategijos rinkoje. Visame pasaulyje statybos verslas kinta: iš gamybos vis labiau panašėdamas į klientų aptarnavimą, paslaugų teikimą.

Vadybą galima apibūdinti kaip įmonės derinimąsi prie aplinkos sąlygų. Ši išorinė aplinka skiriasi į tris lygius:

- įmonės įgyvendinamo projekto lygis (vidinių išteklių valdymas ir persikirstymas);
- konkrečios įmonės lygis (lokalizacija, rinka, konkurencija);
- makroekonominis lygis (valstybės ekonominė politika).

Turintis savo verslą klientas nori bendrauti su vienu partneriu. Todėl statybų rinkoje nusistovi genrangovo ir subrangovo sąvokos. Genrangovo paslaugas teikianti įmonė teikia savo klientams visą statybos paslaugų paketą. Klientas, rinkdamasis statybos įmonę, kelia ne tik kokybės ir kainos reikalavimus, bet vertina ir jo verslo keliamų tikslų suvokimą. Statybos paslaugų pakeltas suvokiamas kaip visuma nuo kliento turimo verslo tikslų sampratos, projektavimo, statybos vietos paruošimo iki statybos vykdymo ir statinių eksploatavimo. Tai nereiškia, kad genrangovas pats projektuoja. Tiesiog, kuo anksčiau jis įsijungia į šį procesą, tuo tiksliau gali būti padaryti pakeitimai, parinktos geriausios alternatyvos, patenkinti kliento poreikiai.

Dalis pramonės šakų patiria reikšmingus ciklinius produkcijos, darbo ir pardavimų svyravimus. Tokių sektorių pavyzdžiais gali būti statyba, plieno gamybos pramonė, aerokosminė pramonė. Dėl gana reguliarių JAV ekonomikos svyravimų Amerikos erdvėlaivių pramonė patiria iki 40 procentų pelno nuostolių (Seidl, Kleiner, 1999). Kai kurių statybos pramonės sričių produkcijos realizavimo siūbavimas dvidešimties procentų lygmenyje yra įprastas; pastebėta, kad statybos pramonės vystymuisi būdingi pakilimo ir nuosmukio ciklai kartojasi maždaug kas dešimt metų (Yisa ir kt., 1996). Įmonės, priimančios šį cikliškumą kaip nenuginčijamą faktą ir realybės dalį, pakilimo laikotarpiu sugeba pasiruošti būsimam nuosmukiui. Jos dažniausiai renka ilgalaikes vadybines strategijas, kurios leidžia lengviau pergyventi sunkmetį (Lovelock, 1997, Sheridan, 1997).

Darbo našumas šiuo metu yra pagrindinė Europos Sąjungos ūkio problema. Metinis valandinio darbo našumo prieaugis Europoje svyruoja 1–1,2 proc. intervale, tuo tarpu JAV šis rodiklis siekia 2,4 proc. Įmonės aktyviai perkelia gamybą į pigesnės darbo jėgos regionus Azijoje. Europos ūkio plėtros rodikliai vis labiau atsilieka nuo JAV. Vienas iš sprendimo būdų – imtis priemonių darbo jėgos rinkų lankstumui didinti.

Pridėtinės vertės dalybos turi ribas. Peržengus viršutinę ribą, kai vis didesnė pridėtinės vertės dalis atitenka samdomiems darbuotojams, verslas ima prarasti motyvaciją didinti pelną, t. y. plėsti gamybą, mažinti kaštus ir diegti inovacijas. Peržengdami

žemutinę ribą, kai dėl darbo našumo augimo didėja tik savininkų pelnas ir vadovų atlyginimai, galima turėti viskam abejingus ir nepatikimus darbuotojus arba išvis jų neturėti (Balsas.lt).

Švedijos statybos bendrovės 1990 m. ekonomikos krizės metu nuėjo įmonių stambinimo (stipresniosios supirko bankrutuojančias) bei išėjimo į užsienio rinkas keliu (Economic sectors: Construction, 2008). Didžiulės statybos bendrovės iki trečdaliao savo gamybos iškėlė į kitas šalis (daugiausia į JAV).

