



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Vesta Ambrizienė

**BALDŲ SEKTORIAUS ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMO
GALIMYBĖS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. A. Stundžienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

BALDŲ SEKTORIAUS ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMO
GALIMYBĖS

Verslo ekonomika (621L17001)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

Vesta Ambrizienė

2016 m. Gruodžio 16d.

Vadovas

Doc. dr. Alina Stundžienė

2016 m. Gruodžio 16d.

Recenzentas

Lekt. Rozita Susnienė

2016 m. Gruodžio 16d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Vesta Ambrizienė

(Studento vardas, pavardė)

Verslo ekonomika 621L17001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojam magistro darbo „Baldų sektoriaus įmonių veiklos efektyvumo gerinimo
galimybės“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio 16 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Vestos Ambrizienės** baigiamasis magistro darbas tema „Baldų sektoriaus įmonių veiklos efektyvumo gerinimo galimybės“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesumokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ambrizienė, Vesta. Opportunities of Operational Efficiency Improvement of the Furniture Sector Companies. Master's Final Thesis in Business Economics Study Programme (621L17001)/Supervisor Doc.dr. Alina Stundzienė. Kaunas: Department of Management the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Economics (04S)

Key words: Furniture Sector, Efficiency, Efficiency Evaluations.

Kaunas, 2016. 65 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. According to the existing Lithuanian furniture industry's development, it can be expected that in the near future it will remain in the national prevailing local capital industry. Lithuanian furniture manufacturing sector in the last decade, marked by strong growth rates and was one of the country's manufacturing growth engine. Furniture manufacturing sector in the context of the overall Lithuanian economy has traditionally played an important role – the furniture industry added value every year at around 1.5–2 percent. the country's gross domestic product and accounts for about 10 percent. manufacturing value added. Europe recovering consumption and construction market, there preconditions for sustainable timber industry recovery. Recovery rates depend on the ability to maintain competitiveness in export markets (and thus of modernization), from the construction sector recovery in Lithuania, the ability to ensure the normal wood supply.

Problem. The analysis of the furniture sector problems observed in high-cost problem, and needed to upgrade technology to enable enterprises to compete. Show a noticeable dependence of companies on the IKEA. The main paper analyzes the problematic furniture companies operating efficiency improvement opportunities.

The object of research. Lithuanian furniture sector

The aim of the research: upon analysis of the issues of the furniture sector, to provide theoretical and practical solutions for the increase the efficiency of companies engaged in furniture business.

Study methods:

1. Analysis of scientific literature and publicistic articles.
2. Collection of statistic information, processing and evaluation.
3. Analysis of graphic informaticion.
4. Carriage costs and their structure analysis.
5. Performance indicators calculation.
6. Analysis of SWOT .

Study results:

The results showed that the stock turnover of 3–7 days. Frequency in inventory turnover seen within 4 days in 2012 and 2013. The maximum stock turnover was 7 days – 2014. Sales in 2014 were the highest. For a small business rates are relatively high score. Customer turnover rate of between 37 to 63 days. On average, potential payments for goods through 49 days . The biggest buyers of turnover seen in 2015 – 63 days. This indicates that buyers can pay the product within 2 months or more. This is a relatively high score for such size company. Minimum suppliers turnover seen in 2012. – 47 days. The largest suppliers turnover seen in 2015. – 80 days. From 2012, company's settlement with creditors increased. Settlement with suppliers up to 3 months period. Deferrals are fairly common method of payment between trusted companies. Company total asset turnover rate is relatively constant size, from 2012 to 2015 the total assets turnover amounted to 3 times. The minimum asset turnover Gross profit margin in 2011 increased, 2014 gross margin was lower than 2013. The result showed that the highest profitability was in 2015, 44. The company works profitably, the results showed a relatively high profitability of small businesses. It was observed in 2011 and amounted to 2.2 times. Small business is quite high score. Net profitability by 2013 had decreased since 2013 has grown rapidly. 2015 gross margin amounted to 7. This result indicates the average level of the company. Return on assets as well as net profit margin to decline in 2013, and after 2013, has grown rapidly. In 2015 the return on assets was the highest. Return on assets does not exceed the unit and it is rather low. Equity profitability began to increase in 2013, the highest return on equity seen in 2015 and aims to 1. The results showed that the rate is relatively low. Overall liquidity on average 3, only in 2014 was lower and amounted to 2.2. This is the result of inadequate for the operation. Critical liquidity was the highest in 2012 and 2015 amounted to 2. This is the result of inadequate for the operation. Fixed assets turnover rate was the highest in 2013 and stood at 35. It's a pretty high score for this company. Companies greatest efficiency in 2013, in 2015 the minimum. Company management should respond to the decreasing efficiency indicator. According to the results show that the efficiency dropped significantly in 2014. The result is low. It would, as we see from the company's financial indicators of the company during the entire study period were profitable, although there were periods when any of the indicators will dip down slightly, it was due to the unfavorable market situation of the company.

Masters paper consists of 65pages, 6 tables, 21 pictures, 90 references.

TURINYS

Paveikslėlių sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. BALDŲ SEKTORIAUS SVARBA IR EFEKTYVUMO PROBLEMOS	11
1.1. Baldų sektoriaus svarba Lietuvos ekonomikai.....	11
1.2. Esminės Lietuvos baldų sektoriaus efektyvumo problemos	17
2. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	19
2.1. Veiklos efektyvumo samprata.....	19
2.2. Veiklos ekonominio efektyvumo vertinimo būdai.....	21
2.3. Kaštų analizė	28
2.4. SSGG analizė	29
2.5. Efektyvumo didinimo galimybės	31
3. BALDŲ ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA	35
4. BALDŲ ĮMONĖS „EIGIDA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMO GALIMYBĖS	39
4.1. UAB „Eigida“ veiklos charakteristika	39
4.2. UAB „Eigida“ kaštai bei jų struktūra.....	43
4.3. UAB „Eigida“ veiklos efektyvumo rodiklių analizė.....	44
4.4. UAB „Eigida“ SSGG analizė.....	53
4.5. Baldų įmonės „Eigida“ efektyvumo gerinimo galimybės.....	54
IŠVADOS.....	57
Rekomendacijos UAB „Eigida“.....	59
PRIEDAI	66

Paveikslėlių sąrašas

- 1 pav. Baldų sektoriaus pagamintos produkcijos pokytis 2008 m. – 2015 m.
- 2 pav. Baldų pramonės eksporto kitimas mln. Eur. 2008 m. – 2015 m.
- 3 pav. Baldų sektoriaus įmonių skaičiaus kitimas 2007 m. – 2015 m.
- 4 pav. Baldų sektoriaus darbuotojų skaičiaus kitimas Lietuvoje 2007 m. – 2015 m.
- 5 pav. Tyrimo schema
- 6 pav. Baldų įmonės UAB „Eigida“ organizacinė valdymo struktūra
- 7 pav. Baldų įmonės UAB „Eigida“ apyvartos kaita 2007 – 2015 m.
- 8 pav. Baldų įmonės UAB „Eigida“ darbuotojų kaita 2007 – 2015 m.
- 9 pav. Atsargų apyvartumas dienomis
- 10 pav. Pirkėjų apyvartumas
- 11 pav. Tiekėjų apyvartumas dienomis
- 12 pav. Viso turto apyvartumas kartais
- 13 pav. Bendrasis pelningumas
- 14 pav. Grynas pelningumas
- 15 pav. Turto pelningumas
- 16 pav. Nuosavo kapitalo pelningumas
- 17 pav. Bendrasis likvidumas
- 18 pav. Kritinis likvidumas
- 19 pav. Ilgalaikio turto apyvartumas
- 20 pav. Efektyvumo lygis
- 21 pav. Efektyvumo koeficiento kitimas

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Organizacijos efektyvumo ir veiksmingumo elementai
- 2 lentelė. Efektyvumo ir veiksmingumo charakteriskos organizacijoje
- 3 lentelė. Veiklos efektyvumo rodikliai ir jų reikšmė
- 4 lentelė. Skaičiavimams taikytos formulės
- 5 lentelė. Baldų įmonės „Eigida“ savikainos struktūra
- 6 lentelė. Baldų įmonės „Eigida“ SSGG analizė

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos baldų gamyba pastaraisiais metais stipriai augo, ir buvo viena iš pagrindinių apdirbamosios pramonės. Lietuvos baldų pramonė siekia apie 1,5–2 proc. šalyje sukuriama bendrojo vidaus produkto ir sudaro apie 10 proc. apdirbamosios pramonės sukuriamos pridėtinės vertės, ekonomikoje tai svarbi pramonės šaka (Statistikos departamentas, 2016).

Europoje atsigauvant vartojimui ir statybų rinkai, atsiranda prielaidos tvariam medienos pramonės atsigavimui. Atsigavimo tempai priklausys nuo sugebėjimo išlaikyti konkurencingumą eksporto rinkose (vadinasi, ir nuo modernizavimo), nuo statybos sektoriaus atsigavimo Lietuvoje, nuo sugebėjimo užtikrinti normalų žaliavinės medienos tiekimą. Medienos sektorius bus priklausomas nuo vartojimo didžiosiose ES šalyse, svarbų vaidmenį vaidins tendencijos Skandinavijos regione. Įmonės, dirbančios su užsienio rinkomis ir turinčios ilgalaikius užsakymus, atsigaus sparčiau. Smulkesnių, dirbančių vidaus rinkoje, įmonių rezultatus neigiamai veiks vidaus paklausa ir sunki padėtis statybų sektoriuje. Ketinama toliau plėstis į užsienio rinkas (daugiausiai į Europą), ieškoti naujų eksporto partnerių (Izgorodin, 2011).

Problema. Analizuojant baldų sektoriaus įmonių problemas pastebėta aukštos savikainos problema, taip reikalinga atnaujinti techniką, kad įmonės galėtų konkuruoti. Matyti ryški priklausomybė įmonių, nuo IKEA kompanijos. Pagrindinė darbe analizuojama problema – kaip pagerinti baldų įmonių veiklos efektyvumą.

Tyrimo objektas: Lietuvos baldų sektorius.

Tyrimo tikslas: išanalizavus baldų sektoriaus problemas, pateikti teorinius ir praktinius sprendimus baldų įmonių veiklos efektyvumo didinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. įvertinti baldų sektoriaus rinkos svarbą Lietuvoje ir vyraujančias problemas;
2. pateikti veiklos efektyvumo sampratą;
3. išanalizuoti ekonominį efektyvumo vertinimą;
4. parinkti metodines priemones baldų įmonių veiklos efektyvumo tyrimo atlikimui;
5. apskaičiuoti baldų įmonės veiklos efektyvumo rodiklius;
6. nustatyti baldų įmonės veiklos efektyvumo gerinimo galimybes.

Darbo metodai: Mokslinės literatūros bei publicistinių straipsnių analizė buvo naudojama siekiant atskleisti logistikos sampratą, reikšmę, išnagrinėti teorinius kelių transporto sektoriaus įmonių veiklos efektyvumo gerinimo aspektus. Statistinės informacijos rinkimas, apdorojimas ir įvertinimas sudarė galimybę atskleisti baldų sektoriaus reikšmę šalies ūkiui bei išryškinti Lietuvos kelių transporto veiklos efektyvumo problematiką. Grafinė duomenų analizė buvo naudojama siekiant išsamiau atskleisti ir įvertinti Lietuvos baldų sektoriaus veiklą. Kaštų bei jų struktūros analizė sudarė

galimybę nustatyti įmonės savikainos sandarą bei jos struktūrą įmonėje. Efektyvumo rodiklių skaičiavimas sudarė galimybę išanalizuoti baldų įmonės „Eigida“ veiklos rezultatus. SSGG analizė buvo naudojama išskiriant analizuojamos baldų įmonės „Eigida“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

1. BALDŲ SEKTORIAUS SVARBA IR EFEKTYVUMO PROBLEMOS

Pastaruoju metu, organizacijos yra veikiamos įvairių ekonominių veiksnių. Šių dienų ekonominės sąlygos neleidžia įmonėms jaustis saugiai. Organizacijos nebegali tikėtis sėkmingai vystyti savo veiklos. Įmonės negali pasikliauti vien tik intuicija ar, per organizacijos laikotarpį, sukaupta patirtimi. Šiuolaikinių sąlygų dėka įmonės susilaukė vis didesnių reikalavimų, kurie susiję su klientų poreikiais bei augančia konkurencija. Dėl to, organizacijos stengiasi į veiklos uždavinius įtraukti kuo daugiau efektyvesnių būdų, kurie suteiktų saugumo jausmą. Įmonės siekia sukurti veiksmų sistemas, kurios leistų pasiekti geresnių veiklos rezultatus, išnaudojant turimas galimybes (Deksniene, Šimaitytė ir Butkus, 2016)

1.1. Baldų sektoriaus svarba Lietuvos ekonomikai

Baldų gamyba pagal gaminama produkcija galima suskirstyti į 4 pagrindinius gamybos sektorius (Lietuvos verslo konfederacija, 2014):

- 1) parduotuvių ir įstaigų baldų gamyba;
- 2) gamyba čiužinių;
- 3) baldų virtuvės gamyb;
- 4) kitų baldų gamyba.

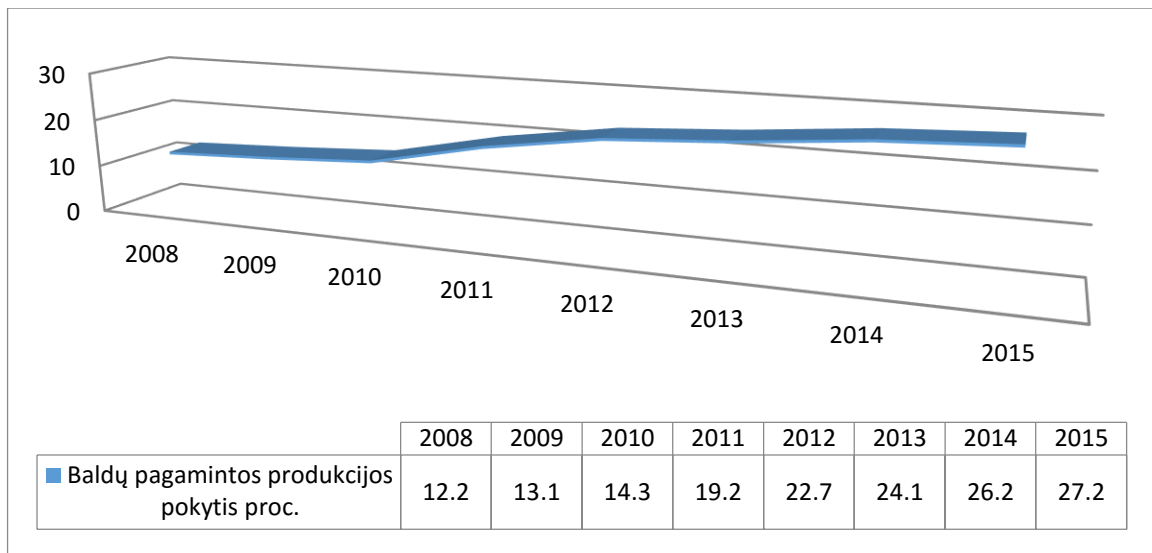
Statistikos departamentas (2016) baldų gamybos sektorius apibūdinamas kaip baldų ir su jais susijusių gaminių gamyba. Ši baldų ir gaminių gamyba sudaryta iš įvairiausių medžiagų, išskyrus akmenį, betoną ir keramiką.“ (Statistikos departamentas, 2016).