Tiek statybos praktikoje, tiek tyrinėjimuose paskutiniu metu skiriamas ribotas dėmesys logistikos temai statybos aikštelėje, nežiūrint į tai, kad gali būti sutaupyta didelės lėšos optimizuojant su statyba susietus tokius procesus, pavyzdžiui, kaip svorio vieneto transportavimas ar urminis transportavimas. Vykdam mokslinio tyrimo projektą AiF (Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto-von-Guericke“ e.V. – AiF), Miuncheno technikos universitetas, bendradarbiaudamas su gamybos partneriais, kūrė teleinformacinę sistemą statybos pramonei, atsižvelgdamas į specifines sąlygas, bei atliko ilgalaikius bandymus. Pagrindinis sistemos modulis – ryšys su ofiso sistema (SAP), kur perduodami visi realūs duomenys ir jie yra panaudojami apibendrinimui ir statistiniams skaičiavimams. Vokietijos banko tyrimai aiškiai rodo, kad ateityje statybos srityje nereikia tikėtis didesnio užsakymo augimo, nors dabartiniai kapitalo įdėjimai keletą metų labai žemo lygio ir jiems būdinga mažėjimo tendencija. Vidutinio laikotarpio investicijos į pramoninę daugiaaukštę statybą ypač menkos. Papildomai Vokietijos gyvenamojoje statyboje išskiriami pastatų, senesnių nei 50 metų, sanavimo darbai. Dėl to firmos turi įvertinti kintančius gamybos poreikius statybai organizuoti ir statybos aikštelės logistiką, optimizuoti gamybos procesus. Kadangi ilgą laiką statybos šakoje logistika buvo nesureikšmintą, čia esama didelio gerinimo ir taupymo potencialo. Visoje šakoje neįmanoma kompetencijos branduolį kai kurios gamybos dalys, kaip, pavyzdžiui, statybinės mašinos ir transportas, yra tinkami objektai projektų lėšoms taupyti. Transportavimas į statybos aikštelę, tiesa, yra būtinas ir sudaro nemažą visos statybos išlaidų dalį, tačiau, ši paslauga visam statiniui (paprastai, ir užsakovui) nėra apčiuopiama, kadangi galutiniam etape nematoma. Todėl šią veiklą, iš vienos pusės, reikia atlikti su minimaliomis išlaidomis, iš kitos pusės, kokybiškai. Išlaidų transporto parke taupymo galimybė – tai transporto priemonių ir visos administracijos Outsourcing(as) (perleidimas kitai organizacijai). Tai gali būti ir nuostolinga dėl mažo lankstumo ir priklausomybės nuo paslaugos teikėjo, be to, ir mažos įtakos kokybei. Alternatyvi sistema leidžia optimizuoti transporto priemonių valdymą

savame parke, elektroniniu būdu kaupti duomenis planavimui ir transportavimui. Bet duomenims apdoroti firma turi adaptuoti programinę įrangą savo poreikiams (Günthner *et al.*, 2007).

Ekonomikai spirališkai smunkant žemyn, statybinėms įmonėms visiškai natūralu susikoncentruoti ties neigiamybėmis. Tuo tarpu pramonės ekspertai sutaria, kad kai kurios įmonės šį sunkų laiką panaudoja tyrinėjimams, reorganizacijai, prioritetų revizijai (Brown, 2008). Siūlomos penkios elgesio sunkmečio laikotarpiu strategijos:

**Apkarpymas** – pradeda nuo kompanijos biudžeto peržiūrėjimo, nes tai gali padėti sumažinti išlaidas. Vėliau peržiūrimos skaičiuoklės ir pasirenkiama apkarpymams. Tai sunkus sprendimas, bet lengviau atleisti vieną darbuotoją, negu pasakyti visai įmonei, kad jūs traukiate iš verslo.

**Marketingo parama** – sunkiu laikotarpiu kompanijos dažnai ima riboti išlaidas vadybai ir skatiniui. Tai tiesiog priešingybė to, ką reikėtų daryti. Tai suteikia galimybę sutaupyti tam tikrą pinigų kiekį artimiausiu laiku, tačiau tolimesnėje perspektyvoje lems rinkos dalies praradimą ir apribos galimybes įsigyti naują verslą. Kompanijos vardo išsaugojimas rodo priklausymą statybos pramonei ir įmonės stiprybę bei patikimumą, nežiūrint į ekonomikos nuosmukį.