Vertinant esamą Lietuvos baldų pramonės vystymąsi, galima laukti, kad jis artimiausiu metu išliks nacionaline, vyraujančio vietinio kapitalo pramone. Lietuvos baldų gamybos sektorius pastarąjį dešimtmetį pasižymėjo stipriais augimo tempais ir buvo vienas pagrindinių šalies apdirbamosios pramonės augimo variklių (Statistikos departamentas, 2016).

„Baldų gamybos sektorius bendrame Lietuvos ekonomikos kontekste vaidina svarbų vaidmenį – baldų pramonės sukuriama pridėtinė vertė kasmet siekia apie 1,5–2 proc. šalyje sukuriamo bendrojo vidaus produkto ir sudaro apie 10proc. apdirbamosios pramonės sukuriamos pridėtinės vertės.“ (Lietuvos verslo konfederacija, 2014).

Anot statistikos departamento (2016) baldų sektorius yra vienas iš svarbiausių Lietuvos apdirbamosios gamybos sektorių. Paskutiniu laikotarpiu sukurianti apie 0,5 mlrd. Eur. pridėtinės vertės. Šį sektorių lenkia maisto ir gėrimų gamybos sektorius.(Statistikos departamentas, 2016).

Žemiau pateiktame 1 paveiksle matome pagamintų baldų produkcijos kiekį 2008 m. – 2015 m.



1 pav. Baldų sektoriaus pagamintos produkcijos pokytis 2008 m. – 2015 m. (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Iš pirmo paveikslo yra matoma, kad analizuojamu laikotarpiu baldų sektoriaus pagaminta produkcija kiekvienais metais turi tendencija didėti. Jo augimas matomas procentine išraiška. Šis procentas, proporcingai augo ir 2012 metais atitinkamai siekė 22,72 proc. Tais pačiais metais Lietuvoje baldų organizacijos pagamino gaminių už 1,02 mlrd. Lt. Tai sudaro 0,3 ml. Eur. O 2015 m. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2016) baldų sektoriaus produkcijos indeksas išaugo iki 27,2 proc.

Statistinių duomenų analizė rodo, jog 2014 m. baldų gamyba sudarė 7,1 proc. visos pramonės. Visa likusi dalis, kuri sudaro daugiau nei 90 proc. Lietuvoje pagamintų baldų yra eksportuojama. Yra dvi svarbiausios eksporto kryptys – Vakarų Europa ir Skandinavijos šalys. Anot Sapekaitės (2015) „yra ir egzotiškesnių eksporto taškų tolimuosiuose Rytuose ar Šiaurės Amerikoje (Sapekaitė, 2015 , p.9).

Pasak Čepinskio, Bendoraitienės (2012), ir Sapekaitės (2015) Lietuvos apdirbimo pramonė yra įtakojama Lietuvos baldų sektoriaus. Baldų sektoriaus plėtra lemia Lietuvos apdirbamosios pramonės padėtį. Remiantis autoriais baldų pramonė, kaip ir kiti ekonomikos sektoriai, buvo tiesiogiai veikiami pasaulio krizės.

Baldų gamyba ir jos veiklos rezultatai Lietuvoje sudaro labai didelį lyginamąjį svorį su šalies bendruoju vidaus produktu. Jos veiklos rezultatai turi didelę reikšmę šalies ekonomikos lygiui. Pagerinus šiuos veiklos rezultatus galima tikėtis šalies ekonomikos atsigavimą.

Europoje augant vartojimui ir statybų rinkai, pastebima jog sparčiai atsigauna ir medienos pramonė.

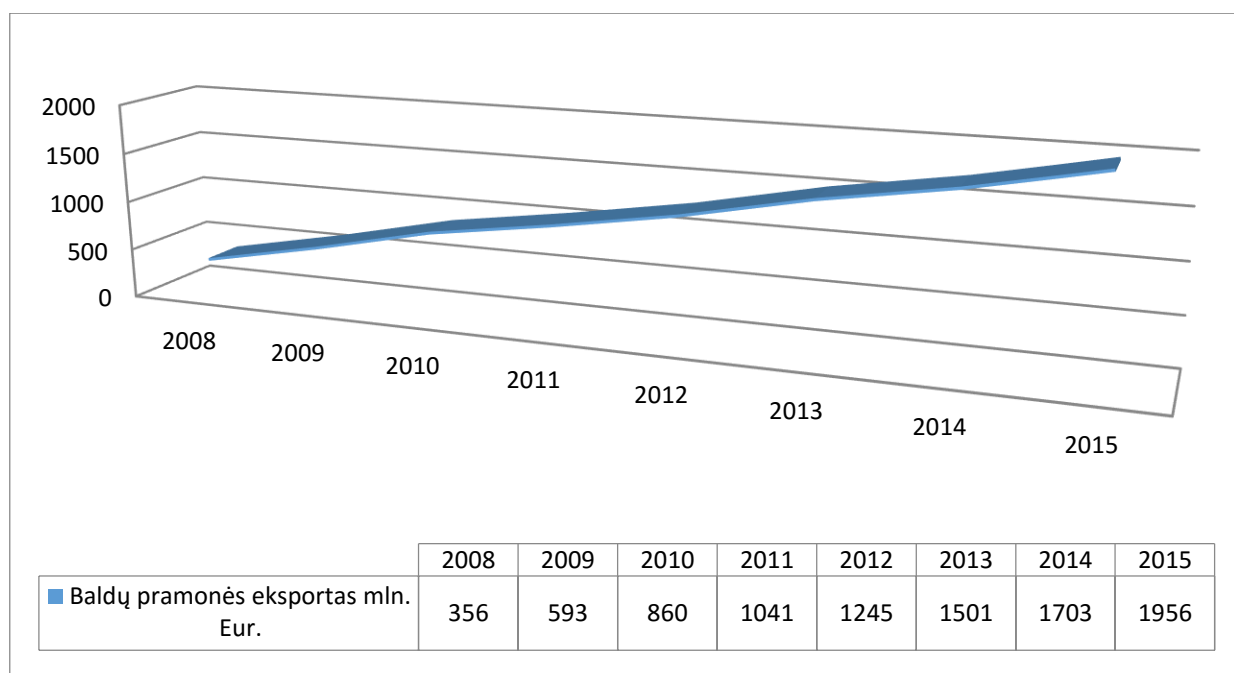
Augimo tempai priklauso nuo sugebėjimo išlaikyti konkurencingumą eksporto rinkose. Izgorodin (2011) augimo tempus lemia ir organizacijų gebėjimas modernizuoti pramonės sektorių. Taip pat

šiems veiksniams įtakos turi statybos sektoriaus atsigavimas Lietuvoje bei gebėjimas standartizuoti žaliavinės medienos tiekimą (Izgorodin, 2011).

Medienos sektorius priklausomas nuo vartojimo didžiosiose Europos Sąjungos (ES) šalyse. Taip pat svarbų vaidmenį užima ir Skandinavijos regionai. Anot Sapeikaitės (2015) organizacijos kurios, dirba su užsienio rinkomis bei turinčios ilgalaikius užsakymus atsigaus sparčiau. Tuo tarpu smulkesnės bendrovės, kurios dirba vidaus rinkoje, gali sulaukti neigiamos paklausos bei sunkesnių padėties statybų sektoriuje. Vidaus rinkoje dirbančias organizacijas siūloma plėstis į užsienio rinkas (daugiausiai į Europą) ir ieškoti naujų eksporto partnerių (Sapeikaitė, 2015).

Vienas iš pagrindinių investuotojų baldų pramonėje yra IKEA. Ji perka Lietuvos baldų įmonių akcijas. Remiantis Lietuvos verslo konfederacija (2014) Lietuvos baldų pramonės įmonės įrodė perspektyvas plėtrai, prieš tai ateinančiam stambiam investuotojui (Lietuvos verslo konfederacija, 2014).

Baldų pramonės eksporto kitimas mln. Eur. 2008m. – 2015 m. yra matomas žemiau pateiktame 2 paveiksle.



2 pav. Baldų pramonės eksporto kitimas mln. Eur. 2008 m.– 2015 m. (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Iš 2 paveikslo yra matoma jog 2009 – 2012 m. laikotarpiu baldų produkcijos pardavimai didėja, kurie yra užsienyje. Šie produkcijos pardavimai užsienyje padidėję 68,9 proc. lyginant 2009– 2012 m. laikotarpiu. Pastebima, jog 2015 metais baldų pramonės eksportą sudarė 1956 mln. Eur.

Lietuvos baldų produkcija yra patraukli dėl kainos, kokybės ir yra konkurencinga užsienio rinkai.

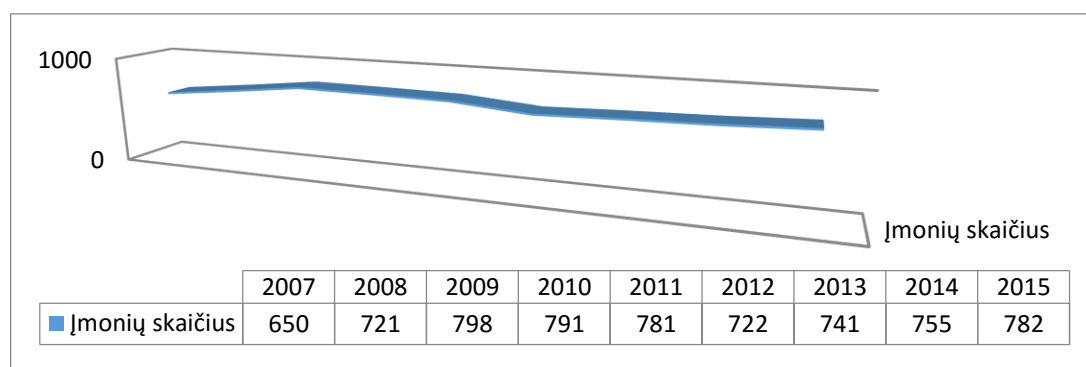
Vadovaujantis Lietuvos verslo konfederacija (2014) pagrindinės Lietuvos baldų sektoriaus eksporto kryptis yra pasiskirsčiusios tarp penkių valstybių, kurias sudaro Švedija, Vokietija, Rusija, Norvegija, Jungtinė Karalystė. Eksportas į šias šalis sudaro 65 proc. viso išvežamos baldų pramonės pagamintos produkcijos. Eksporto į Švediją mastu priežastimi išlieka IKEA koncerno bendradarbiavimas su Lietuvos kompanijomis (Lietuvos verslo konfederacija, 2014).

Lietuvos baldų pramonė savo produkciją eksportuoja į Vakarų Europą ir Skandinaviją, prekyba vystoma per kelias didmeninės prekybos įmones. Veikla yra per daug koncentruota. Galima daryti prielaidą, jog rinkos plėtra išsiplės ir į kitas šalis pvz., į Vidurio Aziją. Pasak Lietuvos verslo konfederacija (2014) šiose šalyse galima tikėtis didesnės paklausos specialios paskirties baldams., kurios būtų skirtos administracinėms įstaigoms, mokykloms, viešbučiams ir pan. Eksporto augimas ir rinkos plėtra skatina inovacijas dizaino kūrime, kurios yra matomos technikos darbuotojų specializacijose.

Lietuvos baldų gamintojų didžiąją dalį eksporto sudaro užsakymų koncernui IKEA vykdymas. Pakitus rinkos sąlygoms, atsiradus tiekėjų gaminančių už mažesnę kainą, Lietuvos baldų sektoriui išskyla rizika prarasti pagrindinį užsakovą ir patirti gilų nuosmukį. Šios rizikos sumažinimui reikalinga eksporto plėtra, naujų užsakovų paieška.

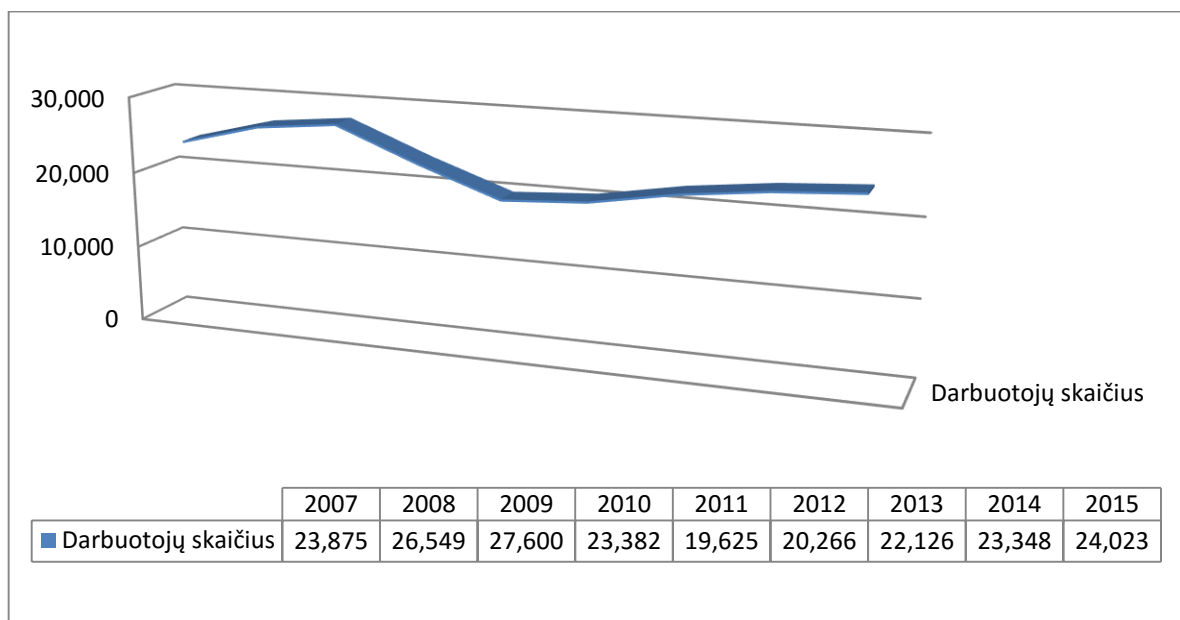
Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos generalinio direktoriaus Gedimino Viškelio nuomone (n.d.) (Cibulskis; Gabrilavičiūtė, 2010): „Tradiciniai sektoriai išlaiko šalį. Chemijos, maisto, baldų, medienos, tekstilės pramonė surenka liūto dalį į valstybės biudžetą. Gal pelno marža čia nėra didelė, bet verslininkai ją generuoja, moka valstybei mokesčius, įdarbina žmones. Valstybė sako, kad mūsų ekonomiką išgelbėti gali tik eksportas. Kartu su maistininkais, baldininkais esame tie „lokomotyvai“ kurie sudaro didžiąją dalį eksporto“ (Cibulskis ir Gabrilevičiūtė, 2010).

Šiuo metu baldų gamybos srityje naujų įmonių steigimas yra labai intensyvus. Pastebima, jog intensyvesnis negu medienos ir jų gaminių subsektoriuje. Baldų sektoriuje vyrauja Lietuvos kapitalo organizacijos. Didžiausios medienos ir baldų gamintojos yra įsikūrusios didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilnius, Kaunas, Klaipėda.



3 pav. Baldų sektoriaus įmonių skaičiaus kitimas 2007 m. – 2015 m. (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Iš 3 paveikslo, galima teigti, kad nuo 2007 metų iki 2015 metų baldų sektoriaus įmonių akivaizdžiai padidėjo. Nuo 2010 – 2012 metų organizacijų skaičius buvo sumažėjęs, tam įtakos turėjo ekonominis nuosmukis, tačiau nuo 2013 metų baldų sektoriaus įmonių skaičius turi tendenciją didėti, tai lėmė šalių ekonominė padėtis. 2015 metais organizacijų skaičius išaugo iki 782, lyginant šiuos metus su 2007 metais organizacijų skaičius padidėjo iki 132. Įmonių skaičius išaugo 17 proc.



4 pav. Baldų sektoriaus darbuotojų skaičiaus kitimas Lietuvoje 2007 m. – 2015 m. (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Iš paveikslo matoma, kad analizuojamu laikotarpiu (2007 – 2015 metų) baldų srities darbuotojų skaičius turi tendencija kisti. Analizuojamu laikotarpiu pastebima, jog darbuotojų skaičius sunkmečio laikotarpiu turėjo tendencija mažėti. Pasibaigus krizės periodui yra matomas ekonominis pagerėjimas, atitinkamai augo ir darbuotojų skaičius. Darbuotojų skaičių augimui taip pat įtakos turėjo ir naujų įmonių atsiradimas baldų sektoriuje.

Iki ekonominės krizės Lietuvos baldų pramonės rinka buvo stabili, nuolat augo, didėjo, bei buvo sukuriama pridėtinė vertė. Lietuva sunkmečio metu baldų sektorius išgyveno krizę. Nuosmukis buvo matomas, tiek vietinėje rinkoje, tiek eksporto rinkose (Cibulskis ir Gabrilavičiūtė, 2010). Pagal statistinius duomenis yra matoma (2016) krizė padėjo įmonėms optimizuoti veiklą.

Pastebima, kad baldų pramonės sektoriuje dirbo mažesnis darbuotojų skaičius, buvo įkurtų daugiau smulkių įmonių. Taip pat išaugo įmonių pelningumas, pakilo darbuotojų našumo rodikliai (Bun, 2009). Vis dėlto, baldų gamybos plėtra bei išaugusios gamybos apimtys nelėmė samdomų darbuotojų skaičiaus didėjimo baldų pramonėje.

Darbuotojų skaičius 2015 metais buvo 2,5 tūkst. mažesnis nei 2009 metais. Pasak Sapeitkaitės (2015), Lietuvos baldų sektoriuje dirba apie 25 tūkst. žmonių.

2008 m. Pasaulio ekonomika patyrė didžiausią finansinę krizę per 80 metų, kurią įtakojo pasaulio finansų sistema savo rizikingais sprendimais. Lietuvai ši krizė sukėlė didžiausią ekonomikos recesiją po nepriklausomybės paskelbimo (Bun, 2009).

Baldų pramonei ši krizė turėjo lemiamą poveikį. Tai turėjo įtakos bankrutuojančių organizacijų skaičiaus augimui, gamybos apimčių mažėjimui (Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014). Baldų pramonės atsigavimą lėmė šalies rinkos stabilumas, produkcijos poreikis užsienio valstybėms. Šie veiksniai lėmė eksporto augimą.

Pagal Sabonienę (2009) eksporto mažėjimas yra įtakojamas užsienio rinkų vartojimo kitimui, kuris yra neigiamai veikiamas Lietuvos ūkio šakų. Taip pat yra priklausomas nuo eksporto, kuri sąlygoja įmonių bankrotai, investicijų sumažėjimas ir bedarbių skaičiaus augimas.

Eksportas sukuria didelę reikšmę tarptautinei prekybai, kuri nuolat auga. Vis daugiau šalių įsitraukia į tarptautinę veiklą, eksportuodamos savo produkciją į kitas šalis. Organizacijos vis dažniau pasinaudoja globalėjančiomis pasaulio suteikiamomis plėtros galimybėmis (Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014). Lietuvoje gaminami baldai dažniausiai yra eksportuojami. Šiuo laikotarpiu (2009 – 2012 metais) pastebima pagamintų baldų pardavimo didėjimas užsienyje.

Baldų eksportas 2012 metais sudarė 68,9 proc., tuo tarpu pardavimai vietinėje rinkoje buvo – 31,1 proc (Versli Lietuva, 2015).

Baldų pramonės eksportas 2014 metais ketvirtame ketvirtyje, palyginus su 2013 metais ketvirtame ketvirtyje išaugo 12 proc. Atitinkamai sudarė 2014 metais 31 mln. Eur. (107,1 mln. Lt.), o 2013 metais sudarė 289,2 mln. Eur. (998,7 mln. Lt.). Labiausiai išaugusios rinkos (lietuviškiems baldams) buvo Jungtinėje Karalystėje, kuris buvo padidėjęs iki 38,2 proc. Tuo tarpu JAV – 35,2 proc. bei Lenkija – 50,9 proc (Versli Lietuva, 2014). Lietuvos baldų pramonės eksportas 2015 metais antrajame ketvirtyje ir 2014 metais antrajame ketvirtyje augo sparčiausiai lyginant su visomis pramonės šakomis. 2015 metais antrajame ketvirtyje išaugo 8,8 proc. arba 23,8 mln. Eur. O 2014 metais siekė 296 mln. Eur (Versli Lietuva, 2015).

Baldų eksportas pastaraisiais metais išaugo ir tai lėmė rinkos plėtrą.

Apibendrinant galima teigti, jog baldų gamybos sektorius yra svarbus Lietuvos ekonomikai. Baldų pramonės pridėtinė vertė kasmet siekia apie 1,5 – 2 proc. šalyje sukuriama bendrojo vidaus produkto. Baldų pramonės pridėtinė vertė sukuria 10 proc. apdirbamosios pramonės pridėtinės vertės. Lietuvos baldų produkcijos kaina yra pakankamai žema, tuo tarpu kokybė – aukšta, dėl to ji itin patraukli užsienio rinkai. Eksporto plėtra skatina inovacijas, kurios yra matomos dizaino kūrime ir darbuotojų specializacijoje.

Šiuo metu baldų gamybos srityje naujų įmonių steigimas yra labai intensyvus, intensyvesnis nei medienos ir jos gaminių subsektoriuose. Baldų sektoriuje vyrauja Lietuvos kapitalo organizacijos. Baldų eksportas pastaraisiais metais tendencingai augo, dėlto lemė rinkos plėtrą.

Toliau bus aptariamos esminės Lietuvos baldų sektoriaus efektyvumo problemos.

1.2. Esminės Lietuvos baldų sektoriaus efektyvumo problemos

Lietuvoje, neatsižvelgiant į dideles baldų gamybos įmonių konkurencijas, nuolat gerėja šių organizacijų veiklos rezultatai. Lyginant Lietuvą su kitomis didžiosiomis Europos baldų eksportuotojomis, tokiomis kaip Vokietija ar Italija, Lietuvoje šio sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė yra pakankamai maža. Nors pagal statistinius duomenis pelningumo rodiklis rodo augimo tendenciją, lyginant Lietuvos mastu.

Pagrindinės šios situacijos priežastys yra:

1. Aukštas Lietuvos baldų sektoriaus pagaminamų produktų standartizacijos lygis;
2. Konkuravimo kaina;
3. Įmonių prisirišimas prie didžiausios baldų gamintojos pasaulyje IKEA, kuri diktuoja pirkimo kainas ir sąlygas.

Šiuo metu Lietuvos baldų gamintojai daugiau negu pusę savo produkcijos eksportuoja pasauliniam koncernui IKEA. Kadangi tai vienintelis stambus partneris kelia didžiulę riziką. Galima daryti prielaidą, jog jeigu atsirastų kitų tiekėjų, kurie gamins už mažesnę kainą, bei kokybiškesnius gaminius arba pakeis kocerno veiklos strategiją, tuomet Lietuvos baldų įmonės gali patirti nuosmukį.

Pasak Jucevičiaus (2009) viena iš pagrindinių baldų sektoriaus efektyvumo problemų yra įsisikolinimai bendrovėms ir apyvartinių lėšų stoka, kuri gali sukurti „uždarą skolų ratą“ (Jucevičius, 2009).

Remiantis Jucevičiumi (2009) problemai spręsti yra skirtos tam tikros rekomendacijos. Lietuvos baldų pramonės industrinę sistemą reikia kuo daugiau nacionalizuoti t.y. valdyti konkursinius pirkimus, kontroliuoti atsiskaitymus, žaliavų realizaciją, ir kainodarą (Jucevičius, 2009).

Apžvelgiant baldų sektoriaus organizacijų problemas pastebima aukšta savikaina, šiai problemai spręsti reikalinga atnaujinta technika. Jos atnaujinimas lemtų konkurencinį pranašumą ir gamybos kaštų mažinimą.

Lietuvoje, neatsižvelgiant į dideles baldų gamybos įmonių konkurencijas, nuolat gerėja šių įmonių veiklos rezultatai. Pastaruoju metu Lietuvos baldų gamintojai daugiau negu pusę savo produkcijos eksportuoja pasaulinio lygio koncernui IKEA. Pagrindinės baldų sektoriaus efektyvumo problemų yra apyvartinių lėšų stygius ir augantys masiniai įsisikolinimai.

Lietuvos baldų produkcijos kainos yra žemos, o kokybė aukšta. Būtent dėl to ji itin patraukli užsienio rinkai. Krizė padėjo organizacijoms optimizuoti veiklą. Statistiniai duomenys rodo, jog baldų gamybos sektoriuje dirba mažiau darbuotojų, yra įsikurusių daugiau smulkių įmonių. Pastebima, kad dėl šių veiksnų įmonių pelningumas išaugo, taip pat pakilo darbuotojų našumo rodikliai..

Toliau bus aptariami veiklos efektyvumo teoriniai aspektai.

2. VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Veiklos efektyvumo samprata

Efektyvumo sąvoka, kuri iš pradžių buvo taikoma valdymo efektyvumui, buvo sukurta Harvey Leibenstein 1960 metais. Šio efektyvumo koncepcija buvo taikoma motyvacijai skatinti ir taip padidinti produkcijos apimtį (Ekonominės teorijos analizė, n.d). Pasak Mackevičiaus (2007), efektyvumas – tai racionalus pinigų srauto sukūrimas, kuris duoda didžiausią pelną. Anot Vainienės (2005), efektyvumas tai didžiausias galimas išteklių panaudojimas siekiant gauti didžiausią galimą rezultatą.

Veiklos efektyvumas suprantamas labai plačiai. Specialistai teigia, kad efektyvumui yra reikšmingesnių veiksnių, tačiau tai yra sunkiau apskaičiuojama (Kancerevyčius, 2009). Akcininkai, vadovai, suinteresuotieji asmenys efektyvumo sąvoką suvokia kiekvienais savaip. Vieniems svarbiausia yra pelnas, kitiems – pardavimai, tretiems tiesiog būti geriausiems savo srityje.

Įvairūs autoriai efektyvumą apibrėžia skirtingai. Efektyvumo terminas gali būti suprastas dviprasmiškai, nes termonologija turi dvi prasmes. Dažniausiai apibūdinimas tarp produktyvumo ir veiksmingumo sampratos. Remiantis Pass ir kitais (1997) efektyvumas yra suprantamas lyg santykis tarp gamybos išteklių ir prekių ar paslaugų. Lukoševičius ir kt (2005) efektyvumą apibrėžia kaip organizacijos veiklos vykdymą, veiksmingai ir rezultatyviai. Tuo tarpu Gulick ir kt (2001) efektyvumą sieja su vertybe, kuriai turi būt teikiama pirmenybė. Tačiau kitas autorius Waldo (2001) mano, jog tai tikrai ne vertybė, kadangi efektyvumas apibrėžiamas atkreipiant dėmesį į tikslus. Pasak Puškoriaus (2004) efektyvumas turi būti suprantamas kaip efektyvių išteklių panaudojimas. Kitaip tariant pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų išteklių santykis, kuris garantuoja maksimalų rezultatą (Povilaitytė 2011).

Įvertinus įmonės ekonominį efektyvumą galime sužinoti daug informacijos apie įmonės veiklą. Efektyvumo sąvoka yra plačiau naudojama ekonomistų, finansininkų, vadybininkų, konsultantų ar kitų profesijų atstovų, efektyvumo sąvoka yra neatsiejama ekonomikos mokslo dalis. Kiekvienai įmonei yra svarbus efektyvumo siekimas, nuo kurio priklauso išlikimas rinkoje. Anot, Kancerevyčiaus (2009) efektyvumo sąvoka yra plačiai taikoma ekonomikos teorijoje. Ši sąvoka yra plačiai vartojama ir turi daugybę prasmų. Remiantis visomis prasmėmis efektyvumas dažniausiai buvo suprantamas kaip gamybos išteklių panaudojimas, bei jo lygio įvertinimas, kuris garantuoja didžiausią apimtį produkcijoje.

Efektyvumas yra susijęs su efektyviu išteklių panaudojimu, gamybos procesu, efektyviomis teikiamomis paslaugomis, efektyvia darbuotoju veikla, efektyviu vadovavimu. Visi šie veiksniai yra susiję vieni su kitu ir nėra atskiri.

Efektyvumo sąvoką sieja bendras apibrėžimas – tai kokybiškas tikslų realizavimas, kuris pasiekiamas efektyviai panaudojus turimus išteklius. Pagrindinis rezultatas yra pelnas. Ekonominis efektyvumas yra susijęs: su visų žaliavų, naudojimu, gaminant tam tikrą produkciją vertę (o ne fizinę sumą). Produkcijos gamyba yra ekonomiškai efektyvi, jei nėra kitų būdų pagaminti produkciją, kuri naudojama mažesnę bendrą vertę žaliavų. (Produkcijos gamyba, n.d.).

Kartu su efektyvumo samprata, kartai minima ir organizacijų veiksmingumo sąvoka. Daugelis autorių pabrėžia, kad efektyvumas ir veiksmingumas neturėtų tapatinamos sąvokos. Todėl vertėtų apžvelgti lentelę, kurioje išskirta, kokius vertinimo elementus apima šios dvi sąvokos.

1 lentelė. Organizacijos efektyvumo ir veiksmingumo elementai (Sudaryta pagal Bartuševičienę ir Šakalytę (2013))

Efektyvumas	Veiksmingumas
<ul style="list-style-type: none"> • Laikas • Kaina • Techninės savybės • Saugumas • Pelningumas • Pretenzijų ir nelegalių veiksmų nebuvimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Patenkintas vartotojas • Tinkamumas • Defektų nebuvimas • Piniginė vertė • Maloni aplinka • Socialiniai įsipareigojimai

Sėkmingai organizacijos veikai vienodai svarbi tiek efektyvumo, tiek veiksmingumo dimensija. Verslo organizacijos gali veikti efektyviai, tačiau neveiksmingai arba veiksmingai, tačiau neefektyviai. Abiem atvejais tikėtina, kad tokia organizacija anksčiau ar vėliau patirs nesėkmę, o tai gali pasibaigti bankrotu. Efektyvumo ir našumo matrica pateikiama žemiau esančioje lentelėje.

2 lentelė. Efektyvumo ir veiksmingumo charakteristikos organizacijoje (Sudaryta pagal Bartuševičienę ir Šakalytę (2013))

	Efektyvi	Neefektyvi
Veiksminga	Organizacija sugeba pasiekti išsikeltus tikslus žemiausiomis galimomis sąnaudomis ir klesti, yra auganti ir tobulėjanti.	Organizacijos veiklos išlaidos yra kontroliuojamos, tačiau nepasiekia sėkmės ir pamažu bankrutuoja.
Neveiksminga	Organizacija geba siekti tikslus, tačiau tai daug kainuoja. Organizacija tiesiog egzistuoja, nėra vykdomas progresas.	Patiriama brangiai kainuojanti nesėkmė. Organizacija yra greitai bankrutuojanti.