**Kontraktų peržiūrėjimas** – sulėtėjus verslui, būtina atidžiai peržiūrėti visas sutartis. Iš kontraktų apskaičiuoti išlaidas draudimui, aptarnavimo automatams buitinėse patalpose, peržiūrėti terminus. Paslaugų pardavėjai tokiu metu gali pasiūlyti mažesnes kainas ir palankesnius terminus arba finansavimo būdus, kad išsaugotų verslą.

**Bendravimo su dabartiniais ir buvusiais klientais atnaujinimas** – dabartiniai ir buvę klientai gali irgi blogai jaustis dėl ekonominio nestabilumo. Būtina pasinaudoti tuo ir priminti jiems apie savo pasiūlymus. Panaudoti savo marketingo medžiagą, kreiptis telefonu, suorganizuoti pietus ar golfo dieną, skirtą svarbiems žmonėms. Padėkoti jiems už lojalumą ir garsiai bei svariai išreikšti savo išliekančią galią. Bendravimo atnaujinimas gali suteikti impulsą naujam verslui įmonėje.

**Eksperto samdymas** – daugelis šių strategijų gali apsieiti be išorinės pagalbos. Tuo tarpu eksperto samdymas, kad įvertintų įmonės verslo planą ir pasiūlymus technologiniams procesams tobulinti gali būti sėkmingiausias būdas įvykiams pakreipti sau naudinga linkme. Firmos dažnai dirba „things to do“ strategija ir nemato bendro proceso vaizdo. Jei nesuskumbama teisingai projektuoti procesus, teigiami rezultatai bus kaip pašalinis produktas.

News.World-Estate.com ekspertai potencialiems investuotojams pataria:

- Apsiginkluoti kantrybe, o investavimui atsirastulbinančios nuolaidos.
- Nekilnojamojo turto fondai greičiausiai sureaiguos į ekonomikos atsigavimą, todėl geriausia rinktis juos savo investicijoms.
- Kad būtų atskirta gera investicija nuo blogos, reikėtų konsultuotis su labai gerais specialistais.
- Ekonomiškumą ir ekologiškumą remiantys projektai turėtų tapti prioritetiniais.
- Pasiryžus pirkti daugiabučių namų, biurų, viešbučių ir gyvenamųjų namų žemės sklypus, teks juos kurį laiką laikyti.
- Reikėtų rinktis ne pačios geriausios būklės daugiabučius, jei tik yra geras susisiekimasis, yra arti prekybos centrai ir vaistinės.
- Komercinės paskirties rinka turėtų atsigauti daug greičiau nei gyvenamosios. Statybos įmonės, kad išvengtų bankroto, turėtų pradėti pardavinėti nebaigtus projektus ypač žemomis kainomis.

Dėl bendros ekonominės krizės verslo santykiuose išaugo nepasitikėjimas rinkos dalyviais. Prieš metus statybos įmonės vadovui užtekdavo žodinio sutarimo su užsakovu dėl darbų apimčių, ir jau būdavo ruošiami dokumentacija bei užsakomos medžiagos. Atsiskaitymai tarp įmonių stringa dėl apyvartinių lėšų stygiaus. Dažnas vadovas geriau sutinka bylinėtis teismuose negu imti trumpalaikę paskolą banke, kuri pabrango daugiau nei trečdaliu.

Kaip visuomenėje, taip ir konkrečiame įmonės kolektyve dėl krizės atsiranda socialinė bei psichologinė įtampa. Šią įtampą lemia informacijos ir socialinių garantijų trūkumas, baimė dėl ateities. Įmonės vadovybė, kad užtikrintų socialinį darbuotojų saugumą, ruošdama verslo planą, privalo numatyti lėšų darbo užmokesčio ar kompensacijų mokėjimui, galimybei perkvalifikuoti darbuotojus.