Remiantis 2 lentelėje pateikiamais duomenimis galima matyti, kad būtent veiksmingas, tačiau neefektyvias verslo organizacijas greitai išstinka bankrotas. Taigi efektyvumas yra būtina sąlyga finansiniam stabilumui.

Įmonės efektyvumui reikalinga nuolatinė lėšų apyvarta gamybos procese. Šiuo būdu sukuriama pelnas ir pinigų srautai, kurie yra reikalingi gamybos proceso tęstinumui palaikyti. Gamybos procesas glaudžiai susijęs su finansiniais srautais. Pinigų sruto valdymas yra svarbus uždavinys, siekiant įgyvendinti organizacijos efektyvumą. Gamybos stabdymas dėl pinigų stygiaus gali būti brangesnis nei palūkanų kreditoriams mokėjimas. Svarbiausia organizacijoms yra pasirinkti optimalius rodiklius.

Ekonominės veiklos efektyvumo vertinimui reikalinga analizė, kuri padėtų įvertinti išteklius bei finansinę padėtį. Ši analizė pagerintu įmonės konkurencingumą bei veiklos plėtrą.

Įvertinant įmonės finansinę padėtį galima daryti išvadas: ar įmonė dirba efektyviai t.y. ar optimaliai naudoja turta, bei valdo išlaidas.

Veiklos efektyvumo samprata yra labai plati. Efektyvumo sąvoka yra plačiai naudojama bei vartojama ekonomistų, finansininkų, vadybininkų, konsultantų ar kitų profesijų atstovų. Efektyvumo sąvoka yra neatsiejama ekonomikos mokslo dalis. Kiekvienai įmonei yra svarbus efektyvumo siekimas, nuo kurio priklauso išlikimas rinkoje. Apibendrinant autorių apibrėžimus galima teigti, kad efektyvumas – tai kokybiškas tikslų realizavimas, kuris pasiekiamas efektyviai panaudojus turimus išteklius.

Toliau bus aptariama veiklos ekonominio efektyvumo vertinimo būdai.

2.2. Veiklos ekonominio efektyvumo vertinimo būdai

Ekonominis efektyvumas gali būti apibūdinamas kaip efektyvesnių rezultatų pasiekimas, esant ribotiems ištekliams. Pasak A. Andrijauskienės (2004), – šis terminas turėtų būti suprantamas kaip gamybinės veiklos rezultatyvumas, kuris atskleidžia priklausomybę tarp ūkinės veiklos ir gyvojo bei sudaiktinto darbo rezultatų.

Remiantis A. Andrijauskiene (2004) galima išskirti dviejų tipų ekonominį efektyvumą:

- ekonominio efekto – nurodo pasiektą naudingą rezultatą, dažniausiai pelną;
- gamybos išteklių naudojimo bei išlaidų derinio.

Pasak autorės, ekonominio efekto dydis yra priklausomas priklauso nuo gamybos apimčių bei išlaidų ekonomijos.

Analizuojant E. F. Brigham, J. F. Houston (2011), P. Chandra (2010), V. Aleknevičienės (2011) ir kt. autorių darbus nustatyta, kad atliekant įmonės ekonominio efektyvumo rodiklių vertinimą daugiausiai dėmesio skiriama įmonės turto efektyvumo rodiklių nagrinėjimui.

Anot, D. Šlekienės, I. Klimavičienės (1999), didelis turto apyvartumas yra sąlyga, leidžianti mažesniu investicijų kiekiu pasiekti tuos pačius rezultatus. Didelis turto apyvartumas suteikia galimybę turėti mažiau atsargų, gamybos priemonių ar kt. Tokiu atveju pinigai, paverčiami tam tikru trumpalaikiu turtu, lieka įmonės sąskaitoje. Tai padeda pagerinti įmonės finansinę būklę, mokumą. J. Mackevičiaus (2005, p. 228) teigimu, veiklos efektyvumo rodikliais galime vadinti rodiklius, padedančius stebėti ir įvertinti lėšų judėjimą ir greitį.

Dažniausiai veiklos efektyvumo rodikliai skiriami į atskirą grupę, kartais nagrinėjami kartu su pelningumo, mokumo ir kitais rodikliais. Veiklos efektyvumo rodikliai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Veiklos efektyvumo rodikliai ir jų reikšmė (Sudaryta autoriaus, remiantis J. Mackevičiumi (2005) ir kt.)

Rodiklis	Formulė	Apibūdinimas	Reikšmė
<i>Sąnaudų lygio rodikliai</i>			
<i>Pardavimo savikainos lygis</i>	<u>Pardavimo savikaina</u> Pardavimo pajamos	Parodo įmonės pagrindines išlaidas vienam pardavimo pajamų litui.	50% - 90 %
<i>Veiklos sąnaudos vienam pardavimo pajamų litui</i>	<u>Veiklos sąnaudos</u> Pardavimo pajamos	Parodo patirtas veiklos sąnaudas vienam pardavimų litui	Kuo mažesnis, tuo geriau.
<i>Turto apyvartumo rodikliai</i>			
<i>Viso turto apyvartumas kartais</i>	<u>Pardavimo pajamos</u> Vidutinė viso turto vertė	Parodo, kaip efektyviai įmonė naudoja turimą turtą. Sužinoma, kiek vienas turto litas sukuria pardavimo pajamų.	Gamybos įmonių 1-2, prekybos įmonių 3-5.
<i>Apyvartinio kapitalo apyvartumas kartais</i>	<u>Pardavimo pajamos</u> Vidutinė apyv. kap. vertė	Parodo, kiek apyvartinis kapitalas per ataskaitinį laikotarpį padaro apyvartų.	Kuo didesnis, tuo geriau.
<i>Trumpalaikio turto apyvartumas kartais</i>	<u>Pardavimo pajamos</u> Vid. trump. turto vertė	Parodo, kiek pajamų tenka vienam trumpalaikio turto litui.	Kuo didesnis, tuo geriau.
<i>Atsargų apyvartumas kartais</i>	<u>Pardavimo savikaina</u> Vidutinė atsargų vertė	Parodo, kiek kartų per metus buvo atnaujintos atsargos.	Kuo didesnis, tuo geriau.
<i>Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas kartais</i>	<u>Pardavimo pajamos</u> Debitorinis įsiskolinimas	Parodo, kiek kartų per metus įmonė surenka savo lėšas atsiskaitymų procese.	Rekomenduojama 6 - 12 kartų.
<i>Ilgalaikio turto apyvartumas kartais</i>	<u>Pardavimo pajamos</u> Vid. Ilgal. turto vertė	Parodo, kiek pajamų tenka vienam ilgalaikio turto litui.	Gamybos įmonių 1-1,5 ir daugiau, prekybos įmonių 3-10 ir daugiau.

Remdamiesi apyvartumo rodikliais galime nustatyti, per kiek laiko atsiskaitoma su klientais, per kiek laiko klientai atsiskaito su įmone, kiek kartų per metus vyksta atsiskaitymai, taip pat analizuodami apyvartumo rodiklius galime išsiaiškinti atsargų laikymo sandėlyje trukmę, sužinoti, kas kiek laiko atnaujinamos atsargos ir pan. V. Gronsko (2006), J. Mackevičiaus (2005) teigimu, įmonių veiklos efektyvumą geriausiai apibūdina turto apyvartumo ir išlaidų (sąnaudų) lygio rodiklių grupės.

„Sąnaudų lygio rodikliai parodo įmonės tam tikros veiklos sąnaudų lygį arba, kiek tam tikrų sąnaudų tenka vienam pardavimo eurui (pinigine išraiška ir procentais), o turto apyvartumo rodikliai parodo, kiek kartų per metus ar pasirinktą analizuojamą laikotarpį atnaujinamas tam tikras turtas“ (Mackevičius, 2005, p. 229).

Pasak, J. Laux (2010, p. 83), kad įmonė norėdama padidinti turto panaudojimo efektyvumą turi gebėti sukurti daugiau pardavimų turto litui. Svarbus veiksnys įmonės veikloje greitas lėšų apyvartumas, nes greitėjant lėšų apyvartumui atsiranda laisvų pinigų, kuriuos įmonė gali sėkmingai panaudoti pelnui didinti.

Pasak Puškoriaus (2004), vertinant efektyvumą galima išskirti du aspektus:

1. kaštų efektyvumą;
2. darbo efektyvumą.

Kaštai – (Angl. costs) sunaudotų išteklių pinigine suma panaudota įmonės produkcijos gamybos procese. Kaštai gali būti suvokiami ir bendresne prasme, tokiu atveju jais vadinamos bet kokios sąnaudos, reikalingos tikslų pasiekimui (Ekonomikos kaštai, p.15). Kaštų efektyvumas parodo optimalų sąnaudų panaudojimą geriausiam rezultatai įvykdyti.

Darbo efektyvumas dar vadinamas darbo našumu, kuris apskaičiuojamas pagal formulę:

$$DN (\text{darbo našumas})=Q/DL (1)$$

Tai yra produkcijos kiekis padalintas iš darbo laiko kuris sugaištas, tai produkcijai pagaminti. Produkcijos kiekio matavimo vienetas gali būti išreikštas natūriniais ar piniginiiais vienetais.

Aukšto išsivystymo šalims būdingas pastovus darbo našumo augimas. Darbo našumas auga tobulėjant darbuotojo įgudiams darbo ir naudojant technologijas pažangesnes (Dzikevičius, 2000). Našumo darbo lygis ne visada siejasi su mažėjimu savikainos. Gali būti ir procesų atvirkštinių, pvz.: kai atlygis už darbą yra nesaikingai didinamas arba našumas naujų mašinų mažas.

Efektyvumą veiklos galima dviem būdais nustatyti (Šlekienė ir kt., 2000):

1. Remiantis investuoto kapitalo.
2. Turimų finansinių išteklių panaudojimu.

Išteklių vadyba yra įmonės išteklių valdymo procesas. Esama ir kitų procesų, kurie padeda įvertinti išteklių naudojimo efektyvumą, tai pat poreikiams prognozuoti, pavyzdžiui, finansų vadybos duomenis, jis vertina išteklių panaudojimą, remiasi turimais išteklių duomenimis, jų faktines sąnaudas ir prognozuojamą augimą. Šis vadybos procesas bet kokio pobūdžio įmonėje yra būtinas valdymo elementas, leidžiantis pašalinti problemas, kurios kyla atsiradus išteklių stokai. Išteklių vadyba taip pat skirta proaktyviam problemų šalinimui (Išteklių vadyba, p.31).

Nuosavo kapitalo pelningumo (angl. ROE, Return On Equity) rodiklis, dar reiškia nuosavybės pelningumo rodiklį, tai yra vadovų investuotų lėšų panaudojimo efektyvumas, kuris yra išreikštas eurai ir rodo, kiek vienam nuosavo kapitalo eurtui tenka grynojo pelno. Tai parodo, kaip efektyviai yra panaudojami vadovų pinigai. Tai viskas priklauso nuo kompanijos kapitalo struktūros. Jeigu rodiklis viršija 20 tai yra gerai, jeigu yra žemiau 10 rodiklis nepatenkinamas.

Koeficiento apskaičiavimui gali būti naudojamas ir vidutinės periodo nuosavo kapitalo vertės rodiklis (išskyrus vertę ataskaitinio periodo pabaigai). Kai kuriais atvejais grynąjį pelną gali pakeisti veiklos pelnas, pavyzdžiui, jei yra apskaičiuojama sandorių kainodara. (Kapitalo pelningumo rodiklis, n.d.)

Efektivitymo finansinį įvertinti galima šiais rodikliais:

1. Pelningumo veiklos.
2. Turto pelningumo ir rentabilumo.

Pelningumo rodikliai – šis rodiklis parodo ar įmonė dirba pelningai, o tai galima tapatinti su sėkme. Kiekvienos įmonės veiklos tikslas yra pelnas. Būtent ,kaip įmonės įgyvendina savo tikslą padeda pelningumo rodikliai. Parodo, kiek pelninga įmonė buvo, yra dabar, bei kokios galimos tolimesnės tendencijos.

Vieni iš populiariausių rodiklių yra – pardavimų, turto, nuosavybės pelningumas. Turto bei nuosavybės pelningumo rodikliai vadinami gražos rodikliais.

Veiklos pelnas (angl. Operating Profit, EBIT (Earnings before interest and taxes) – ekonominės veiklos finansinis rezultatas, kurį padalinus iš pardavimo pajamų galimas veiklos pelningumo apskaičiavimas.

Veiklos pelningumo koeficiento apskaičiavimas leidžia įvertinti, įmonės sugebėjimą gauti pelną neatsižvelgiant į jos finansavimo būdus bei palyginti skirtingas įmones su nevienodais finansavimo šaltiniais. Kuo aukštesnis šis koeficientas, tuo įmonei lengviau pasiekti pelną.

EBIT – tai pelnas prieš sąnaudas palūkanų ir mokesčių pelno. Šis terminas gali būti vartojamas sinonimiškai su veiklos pelno sąvoka. Toks vartojimas galimas su sąlyga, kad įmonė neturi ženklių ne veiklos pajamų.

Palūkanų sąnaudas pelno (nuostolio) ataskaitoje nepateikiamos. Jos nurodomos pinigų srautų ataskaitoje, jei įmonė tokias rengia, arba tarp sąnaudų straipsnių apskaitos sistemoje. Jei palūkanų sąnaudos yra reikalingos siekiant apskaičiuoti veiklos pelną ar kitą rodiklį, priimtina taikyti finansinės ir investicinės veiklos rezultatus. Toks skaičiavimas galimas jei šios rezultato pagrindinė dalis yra palūkanų sąnaudos (Finansiniu rodikliu skaičiuoklės, p. 1).

Turto pelningumas parodo, kokia grynojo turto dalis tenka vienam eurai. Jei rodiklis yra virš 15 tai reiškia geras rodiklis, jei žemiau 8 nepatenkinamas.

Įmonių finansinių rodiklių analizė yra pagrindinė analizė įmonių finansinei situacijai įvertinti, numatyti sprendimus tolimesniems veiksams. Finansinių rodiklių analizėje ieškoma vis naujų būdų, kaip išsamiau ir tiksliau interpretuoti finansinius rodiklius. Finansinių rodiklių įvairovė yra plati ir ieškoma vis naujų būdų rodikliams interpretuoti.

Toliau aptarsime pagrindinius finansinius rodiklius.

Valkauskas (2005) paminėjo šiuos rodiklius:

1. darbas;
2. kapitalas;
3. finansiniai įsipareigojimai;
4. pelnas;
5. pardavimai ir t.t.

Santykiniai finansiniai rodikliai.

Santykinė analizė tiek literatūroje, tiek praktikoje dar gali būti vadinama koeficientų analize. Koeficientu įvardijamas rodiklis, siejantis du apskaitos skaičius ir apskaičiuotas padalinus vieną skaičių iš kito (Nasdaqbaltic.com, 2010). Santykiniai dydžiai, gauti lyginant du skaičius, leidžia gerokai akivaizdžiau ir aiškiau įvertinti efektyvumo rezultatus nei absoliutūs dydžiai (Dzikevičius, 2000).

Santykiniai finansiniai rodiklių skaičiavimo formulės:

Efektyvumo įmonės veiklos lygio apskaičiavimas:

$$E = \frac{Q}{(NA+AK+F)} = \frac{Q}{V} \quad (2)$$

Tai yra įmonės veiklos rezultatas (Q) padalintas iš išlaidų skirtų verslo rezultato sukūrimui (V), kurias sudaro nusidėvėjimo ir amortizacijos (NA), apyvartinio kapitalo (AK) ir darbo užmokesčio fondo (F) išlaidų suma.

Lygio efektyvumo pasikeitimas skaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\Delta Q(E) = (E_1 - E_0) * V_1 \quad (3)$$

Tai yra iš efektyvumo lygio atakaitiniais metais (E_1) atėmus efektyvumo lygi baziniais metais (E_0) ir padauginus iš bendrųjų išlaidų apinčių ataskaitiniais metais (V_1).

Bendrųjų išlaidų apimčių pasikeitimas skaičiuojamas pagal šią formulę :

$$\Delta Q(V) = (V_1 - V_0) * E_0 \quad (4)$$

Tai yra iš bendrųjų išlaidų apimčių ataskaitiniais metais (V_1), atėmus bendrų išlaidų apimtį baziniais metais (V_0) ir padauginus iš efektyvumo lygio baziniais metais (E_0)

Pasak Palepu ir kt. (2004), įmonės ūkinės veiklos vertinimui reikalingi finansinio stabilumo rodikliai atspindintys nuosavų lėšų ir turimų finansinių įsipareigojimų santykį.

Svarbiausi finansų struktūros rodikliai:

- Pasak Palepo ir kt. (2004), finansinio stabilumo koeficientas labiausiai tinkamas atskleidžiant, kokia turto dalis yra finansuojama ilgalaikiais finansavimo ištekliais, t.y. nuosavu kapitalu ir ilgalaikių įsipareigojimų santykiu lyginant su visu turtu.
- Remiantis Smalensku (2007) trumpalaikio turto nepriklausomybės koeficientas galima įvertinti, trumpalaikio turto dalį įsigytą iš nuosavo kapitalo.
- Lazausko teigimu (2005), finansinės priklausomybės (sverto) koeficientas leidžia įvertinti savininkų turto apsaugojimo lygį. Šis koeficientas parodo, kiek turto yra įsigyta iš nuosavo kapitalo.
- Remiantis Kancerevyčiumi (2004) finansinių išteklių mobilumo koeficientas parodo, kokia apyvartinio turto dalis tenka neapvyvartiniam turtui. Šis koeficientas apskaičiuojamas kaip santykis tarp trumpalaikio turto ir ilgalaikio turto santykis.

Rodikliai rentabilumo.

Pelningumas yra tai įmonės gebėjimas uždirbti pelną ir gauti kuo daugiau pelno iš kiekvieno investuoto euro. Pagrindiniai 4 rentabilumo rodikliai yra tokia:

1. Bendrasis įmonės pelnas (nuostolis) – tai pelno suma, kuri yra gaunama kaip įmonės veiklos rezultatas, įtraukiant pagalbinę ir kitą ūkinę veiklą, esančią įmonės balanse (Baublys ir kt., 2003).
2. Grynasis pelningumas – plačiausiai vartojamas rodiklis, parodantis, įvairiapusės veiklos pelningumą. Mackevičiaus teigimu (2007), grynojo pelningumo rodiklio leidžia įvertinti, kokią įmonė ūkinės veiklos efektyvumui turi pelno mokestis, bei padeda identifikuoti išorės veiksnius, reikšmingus įmonės veiklos rezultatams.
3. Turto pelningumo rodikliai kaip efektyviai yra panaudojamas įmonės trumpalaikis ir ilgalaikis turtas. Pasak Gronsko (2005), apskaičiuojant turto pelningumą, dažnai imamas pelnas prieš palūkanas ir mokesčius. Tokiu būdu įmonės finansinė veikla neturi įtakos turt pelningumo rodikliams. Šios grupės rodiklių apskaičiavimas svarbus vertinant turto panaudojimo optimalumą, kuris dažniausiai priklauso nuo vadovų. Remiantis Poškaitė ir kt. (2006) nuosavo kapitalo rentabilumą itin rimtai vertina investitoriai ir vadovai, kuriems svarbu žinoti, kiek pelno gaunama iš akcinio kapitalo piniginio vieneto. Tokiu būdu galima nustatyta, ar bendrovė akcininkų lėšos yra išnaudojamos pelningai.

4. Rodikliai mokumo ir likvidumo. Anot Bagdžiunienės (2005), teigimu mokumas yra įmonės gebėjimas nustatytais terminais vykdyti visus įsipareigojimus, o su juo susijusi sąvoka „likvidumas“ rodo galimybes įmonės turtą paversti pinigais neprarandant balansinės vertės.

Skolos (mokumo) koeficientas leidžia įvertinti, turto dalį finansuojamą skolintomis lėšomis (Poškaitė ir kt., 2006). Ypač svarbu įvertinti, ar skolos nėra viršijančios turtą. Remiantis Įmonių bankroto įstatymu (2 str. 8 d.), viena iš nemokumo nustatym sąlygų – santykis tarp pradelstų įmonės įsipareigojimų ir balanse įrašyto turto. Kuomet pradelsti įmonės įsipareigojimai sudaro daugiau nei pusę balanse nurodomo turto, galima skelbti bankrotą (Žvinklys ir kt., 2006).

Komercinės veiklos aktyvumo rodikliai. Rodiklių skaičiavimo metodikoje, pateiktoje Lietuvos Nacionalinės vertybinių popierių biržos, išskiriama turto panaudojimo efektyvumo rodiklių grupė. Ją sudaro turto apyvartumo, nuosavo kapitalo apyvartumo, apyvartinių lėšų ir debitorinių įsiskolinimo apyvartumo rodikliai.

Pasak Kancerevičiaus (2004), turto apyvartumas leidžia nustatyti, pajamų dalį sukuriama vieno euro, kitaip tariant euro realizaciją. Remiantis įvairiais autoriais, 1,6–1,8 siekianti apyvartumo rodiklis yra vertintinas kaip geras. Turto apyvartumo rodikliai parodo, kiek kartų per tam tikrą laikotarpį (dažniausiai ataskaitinius metus) buvo atnaujintas įmonės turtas (Mackevičius ir kt., 2005).

Rodikliai sąnaudų lygio. Norint atlikti savikainos pradinę analizę reikia išanalizuoti :

1. duomenis ataskaitinius apie pelną, sąnaudas įmonės;
2. sąnaudas pridėtines;
3. darbą ir savikainą;
4. duomenis apskaitos;
5. rodiklius planinius;
6. normatyvus.

Rodiklis neviršijant 50 proc., galima teigti, kad įmonė ūkininkauja efektyviai ir pelningai.

Veiklos sąnaudos yra per ataskaitinį laikotarpį patirtos išlaidos, reikalingos įprastinei įmonės veiklai, vykdomai neatsižvelgiant į pardavimo apimtį, išskyrus finansinę, investicinę ir kitą veiklą (Jewel, 2000). Mažesnė veiklos sąnaudų vienam vienetui rodiklio reikšmė mažesnis yra geras rezultatas, parodantis tinkamą sąnaudų mažinimo politiką. Pasak Mackevičiaus (2005) šis rodiklis neturėtų viršyti 17–18 proc.

Atsargų apyvartumo dienomis rodiklis – apskaičiavus šį rodiklį galima įžvelgti, kiek dienų prireikia turimų atsargų realizacijai. Kuo mažesnis koeficientas, tuo geriau, koeficientas yra skaičiuojamas nuo pardavimų savikainos, nes atsargų dydis įmonėje yra vertinamas savikaina. Žinoma, gali būti imamos pardavimų pajamos, tačiau ne bet ne pardavimų savikaina. Šį rodiklį dar galima apskaičiuoti pagal kitą formulę :

Metinio apyvartumo skaičiavime gali būti imamas ir 360 dienų skaičius metuose (Finansinių rodiklių skaičiuoklė)

Pardavimo savikaina yra išlaidos patirto per ataskaitinį ir ankstesnius laikotarpius, tenkančios per paslaugoms ir parduotoms, kurios buvo suteiktos arba pagamintos per ataskaitinį laikotarpį. Šios išlaidos pasireiškiančia ekonominės naudos sumažėjimu, kai dėl to sumažėja nuosavas kapitalas, išskyrus tiesioginį jo mažinimą. Apskaitoje sąnaudos parodomas remiantis kaupimo ir palyginimi principais tuo ataskaitiniu laikotarpiu, kai yra uždirbamos, su jomis susijusios pajamos, nepriklausoma nuo pinigų išleidimo laiko. Pardavimo savikaina straipsnyje pateikiama grynąja pardavimo savikaina (Rodiklių skaičiavimo metodika, n.d.)

Įmonės efektyvumas yra neatsiejamas nuo rezultatyvumo, veiksmingumo bei produktyvumo, todėl efektyvumo vertinimas turi būtū grįstas bendraisiais finansiniais rodikliais: santykiniais finansiniais rodikliais, finansinio stabilumo rodikliais, rentabilumo rodikliais, mokumo ir likvidumo rodikliais, komercinės veiklos aktyvumo rodikliais, sąnaudų lygio rodikliais.

Toliau aptariama kaštų analizė.

2.3. Kaštų analizė

Vienas iš pagrindinių instrumentų įmonių veiklos efektyvumo vertinimui yra kaštų analizė. Kaštų analizė gyvuoja 10–15 metų ir turi savo šaknis gamybos įmonėse, šiandien daugelis organizacijų gauna nauda iš šio metodo (Kaštų analizė, n.d.)

Kaštai yra neišvengiami bet kokio pobūdžio versle (Jewel, 2000). Ekonominė prasme kaštais įvertinama visų panaudotų gamybos išteklių vertė.

Kapitalas skirstomas į:

1. materialųjį (pvz.: įranga);
2. intelektualųjį (pvz.: bendrasis išsilavinimas).

Kaštų rinkos struktūra susideda iš pagrindinės veiklos ir pagalbinės veiklos kaštų funkcijų. Visos šios funkcijos tarpusavyje glaudžiai susijusios (Baublys ir kt., 2003). Suderinus ir nustacius kiekvienos funkcijos svarbą ir ryšį su funkcijomis kitų veiklų, optimizuojami kaštai bei padidinamas konkurencingumas rinkoje.

Veikla pagrindinė. Įmonės veikla sukūrianti didžiausią pridetinę vertę. Įrengimų ir medžagų įsigijimas (Jewel, 2000). Ši veikla yra labai svarbi, nes įtakoja įmonės pelną. Baldų pramonės rinkoje labai svarbu tinkamų medžiagų parinkimas, medžiagos turi atitikti standartus, specifikacijas, žinoma, svarbu žinoti gamybinių medžiagų poreikį kuo didesnei produkcijos apimčiai užtikrinti (Baublys ir kt., 2003).

Gamyba. Patirtis gamybinė, prisitaikymas prie vartotojų poreikių leidžia produkta pagaminti greičiausiai ir aukščiausios kokybės (Mackevičius ir kt., 2005). Gamybos sąnaudos yra sąnaudų visų suvartojamų produkto gamybos proceso išteklių suma.

Sandėliavimas. Ne maža dalis šios rinkos gamintojų praktiškai neturi baigtos produkcijos sandėlių, taip išvengiama didelių lėšų apyvartinių poreikio (Baublys ir kt., 2003).

Pardavimai ir marketingas. Rinkodaros išlaidos apima išlaidas reklamai, išlaidas reklaminiams bukletams, vartotojų skatinimo išlaidas (pavyzdžiui, lentynos reklamas ir grindų skelbimus parduotvėse), pakotės dizaino (Marketingas, n.p). Baldų rinkoje yra labai svarbu bendrauti su potencialiu klientu. Taip pat labia svarbu, kad šios įmonės dalyvautų parodose, nes tai išskirtinis jų bruožas. Dažniausia parodose užmezgami ryšiai su naujais potencialiais klientais. Taip pat ganėtinai svarbus yra specializuotų studijų rengimas, tai yra tam tikras paslaugų pristatymas dominančios rinkos regioniniame centre. Vystomas tarptautinis marketingas, verslo ir derybų protokolas.

Padedanti veikla. Infrastruktūra. Veiklos pagrindinės efektyvus planavimas, mažina išlaidas įmonės ir suteikia didesnę konkurencingumą (Mackevičius ir kt., 2005). Taip pat rinkoje šioje dirbančioms įmonėms yra labai svarbios didelės kapitalo apyvartinio lėšos, nes nuo žaliavų pirkimo iki atsiskaitymo gaunasi apie 150 dienų kalendorinių. Taip pat ilmokėjimo ilgas atidėjimas labai padidina įmonės konkurencingumą rinkoje.

Vystymas technologijų, projektavimas ir tyrimai. Naujo produkto dizaino kūrimas yra esminis veiksnys bendrovės išlikimui (Baublys ir kt., 2003). Pramonės įmonės turi nuolat peržiūrėti savo dizaino ir produktų asortimentą. Tai būtina siekiant išlikti konkurencingiems prieš konkurentus ir prisitaikant prie vartotojo (Johansson; Löf, 2008).

Žmogiškieji ištekliai. Dėl gaminamos produkcijos specifikos svarbu darbuotojų mokymai, nuolatinis profesinių žinių tobulinimas (Johnson, and Scholes, Kevan, 2005).

Pardavimo savikaina apima išlaidas, susijusias su bendrovės produktu, įskaitant žaliavų sąnaudas, žaliavų pristatymą, tiesiogines darbo sąnaudas ir netiesiogines išlaidas, tokias kaip produkto priežiūra, tikrinimas, darbo ir medžiagų priežiūra, nusidėvėjimas, mokesčiai ir draudimas, gamybos planavimas, operacijų valdymas, logistika, sandėliavimo išlaidos.

Vienas iš pagrindinių instrumentų įmonių veiklos efektyvumo vertinimui yra kaštų analizė. Kaštų rinkos struktūra susideda iš pagrindinės veiklos ir pagalbinės veiklos kaštų funkcijų.

Toliau bus nagrinėjama SSGG analizė.

2.4. SSGG analizė

SSGG analizė gali būti atliekama bendrovei, produktui, vietai, pramonei, ar asmeniui. SSGG analizė atliekama, nurodant verslo įmonės ar projekto tikslą ir nustatant vidinius ir išorinius veiksnius,

kurie yra palankūs ir nepalankūs šiam tikslui pasiekti. Kai kurie autoriai, kaip Albert Humphrey, kuris vadovavo Stanfordo tyrimų institute 1960 ir 1970, naudojo SSGG analizę. Tačiau pats Humphrey neteigė apie SSGG kūrimą, tad ištakos lieka miglotos (Humphrey, 2005).

SSGG (SWOT) yra sudarytas iš šių žodžių: Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Grėsmės.

- stiprybes – verslo charakteristikos, kas suteikia pranašumą prieš kitus;
- silpnybes – verslo charakteristikos nepalankioje padėtyje, palyginimas su kitomis kompanijomis;
- galimybes – aplinkos elementai, kurie verslą padėtų išnaudoti savo naudai;
- grėsmes – aplinkos elementai, kurie gali sukelti problemų verslui (Osita et al; 2014).

Identifikavimas verslo charakteristikų yra svarbus, nes tai gali informuoti apie tolimesnius veiksmus siekiant tikslo. Pirma, sprendimus priimančias asmenys turėtų apsvarstyti, ar šis tikslas yra pasiekiamas, atsižvelgiant į SSGG analizę. Jei tikslas yra nepasiekiamas, jie turi pasirinkti kitą tikslą ir pakartoti šį procesą.