Psichologinę įtampą gali sumažinti tiesiog kalbėjimasis su darbuotojais apie esamą situaciją ir tarimasis dėl galimų sprendimo būdų. Pavyzdžiui, viename 75 darbuotojų kolektyve vadovas autokratiškai nusprendė, kiek kuriam darbuotojui sumažins darbo užmokesčių ir uždraudė diskutuoti tuo klausimu. Rezultatas: darbo užmokesčio fondo sumažėjimas vos 10% ir didžiulis tylus dirbančiųjų nepasitenkinimas. Kitoje įmonėje (150 dirbančiųjų) vadovybė pasiūlė visiems pasvarstyti, ar geriau atleisti dalį darbuotojų, ar visiems sumažinti darbo užmokesčių ir trumpinti darbo savaitę, bet išsaugoti darbo vietas. Dauguma pasirinko antrąjį variantą. Rezultatas: darbo užmokesčio fondo sumažėjimas siekia 20%, o psichologinis klimatas kolektyve išsaugotas.

## Išvados

1. Siekiant stabilumo, būtina ne tik įvertinti nuostolius, bet ir kontroliuoti bei nuspėti bankų veiklą.

2. Reguliuojant turto mokestį ir atsisakius mokesčio lengvatų, suaktyvinama nekilnojamojo turto rinka.
3. Dėl krizės keičiantis klientų galimybėms ir poreikiams, atsiranda būtinybė plėsti tą dalį rinkos, kuri atliepia tiems pokyčiams, pvz., statybos įmonė, mažėjant naujos statybos apimtims, persiorientuoja į remonto darbus; nekilnojamojo turto įmonė, sumažėjus biurų ir komercinių pastatų paklausai, užsiima butų nuoma.
4. Verslas turi atsisakyti spėliojimo. Įmonė turi jaustis atsakinga už darbuotojų socialinį stabilumą.

## Literatūra

1. AB „ŽIA valda“ [2008 05 23] <<http://www.ziavalda.lt/index.php?id=456>>.
2. Bagdonas V., Geniotis R., Ginevičius R., 1991, *Statybos įmonės ekonomika*. Vilnius: Mintis.
3. Balsas.lt [2009 05 07] <<http://www.balsas.lt/naujiena/97/darbo-uzmokescio-sokas-ir-kaip-ji-atlaikyti/rubrika>>.
4. Brown D., 2008, Management. Five Strategies to Keep Your Construction Business Profitable During An Economic Slowdown. 22 Juli, <<http://www.acppubs.com/article/CA6580360.html>>.
5. Cnuddle M., 1991, Lack of quality in construction – Economic losses. *European Symposium on Management, Quality and Economics in Housing and Other Building Sectors*. P. 508–515.
6. Elenkov D., Fileva T., 2006, Anatomy of a business failure: Accepting the „bad luck“ explanation vs proactively learning in international business. *Cross Cultural Management*. No. 13 (2). P. 132–141.
7. Eurostat [2009 05 18]. <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>.
8. Günthner W. A., Kessler S., Sanladerer S., 2007, Transportlogistik in der Baubranche – Optimierung durch den Einsatz eines Flottenmanagementsystems. *Jahrbuch Logistik*. P. 252–256.
9. Yisa S., Ndekugri I., Ambrose B., 1996, A review of changes in the UK construction industry: their implications for the marketing of construction services. *European Journal of Marketing*. No. 30 (3). P. 47–65.
10. Josephson P. E., Larison B., Li H., 2002, Illustrative Benchmarking Rework and Rework Costs in Swedish Construction Industry. *Journal of management in engineering*. No. 18 (2). P. 76–83.
11. Juodis A., 2001, *Statyba Europoje: rinka, valdymas, plėtra*. Kaunas: Technologija.
12. Juozaitienė L., Staponkienė J., 2004, *Verslo ir vadybos įvadas*. ŠU leidykla.
13. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas Nr. IX-1007. *Žinios*, 2002, Nr. 73-3085.
14. Lovelock C., 1997, Fear of a recession: the best way to deal with it is to prepare for it. *Marketing Management*. No. 6 (3). P. 14–17.
15. Marwa S., Zairi M., 2008, An exploratory study of the reasons for collapse of contemporary companies and their link to the concept of quality. *Journal: Management Decision*. No. 46 (9). P. 1342–1370.
16. Montuori L. A., 2000, Organizational longevity – integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*. No. 13 (1). P. 61–73.
17. Naaranoja M., Uden L., 2007, Major problems in renovatio projects in Finland. *Building and Environment*. No. 42 (2). P. 852–859.
18. Penkaitis N. Vokietijos ekonomikos nuosmukis – išvados Lietuvai. [žiūrėta 2008 10 06]. <<http://www.lsd.lt/documents/Vokietijos%20ekonomikos%20klaidos%20II.doc>>.
19. Re&Solution [žiūrėta 2009 03 19] <<http://www.resolution.lt/lt/main/actual?ID=315>>.
20. Seidl M., Kleiner B., 1999, Downsizing in the aerospace industry, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*. No. 71 (6). P. 546–549.
21. Sheridan J., 1997, Managing peaks and valleys. *Industry Week*. No. 246 (20). P. 13–14.
22. Spink Ch., 2008, Construction: building the new Europe: the construction sector in Central and Eastern Europe continues to grow at above the rate of many of the region's burgeoning economies. This is encouraging acquirers to look at consolidation opportunities. *Acquisitions Monthly*. No. 283. S18 (4).
23. Statistikos departamentas prie Lietuvos vyriausybės [žiūrėta 2009 04 28]. <<http://www.stat.gov.lt/>>.
24. Valstietis.lt, ELTA [žiūrėta 2009 03 30]. <<http://www.valstietis.lt/Rubrikos/Verslas/Lietuvos-BVP-gali-smukti-10-5-proc>>.
25. Zavadskas E. K., *Pastatų statybos technologija*. Vilnius: elektroninė laikmena.