Vartotojai atliekantys SSGG analizę turi klausti ir atsakyti į klausimus, kurie sukuria prasmingą informaciją kiekvienoje kategorijoje (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių), ši analizė naudinga, nes padeda rasti savo konkurencinį pranašumą.

SSGG analizės tikslas nustatyti pagrindinius vidaus ir išorės veiksnius, kurie yra svarbūs tikslo pasiekimui. SSGG analizė veiksnius padalina į dvi pagrindines kategorijas:

1. vidiniai veiksniai – stipriosios ir silpnosios savybės vidaus organizacijos;
2. išoriniai veiksniai – galimybės ir grėsmės, aplinkos išorės veiksniai.

Analizė gali peržiūrėti vidinius veiksnius, kaip stiprybes ar silpnybes, priklausomai nuo jų įtakos organizacijos tikslui. Kas gali būti stiprybės, atsižvelgiant į vieną tikslą, gali būti trūkumai kitam tikslui. Veiksniai gali būti personalas, finansai, gamybos pajėgumai, ir taip toliau.

Išoriniai veiksniai gali būti makroekonominiai veiksniai, technologiniai pokyčiai, teisės aktai ir sociokultūriniai pakeitimai, taip pat pakeitimas rinkoje arba konkurencinėje padėtyje. Rezultatai yra dažnai pateikiami matricos forma (Osita et al; 2014).

SSGG analizė turi ir trūkumų. SSGG analizėje sudaromi veiksmų sąrašai, bet nėra išskirtomas veiksmų prioritetas. Kiekvienas įrašas SSGG analizėje yra svarbus ir jam turi būti sukurta įgyvendinimo ar pašalinimo strategija. SSGG analizė gali būti naudojama efektyviai kurti organizacijos arba personalo strategiją.

Analizė apima identifikavimą vidinių ir išorinių veiksmų (naudojant populiarią 2x2 matricą), atranką ir vertinimą svarbiausių veiksmų, ir identifikavimą santykių tarp vidinių ir išorinių veiksmų. Identifikuotas silpnybes ir grėsmes galima konvertuoti į privalumus atsižvelgiant į rinkos padėtį, kitus faktorius. Jei to padaryti nepavyksta, reikėtų sukurti strategiją jų vengimui ar pašalinimui (Osita et al; 2014).

Pagrindiniai faktoriai, kuriuos reiktų apžvelgti SSGG analizėje (Osita, 2014):

1. Stiprybės ir Silpnybės: (Tai yra vidiniai veiksniai per organizacijoje)

- žmogiškieji ištekliai – personalas, savanoriai, tarybos nariai ir kt.;
- materialieji ištekliai – lokacija, pastatas, technika;
- finansai – dotacijos, finansavimo institucijos, kiti pajamų šaltiniai;
- veikla ir procesai – programos, kompiuterizuotos sistemos;
- ankstesnė patirtis – reputacija, mokymai.

2. Galimybės ir grėsmės: (Tai yra išoriniai veiksniai)

- ateities tendencijos savo srityje arba kultūros srityje;
- ekonomika – vietos, nacionaliniu arba tarptautiniu mastu
- finansavimo šaltiniai – fondai, investitoriai.
- demografija – rasės, lytis, kultūra asmenų susijusių su kompanija
- fizinė aplinka (Kurioje miesto dalyje yra pastatas? Ar yra visuomeninis susiekimas?)
Teisės aktai (Ar nauji įstatymai palengvina ar pasunkina veiklą?)
- vietiniai, nacionaliniai ar tarptautiniai renginiai (parodos).

Įmonės vadovaujančios SSGG analizei, gali labai daug padaryti, analizuoti savo misijas, įgalojimus, atlikti organizacijos kultūros auditą, konstruoti galimus scenarijus, tai labai plati galimybių analizė.

SSGG analizė atliekama, nurodant verslo įmonės ar projekto tikslą ir nustatant vidinius ir išorinius veiksnius, kurie yra palankūs ir nepalankūs šiam tikslui pasiekti. Vartotojai atliekantys SSGG analizę turi klausti ir atsakyti į klausimus, kurie sukuria prasmingą informaciją kiekvienoje kategorijoje (stiprybių, silpnųjų, galimybių, grėsmių), ši analizė naudinga, nes padeda rasti savo konkurencinį pranašumą. Identifikavimas verslo charakteristikų yra svarbus, nes tai gali informuoti apie tolimesnius veiksmus siekiant tikslo. Analizė apima identifikavimą vidinių ir išorinių veiksmų (naudojant populiarią 2x2 matricą), atranką ir vertinimą svarbiausių veiksmų, ir identifikavimą santykių tarp vidinių ir išorinių veiksmų.

Toliau bus nagrinėjamos efektyvumodidinio galimybės

2.5. Efektyvumo didinimo galimybės

Siekiant konkuruoti šiandieninėje nuolat kintančioje aplinkoje, kartu didinant efektyvumą, įmonės turi peržiūrėti savo veiklą dažniau, nei tai darė anksčiau. Svarbiausi aspektai – procesas ir technologija. Svarbu tobulinti programas, įrenginius, skirti didelį dėmesį darbuotojui, jo kompetencijai. Penkios pagrindinės tobulinimo sritys siekiant pagerinti efektyvumą: strategija, žmonės, kultūra, pokyčiai ir struktūra (Organizacijos efektyvumas, n.d.)

Strategija: Sėkmingos strategijos yra sėkmingos tada, kai darbuotojai jas gali paversti veiksmis. Svarbūs sprendimai, kurie leidžia pagreitinti proceso eigą.

- Žmonės: Svarbūs darbuotojų įgūdžiai, darbas komandoje, geras vadovavimas
- Kultūra: Kartais kultūriniai klausimai, trukdo darbuotojų našumui.
- Pokyčiai: kaita neišvengima, ir įmonės veikia sėkmingai, kai sutelkia dėmesį į darbuotojus, procesų eigą, technologiją.
- Struktūra: Struktūra turi palaikyti verslo strategiją. Komunikacija tarp darbuotojų turi būti greita.

Veiklos vertinimą turėtų atlikti kiekviena įmonė, bet dažniausiai tai atlieka tik pažangios įmonės, todėl šis procesas apibūdinamas kaip pažangios įmonės veiklos įrankis. Šis įrankis ypač svarbus strategijai įgyvendinti. Veiklos vertinimas atskleidžia įmonės situaciją. Pasak Taticchi (2010), į veiklos vertinimo procesą verta įtraukti ir kitus įmonės darbuotojus. Morgaine (2016) įvardino 9 žingsnius efektyvumui pagerinti:

1. Automatizuoti visus galimus įmonės procesus. Automatizuotos monotoniškos užduotys taupo jūsų darbuotojų laiką ir leidžia jiems padaryti daugiau produktyvių užduočių, kurios reikalauja kritinio mąstymo arba žmogaus prisilietimo.
2. Skatinti darbuotojus kalbėtis tiesiogiai. Kartais penkių minučių pokalbis gali atstoti 20 elektroninių laiškų.
3. Riboti pertraukas. Stengtis darbuotojų neatitraukti nuo jų tiesioginio darbo, vengti bereikalingų susirinkimų. Užduotis darbuotojams pateikti emeilu ar kita projektų valdymo sistema.
4. Kiekvieną dieną organizuoti 10 minučių susirinkimą, kurio metu peržvelgti užduotis.
5. Darbuotojui pateikti po 1 užduotį iki jos įvykdymo. Darbuotojas turi gerai žinoti savo darbo procedūrą. Blaškymasis nuo vienos užduoties prie kitos atima laiko.
6. Vengti neplanuotų susirinkimų. Neplanuoti šaukiami susirinkimai atitraukia nuo tiesioginio darbo. Nors jų trukmė gali būti nurodoma ir labai trumpa, tačiau tai nesuplanuotas laikas.
7. Teisingai suplanuoti projekto laiką. Neskubinti darbuotojo atlikti užduotį greičiau, nes jis gali pradėti klysti, tam tikri projekto žingsniai gali būti praleisti.
8. Užduočių skyrimui naudoti tam skirtas el, programas. Projekto valdymo įrankis padės sekti užduoties įvykdymą, projekto eigą.
9. Išklausti darbuotojų nuomonę apie įmonės veiklą. Darbuotojas, savo srities specialistas gali pateikti konkrečių aspektų, kaip pagreitinti savo darbą, tai gali būti tam tikros programos įdiegimas ar pan.

Konkurencingumas svarbus versle, kompanija turi atrasti ir įvertinti savo unikalius bruožus, kas lemtų sėkmę prieš konkurentus (Vijeikis, Makštuči, 2009, Adomaitis 2010). Mačerinskienė ir

Bartuševičienė (2012) ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimą ir išlaikymą vadina verslo organizacijos egzistenciniu pagrindu. Įmonės veiklos strategija turi būti pagrįsta būtent konkurenciniu pranašumu bei jo didinimu.

Konkurencija skatina visas įmones tobulėti, ieškoti modernių priemonių plėtrai. Tam, kad vykdytų sėkmingai veiklos tobulinimą, svarbu sukurti planą kuo didesnei pridėtinei vertei gauti. Anot Adomaičio (2010), svarbu plano įgyvendinimą integruoti į kasdieninę įmonės veiklą. Įmonės, siekdamos išsilaikyti konkurencingoje rinkoje ir užtikrinti testinumą savo veiklos, privalo:

1. nuolatos analizuoti veiklos rezultatus;
2. taikyti naujausius veiklos analizė metodus.

Pasak, J. Mackevičius (2008), analizė įmonių veiklos yra vienas iš įmonės svarbiausių ekonominės šaltinių informacijos. Anot Baleženčių (2011), vertinimo daugiakriterinio modeliai padeda sprendimus priimti atsižvelgiant į daugelį tikslų. Išskiriamos pagrindinės daugiakriterinio vertinimo modelių dalys:

- 1) tikslų ir juos atitinkančių sistemos rodiklių sudarymas, reikšmingumo jų nustatymas;
- 2) matricos atsakų suformavimas ir normalizavimas pritaikant sprendimų daugiakriterinio metodus priėmimo;
- 3) rezultatų gautų interpretavimas ir priėmimas sprendimų.

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, įmonės, kurios nori išlikti rinkoje, sėkmingai veikti konkurencingoje rinkoje, pirmiausia reikia taikyti optimizavimo metodus, kurie leistų gertinto savo finansinius rezultatus, taip pat reikėtų apžvelgti įmonės valdymą veiklos, kuris turi nemažai įtakos norint dirbti efektyviai.

Taip pat, labai svarbu įvertinti savo veiklą, objektyviai įvertinti esamą poziciją, palyginti poziciją su tose rinkose jau esančiais konkurentais, atlikus šiuos veiksmus įmonės sėkmingai konkurotų tarptautinėse rinkose. Teisingai įvertinus esamą būklę galima objektyviau numatyti būdus veiklos plėtrai.

Įmonės procesų tobulinimą ir kokybės užtikrinimą padeda įgyvendinti įdiegti kokybės standartai. Nuolatiniai auditai padeda identifikuoti įmonės problemas, numatomi veiksmai neaatingų šalinimui. Lean sistema įveda tvarką gamyloje, eliminuoja nereikalingus procesus. Lean sistema turi savo taikymo metodus, vienas pagrindinių jų yra 5S. 5S modelis optimaliai padeda sutvarkuti darbo aplinką, kas pagerina darbo efektyvumą. Fmea modelis padeda analizuoti klaidas, apspręsti veiksmus iš karto, kurie padėtų eliminuoti problemas.

Siekiant konkuruoti šiandieninėje nuolat kintančioje aplinkoje, kartu didinant efektyvumą, įmonės turi peržiūrėti savo veiklą dažniau, nei tai darė anksčiau. Penkios pagrindinės tobulinimo sritys siekiant pagerinti efektyvumą: strategija, žmonės, kultūra, pokyčiai ir struktūra.

Konkurencingumas, svarbus versle, kompanija turi atrasti ir įvertinti savo unikalius bruožus, kas lemtų sėkmę prieš konkurentus.

Efektyvumas yra, kai įmonių produkcija, už tam tikrą sumą žaliavų, yra didžiausia, kokia gali būti. Efektyvumo sąvoka yra plačiau naudojama ekonomistų, finansininkų, vadybininkų, konsultantų ar kitų profesijų atstovų, efektyvumo sąvoka yra neatsiejama ekonomikos mokslo dalis.

Kiekvienai įmonei yra svarbus efektyvumo siekimas, nuo kurio priklauso išlikimas rinkoje. Ekonominės veiklos efektyvumo vertinimas reikalinga analizė verslui, kuri padeda įvertinti išteklius bei finansinę padėtį, atlikus analizę priimti sprendimai leidžia įmonei konkuruoti, vystyti plėtrą.

Aukštas turto apyvartumas suteikia galimybę mažesnėmis investicijomis pasiekti tuos pačius rezultatus, todėl įmonė gali turėti mažiau atsargų, gamybos priemonių ir kt. Tokiu būdu pinigai lieka įmonės sąskaitoje. Efektyvumas negali būti atsiejamas nuo rezultatyvumo, veiksmingumo bei produktyvumo. Galima teigti, kad pagrindiniais efektyvumo rodikliais yra šie: bendrieji finansiniai rodikliai, santykiniai finansiniai rodikliai, finansinio stabilumo rodikliai, rentabilumo rodikliai, mokumo ir likvidumo rodikliai, komercinės veiklos aktyvumo rodikliai, sąnaudų lygio rodikliai.

SSGG analizė atliekama, nurodant verslo įmonės ar projekto tikslą ir nustatant vidinius ir išorinius veiksnius, kurie yra palankūs ir nepalankūs šiam tikslui pasiekti. SSGG analizė gali būti naudojama efektyviai kurti organizacijos arba personalo strategiją.

Siekiant konkuruoti šiandieninėje nuolat kintančioje aplinkoje, kartu didinant efektyvumą, įmonės turi peržiūrėti savo veiklą dažniau, nei tai darė anksčiau. Kiekvienai įmonei yra svarbus efektyvumo siekimas, nuo kurio priklauso išlikimas rinkoje.

Svarbiausi aspektai – procesas ir technologija. Svarbu tobulinti programas, įrenginius, skirti didelį dėmesį darbuotojui, jo kompetencijai.

Toliau bus aptariama baldų įmonių veiklos efektyvumo tyrimo metodologija.

3. BALDŲ ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje bus aprašomas baldų įmonės veiklos efektyvumo tyrimo metodologinis pagrindas. Baldų įmonių veiklos vertinimui yra pasirinktas dokumentų analizės metodas. Taip pat bus atlikta ne tik dokumentų analizės metodas, bet ir kiekybiniai skaičiavimai. Pagal Valackienę (2004) kiekybinio tyrimo duomenų analizės pagrindu turi būti pateikiami skaičiais ir jų apdorojimas statistiniais metodais. Kiekybinių tyrimų paskirtis yra patvirtinti arba atmesti esamą faktą.