## RESEARCH INTO INFLUENCES OF THE GENERAL ECONOMIC CRISIS ON THE CIVIL ENGINEERING FIRM

*Loreta Kelpšienė, Marija Laisvyda Matusevičienė*

### Summary

This paper analyzes general economic crisis and its effect on industry. Construction sector is an important part of production – one new immediate workplace on a construction site incites the establishment of two or more workplaces in other industry branches. After the bursting of the real estate bubble the effects of crisis on construction and real estate sectors are very tangible both in the world and in Lithuania. In this paper we discuss the effect of state politics on construction economics and do a review of scientific research on experience in construction business in times of economic downturn. We do this by analyzing scientific literature and studying the experience of businessmen working in the construction area. The fastest-growing Lithuanian cities (Vilnius and Klaipėda) were the first ones to react to changes in the market and they reacted most painfully. Of all construction production components (work, materials, machines) the fastest growing and increasing in price was the work pay. This led to the biggest work pay decline at times of economic downturn. State commissions seem more appealing to more and more construction organizations. Construction control authorities have to very thoroughly familiarize themselves with technical and economical positions of organizations offering the service.

**Keywords:** economic crisis, construction business, civil engineering company, work pay decline.

## BENDROS EKONOMINĖS KRIZĖS ĮTAKOS STATYBOS ĮMONEI TYRIMAS

*Loreta Kelpšienė, Marija Laisvyda Matusevičienė*

### Santrauka

Straipsnyje nagrinėjama bendra ekonominė krizė, jos pasireiškimas pramonėje. Statybos sektorius sudaro reikšmingą gamybos dalį – viena nauja tiesioginė darbo vieta statybos aikštelėje skatina dviejų ir daugiau darbo vietų sukūrimą kitose pramonės šakose. Sprogus nekilnojamojo turto burbului, krizės padariniai statybos ir nekilnojamojo turto sektoriui tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje yra labai juntami. Straipsnyje mėginama aptarti valstybės politikos vaidmenį statybos ekonomikai, atlikti patirties statybos versle bendro ekonominio nuosmukio sąlygomis mokslinių tyrinėjimų apžvalgą. Tai daroma analizuojant mokslinę literatūrą bei nagrinėjant verslininkų, dirbančių statybos srityje, patirtį. Iš visų statybos produkcijos dedamųjų (darbas, medžiagos, mechanizmai) sparčiausiai augo ir brango darbo užmokestis. Tai lėmė ir didžiausią darbo užmokesčio mažėjimą ekonomikos nuosmukio sąlygomis. Valstybiniai užsakymai darosi patrauklūs vis didesniam statybinių organizacijų skaičiui. Statybą kontroliuojančios institucijos turi ypač nuodugniai susipažinti su paslaugas siūlančių organizacijų techninėmis ir ekonominėmis galimybėmis.

**Prasminiai žodžiai:** bendra ekonominė krizė, statybos įmonė, valstybiniai užsakymai, vadyba.

Įteikta 2009-09-04