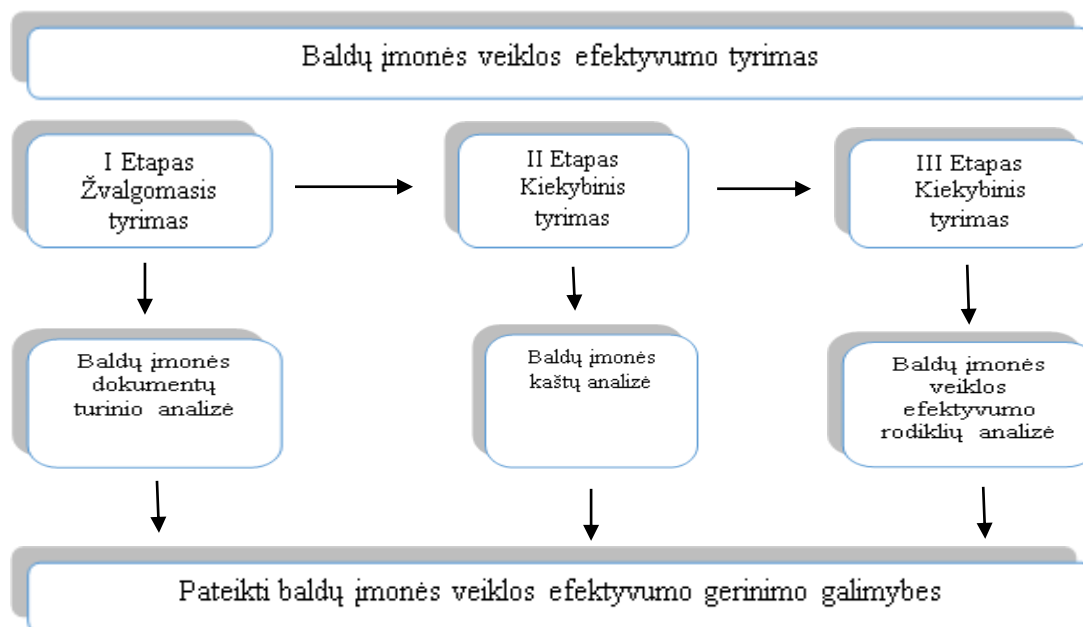
- Tyrimo problema – baldų įmonių veiklos efektyvumo gerinimas.
- Tyrimo objektas – UAB „Eigida“
- Tyrimo tikslas – nustatyti UAB „Eigida“ veiklos efektyvumo gerinimo galimybes.

Uždaviniai tyrimo tikslui pasiekti:

1. Išskirti pagrindinius baldų įmonės veiklos aspektus.
2. Išanalizuoti pagrindinius baldų įmonės veiklos kaštus.
3. Įvertinti baldų įmonės veiklos efektyvumo rodiklius.
4. Pateikti baldų įmonės veiklos efektyvumo tobulinimo rekomendacijas.

Atsižvelgiant į iškeltus uždavinius, bus daroma trijų etapų tyrimas.

Tyrimo atlikimo schema pateikta 5 paveiksle.



5pav. 2016, Tyrimo schema (Sudaryta autorės)

1 TYRIMO ETAPAS

Atliekamai dokumentų analizė siekiant susipažinti su įmonės veiklos ypatumais. Dėl komercinės informacijos slaptumo ne visi įmonės dokumentai buvo prieinami ir analizuoti.

Viso atlikta šių dokumentų analizė:

- baldų įmonės kolektyvinė sutartis Nr.17 (2015);
- baldų įmonės įstatai (2013);
- baldų įmonės direktoriaus įsakymai (2015);
- baldų įmonės 2015 metų veiklos ataskaita (2016);
- baldų įmonės darbo tvarkos taisyklės (2014).

2 TYRIMO ETAPAS

Remiantis teorinės dalies rezultatais atlikta įmonės dokumentų turinio analizė, nagrinėjami įmonės kaštai, SSGG analizė.

3 TYRIMO ETAPAS

Baldų sektoriaus įmonės veiklos efektyvumo tyrimo atlikimui pasirinkta apskaičiuoti šiuos bendruosius įmonės finansinius rodiklius:

- santykinius finansinių baldų įmonės rodiklius;
- savikainos rodiklius;
- darbo rodiklius;
- įmonės pelną.

Skaičiavimams atlikti, naudotos šios formulės. Vertinami rodikliai :

- atsargų apyvarta dienomis;
- pirkėjų apyvartumas dienomis;
- tiekėjų apyvartumas dienomis;
- viso turto apyvartumas kartais;
- grynasis pelningumas;
- bendrasis pelningumas;
- turto pelningumas;
- nuosavo kapitalo pelningumas;
- kritinis likvidumas;

- bendrasis likvidumas;
- ilgalaikio turto apyvartumas;
- įmonės veiklos efektyvumas;
- efektyvumo lygio pasikeitimas.

4 lentelė. Skaičiavimams taikytos formulės (Sudaryta autorės pagal Valkauską (2005); Baublį ir kt. (2003); Gronską (2005); Mackevičių ir kt. (2005); Jewel (2000))

Formulė	Formulės paaiškinimas	Šaltinis	Rezultatai
Atsargų apyvarta dienomis = Pardavimų savikaina / ((atsargos + atsargas)/2)		Mackevičius ir kt. (2005)	Apskaičiavus gaunamas įmonės atsargų apyvarta dienomis.
Pirkėjų apyvartumas dienomis = (gautinos sumos / pardavimo pajamų) x 365 (d.)		Jewel (2000)	Apskaičiavus gaunamas įmonės pirkėjų apyvartumas dienomis
Tiekėjų apyvartumas dienomis = (skolos tiekėjams / pardavimo savikaina) x 365 (d.)		Valkauskas, (2005)	Apskaičiavus gaunamas įmonės tiekėjų apyvartumas dienomis
Viso turto apyvartumas kartais = pardavimų pajamos/visas turtas		Baublys ir kt. (2003)	Apskaičiavus gaunamas įmonės viso turto apyvartumas kartais.
Grynasis pelningumas (grynojo pelno marža) =grynasis pelnas/grynosios pardavimų pajamos*100		Gronskas (2005)	Grynasis pelningumas nusako, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam grynojo pardavimų pajamų vienetui.
Bendrasis pelningumas=bendrasis pelnas/grynosios pardavimų pajamos*100		Mackevičius ir kt. (2005)	Apskaičiavus gauname, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimų pajamų vienetui.
Turto pelningumas (turto grąža) = grynasis pelnas/visas turtas		Baublys ir kt. (2003)	Apskaičiavus sužinome, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam viso turto piniginiam vienetui.
Nuosavo kapitalo pelningumas =grynasis pelnas/savininkų nuosavybė		Mackevičius ir kt. (2005)	Rodiklis parodo, kiek pelno tenka kiekvienam savininko investuotwm į verslą piniginiam vienetui.
Kritinis likvidumas=(trumpalaikis turtas-atsargos)/trumpalaikiai įsipareigojimai		Gronskas (2005)	Rodiklis nusako, kiek kartų lbiausiai likvidus turtas viršija trumpalaikius

Formulė	Formulės paaškinimas	Šaltinis	Rezultatai
			įsipareigojimus.
Bendras likvidumas (padengimo koeficientas) = trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai		Baublys ir kt. (2003)	Rodiklis nusako, kiek kartų trumpalaikis turtas viršija įsipareigojimus.
Ilgalaikio turto apyvartumas = pardavimai / ilgalaikis turtas		Mackevičius ir kt. (2005)	Rodiklis parodo, kokia pardavimų apimtis tenka kiekvienam turto vienetui.
$E = \frac{Q}{(NA + AK + F)} = \frac{Q}{V}$	E – lygis įmonės veiklos efektyvumo; Q – rezultatas įmonės veiklos; V – veiklos rezultato sukūrimui skirtos išlaidos. (NA – nusidėvėjimas ir amortizacija, AK – apyvartinis kapitalas, F – darbo užmokesčio fondas).	Valkauskas, (2005)	Apskaičiuojamas gaunamas įmonės veiklos efektyvumas.
$\Delta Q(E) = (E_1 - E_0) * V_1$	$\Delta Q(E)$ – pasikeitimas efektyvumo lygio; $E_{1,0}$ – efektyvumo lygis ataskaitiniais ir baziniais metais; V_1 – išlaidų bendrųjų apimtis metais ataskaitiniais.	Mackevičius ir kt. (2005)	Apskaičiuojamas efektyvumo lygio pasikeitimas.

Įmonės veiklos efektyvumui apskaičiuoti bus naudojami du tyrimo metodai: dokumentų analizė ir kiekybinis tyrimas ir bus atliekami 3 etapais.

Toliau bus nagrinėjamos baldų įmonės „EIGIDA“ veiklos efektyvumo gerinimo galimybės.

4. BALDŲ ĮMONĖS „EIGIDA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO GERINIMO GALIMYBĖS

Šiame skyriuje analizuojamas baldų įmonės veiklos efektyvumas galimybių gerinimas.

Analizuojant baldų įmonės „Eigida“ veiklą, kyla poreikis išsamiai įvertinti ir pasirinkti veikosefektivyvumopriemones, kurios turi tiesiogines įtakos įmonės rezultatams. Gerai realizuota pasirinkimų veiklosefektivyvumopriemonių visuma ir sudaro efektyvią įmonės veiklą.

4.1. UAB „Eigida“ veiklos charakteristika

UAB „Eigida“ yra įsikūrusi Kauno mieste, strategiškai patogioje vietoje, patogus privažiavimas tiek klientams, tiek tiekėjams bei užsakovams. Lietuvos baldų rinkoje dirba nuo 1993 m. Šiuo metu įmonėje dirba 20 darbuotojų. Pagrindinė įmonės veikla yra baldų gamyba mokykloms ir ugdymo įstaigoms, taip pat nestandartinių, baldų gamyba, montavimas bei projektavimas. Pagal užsakovu pageidavimus gamina įvairias komodas, sekcijas, spintas, virtuvės baldus.

Reikėtų pabrėžti, jog įmonė ne tik gamina baldus mokymo ir ugdymo įstaigoms, bet ir perparduoda toms įstaigoms reikalingų kompiuterinių ir kitų kėdžių, rašymo lentų, kitų komplektuojamų prekių. Ši įmonė iš daugelio kitų baldų gamybos įmonių išsiskiria tuo, kad užsakymai gaminti baldus yra gaunami dalyvaujant viešuosiuose konkursuose.

Įmonėje nuo jos įkūrimo vyrauja hierarchinė vertikalioji valdymo sistema tai yra įsakymai, užduotys pateikiami per atsakingus asmenis, pradedant nuo aukščiausios grandies ir baigiant žemiausia. Pvz., direktoriaus suplanuotos užduotys pateikiamos gamybos vadovui, šis paskirsto užduotis cechų meistrams, o pastarieji perduoda užduotis gamybos darbininkams. UAB

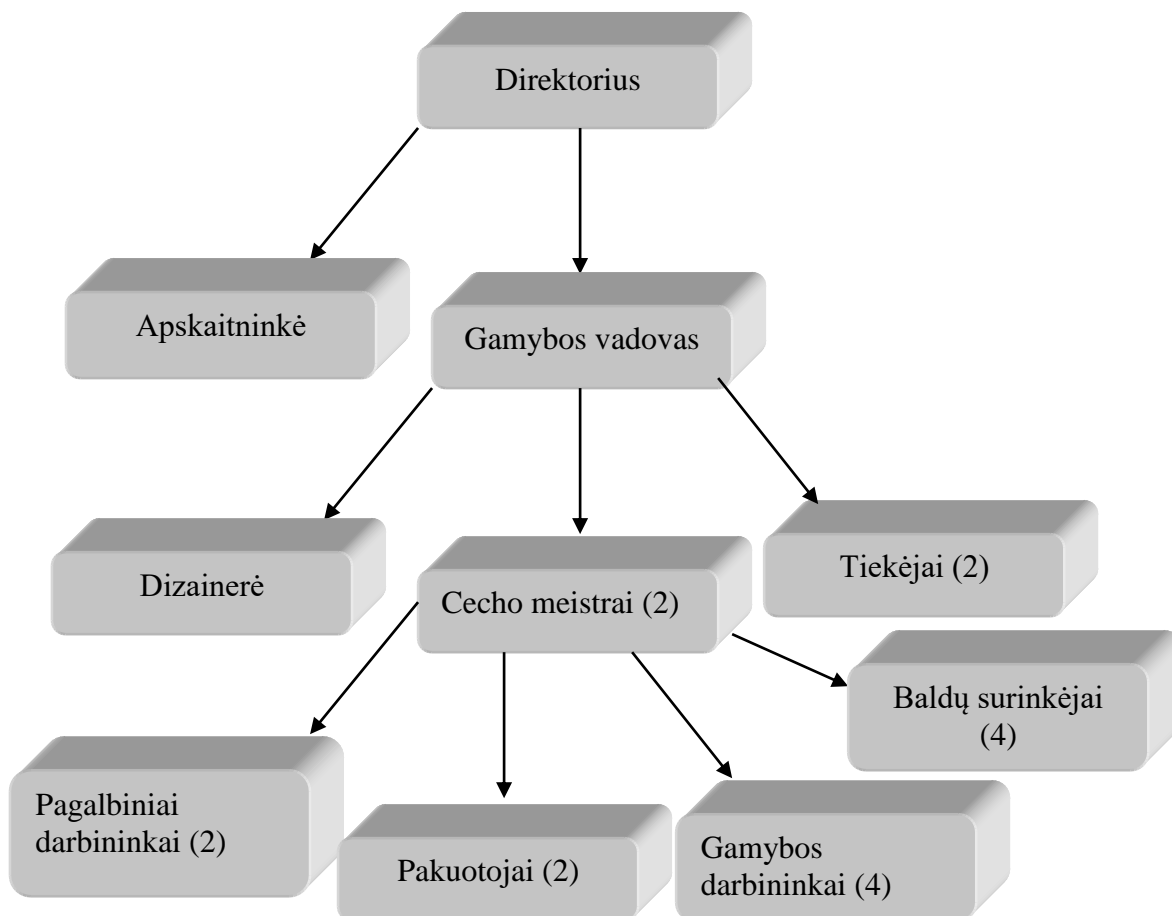
„Eigida“ siekdama geriausių rezultatų visus projektus, medžiagas derina atskirai su kiekvienu klientu, taip pat užsakovams pristato baldus jiems į pageidaujama vietą, tai nėra sunku, nes įmonė turi 2 mikroautobusus.

Vizija – tapti gerbiama ir žinoma baldų gamybos įmone ne tik Lietuvos, bet ir rinkose užsienio.

Misija– kurti ir gaminti šiuolaikiškus, kokybės aukštos baldus, rūpintis savo klientų ir gerove verslo partnerių, būti atsakinga socialiai ir patikima įmone.

Tikslas – dirbti racionaliau, siekiant didesnio veiksmingumo ir lankstumo stengtis prisitaikyti prie kintančių klientų ir verslo partnerių poreikių.

Baldų įmonės UAB „Eigida“ organizacinė struktūra yra pateikta 6 paveiksle.



6 pav. Baldų įmonės „Eigida“ organizacinė valdymo struktūra (sudaryta autorės pagal baldų įmonės „Eigida“ duomenis)

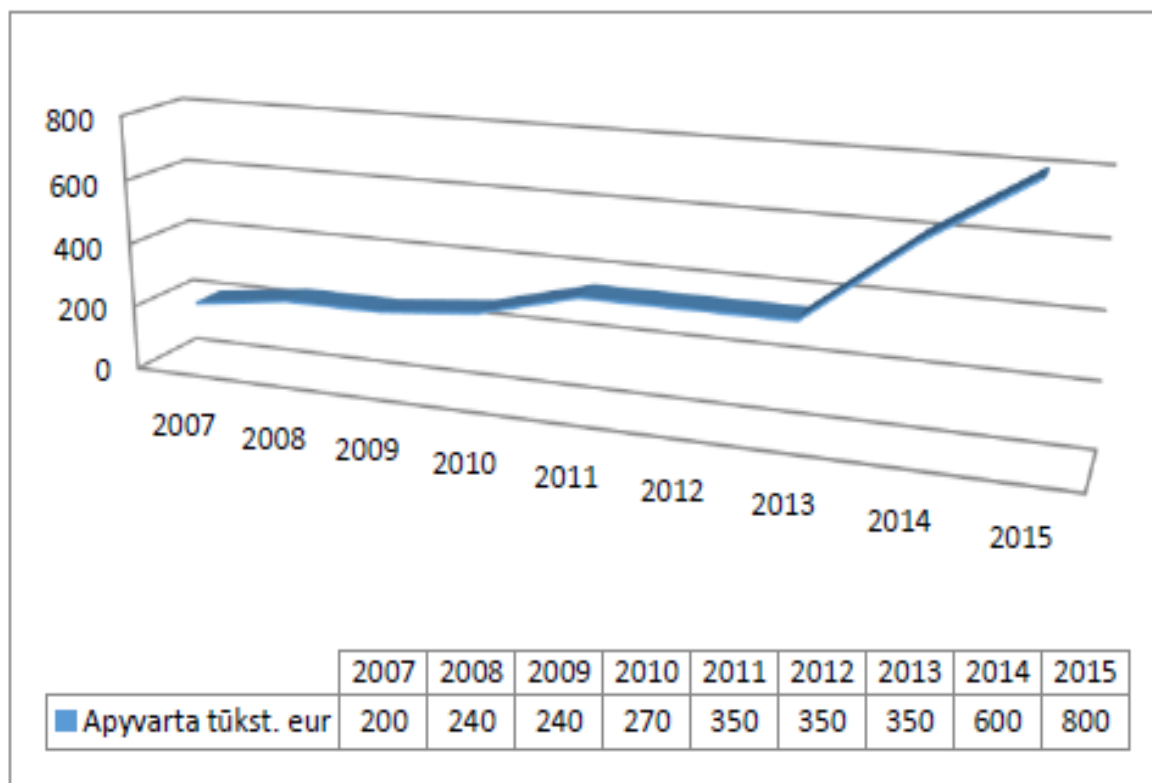
Įmonėje yra šie skyriai:

1. Direktorius (įmonės 100% savininkas)
2. Administracija (apskaitininkė, gamybos vadovas).
3. Gamybos cechasis (dizainerė, cecho meistrai, tiekėjai, pagalbiniai darbininkai, pakuotojai, gamybos darbininkai, baldų surinkėjai).

Įmonėje nuo jos įkūrimo vyrauja hierarchinė vertikalioji valdymo sistema tai yra įsakymai, užduotys pateikiami per atsakingus asmenis, pradedant nuo aukščiausios grandies ir baigiant žemiausia. Pvz., direktoriaus suplanuotos užduotys pateikiamos gamybos vadovui, šis paskirsto užduotis cechų meistrams, o pastarieji perduoda užduotis gamybos darbininkams. UAB „Eigida“ siekdama geriausių rezultatų visus projektus, medžiagas derina atskirai su kiekvienu klientu, taip pat

užsakovams pristato baldus jiems į pageidaujama vietą, tai nėra sunku, nes įmonė turi 2 mikroautobusus.

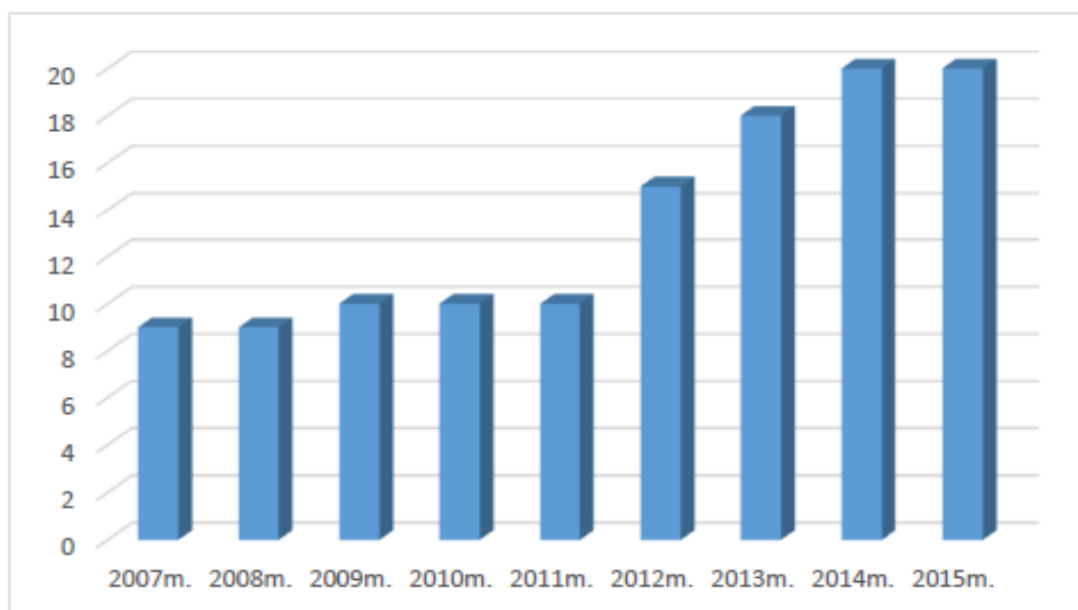
Žemiau pateiktame 7 paveiksle pavaizduota baldų įmonės UAB „Eigida“ apyvartos kaita 2007 – 2015 m.



7 pav. UAB „Eigida“ apyvartos kaita 2007 – 2015 m. (sudaryta autorės pagal baldų įmonės UAB „Eigida“ duomenis, 2016)

Kaip matome iš 7 paveikslo kiekvienais metais apyvarta didėja. 2007 metais apyvarta siekė 200 000 tūkst. Eur, o jau 2015 metais UAB „Eigida“ įmonės apyvartinės lėšos padidėjo. Kaip matome iš pateikto grafiko skirtimas yra net 600 000 tūkst. Eur. ir jau 2015 metais įmonės apyvarta siekė 800 000 tūkst. Eur. Taigi, įmonės apyvarta, kiekvienais metais turi tendencija didėti, ypatingai pastebima, kad įmonės apyvarta sparčiai pradėjo augti nuo 2013 metų. Nuo 2007 iki 2011 metų augo tendencingai ir nedideliais kiekiais. Taigi galime daryti prielaidą, kad įmonė racionaliai panaudoja savo turimą turtą ir sėkmingai plėtė savo veiklą.

Žemiau pateiktame 8 paveiksle pavaizduota baldų įmonės UAB „Eigida“ darbuotojų kaita 2007 – 2015 m.



8 pav. UAB „Eigida” darbuotojų kaita 2007 – 2015 m. (sudaryta autorės pagal baldų įmonės UAB „Eigida“ duomenis, 2016)

Iš pateikto 8 paveikslo matoma, kad 2007 metais baldų įmonėje UAB „Eigida“ dirbo tik 8 darbuotojai. 2009 metais darbuotojų skaičius išaugo iki 10 – ties darbuotojų, o nuo 2009 iki 2015 metų darbuotojų skaičius baldų įmonėje „Eigida“ padidėjo net iki 20 darbuotojų. Taigi tai galima pagrįsti ir aukščiau pateiktu 7 paveikslu (žr. 7 pav.), kad įmonėje padidėjus apyvaritnių lėšų buvo ir padidintas darbuotojų skaičius ir per 2011 – 2015 metus darbuotojų skaičius padidėjo dvigubai. Kaip jau minėta anksčiau, nuo 2014 metų įmonėje dirba 20 darbuotojų.

Šioje įmonėje darbuotojų kaita maža, nes kompanijos vadovas daug dėmesio skiria savo darbuotojams ir žmogiškiesiems ištekliams. Įmonės darbuotojai už gerus darbo rezultatus jie yra motyvuojami stengtis dar labiau.

Taigi, UAB „Eigida“ yra įsikūrusi Kauno mieste, strategiškai patogioje vietoje, patogus privažiavimas tiek klientams, tiek tiekėjams bei užsakovams. Lietuvos baldų rinkoje dirba nuo 1993 m. Šiuo metu įmonėje dirba 20 darbuotojų.

Įmonėje nuo jos įkūrimo vyrauja hierarchinė vertikalioji valdymo sistema tai yra įsakymai, užduotys pateikiami per atsakingus asmenis, pradedant nuo aukščiausios grandies ir baigiant žemiausia. Pvz., direktoriaus suplanuotos užduotys pateikiamos gamybos vadovui, šis paskirsto užduotis cechų meistrams, o pastarieji perduoda užduotis gamybos darbininkams.

Pagrindinė įmonės veikla yra baldų gamyba mokykloms ir ugdymo įstaigoms, taip pat nestandartinių, baldų gamyba, montavimas bei projektavimas. Pagal užsakovu pageidavimus gamina įvairias komodas, sekcijas, spintas, virtuvės baldus.

Šios įmonės apyvarta kiekvienais metais didėja, o tai reiškia, kad įmonė dirba efektyviai, racionaliai panaudoja savo turimą turtą, sėkmingai plečią savo veiklą. Apyvarta labai sparčiai pradėjo augti nuo 2013 metų.

Toliau bus aptariami baldų įmonės „Eigida“ kaštų bei jų struktūros analizės rezultatai.

4.2. UAB „Eigida“ kaštai bei jų struktūra

Šiame skyrelyje atskleidžiami baldų įmonės „Eigida“ kaštų bei jų struktūros analizės rezultatai. Pagrindinės savikainos sudedamosios dalys yra medžiagos, darbuotojų alga, bei transportas. Kaštų struktūra ir procentinis kaštų pasiskirstymas nesikeitė nuo įmonės įsteigimo.

5 lentelė. Baldų įmonės „Eigida“ savikainos struktūra 2016 (sudaryta autorės pagal baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Sąnaudų straipsniai	Sąnaudų lyginamasis svoris proc.
Tiesioginės sąnaudos	
Darbuotojų alga	25
Medžiagos	60
Transportas	15

Pagrindinę savikainos dalį sudaro medžiagos – 60 proc., toliau seka darbuotojų alga 25 proc., transportas 15 proc. Įmonėje „Eigida“ savikaina – prekės pagaminimo ar paslaugos suteikimo vertė gamintojui ar paslaugos teikėjui. Įmonėje savikaina yra apskaičiuojama atskirai kiekvienos produkcijos ir paslaugos rūšiai, kintamosioms išlaidoms proporcingai paskirstant pastoviąsias išlaidas. Vadovai žinodami savikaina, gali planuoti pelną, nustatyti kainą, jeigu pardavimo kaina mažesnė už savikainą tiesiog gali nuspręsti negaminti tos produkcijos ar tiesiog nutraukti gaminama produkcija, neteikti paslaugų.

Nustatyti kaštų svoriai leidžia įmonei būti konkurencingai rinkoje.

Pagrindinė kaštų dalis baldų gamyboje yra medžiagos. Vienas iš būdų sumažinti medžiagų kainas yra apsvastyti medžiagų tiekėjus, dar labiau atidėti apmokėjimus už medžiagas, ieškoti pigesnių medžiagų tiekėjų trečioje šalyse. Gautą skirtumą galima panaudoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

Pagrindinės savikainos sudedamosios dalys yra medžiagos, darbuotojų alga, bei transportas.

Toliau bus nagrinėjami baldų įmonės „Eigida“ veiklos efektyvumo rodiklių analizės rezultatai.

4.3. UAB „Eigida“ veiklos efektyvumo rodiklių analizė

Veiklos efektyvumo santykinų rodiklių apskaičiavimas parodo, kaip efektyviai įmonėje vykdomi pardavimai bei kontroliuojama savikaina ir veiklos sąnaudos. Vertinami 2011 – 2015 m. laikotarpio baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ efektyvumo rodikliai, išskirti remiantis teorine analize. Balansas 2011 – 2015 metų ir šio laikotarpio pelno nuostolio ataskaita pateikta 1 ir 2 prieduose.

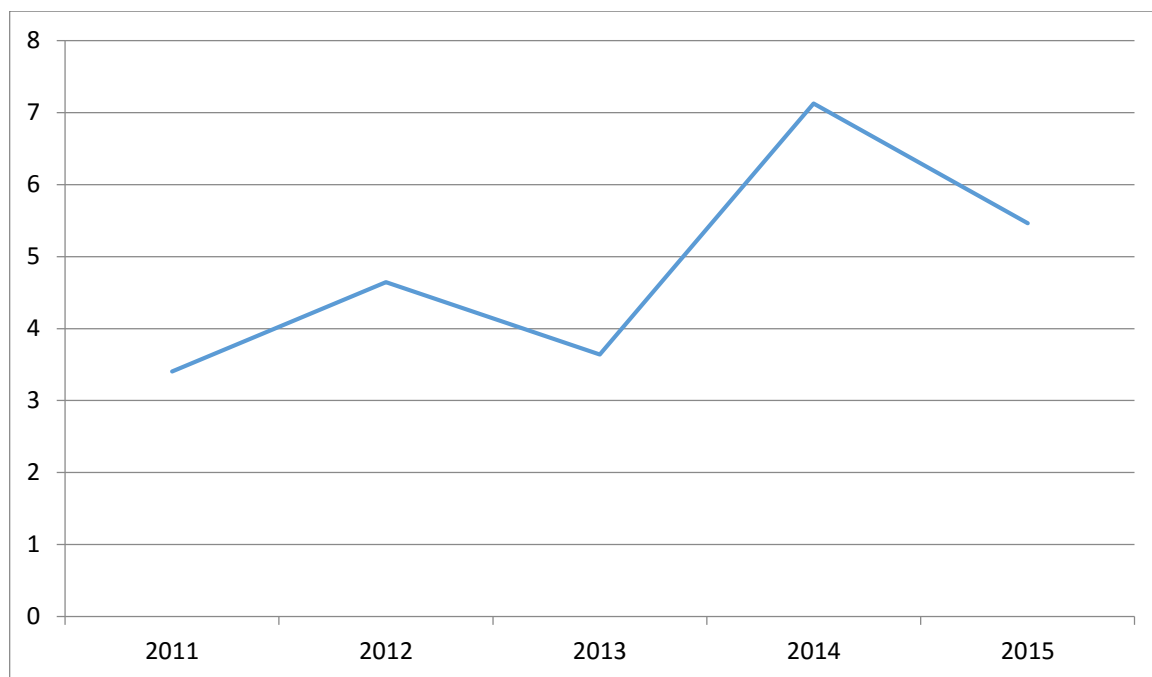
Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ atsargų apyvartumo rodiklis

„Išaldytas“ turtas yra atsargos. Gerą įmonės padėtį atskleidžia didelis likvidumas. Kuo aktyvesnė atsargų cirkuliacija, tuo didesnis įmonės likvidumas. Šis rodiklis atskleidžia, kiek dienų trunka baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ kapitalo išaldymas į atsargas.

Atsargų apyvartumo dienomis skaičiavimai pateikti 3 priede. Atsargų apyvartumo apskaičiavimo formulę:

$$\text{Pardavimų savikaina} / ((\text{atsargos} + \text{atsargas})/2) = \text{atsargų apyvarta dienomis}$$

Žemiau pateiktame 9 paveiksle pavaizduota įmonės „Eigida“ atsargų kaita įvertinta dienomis.



9pav. Atsargų apyvartumas dienomis (Sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

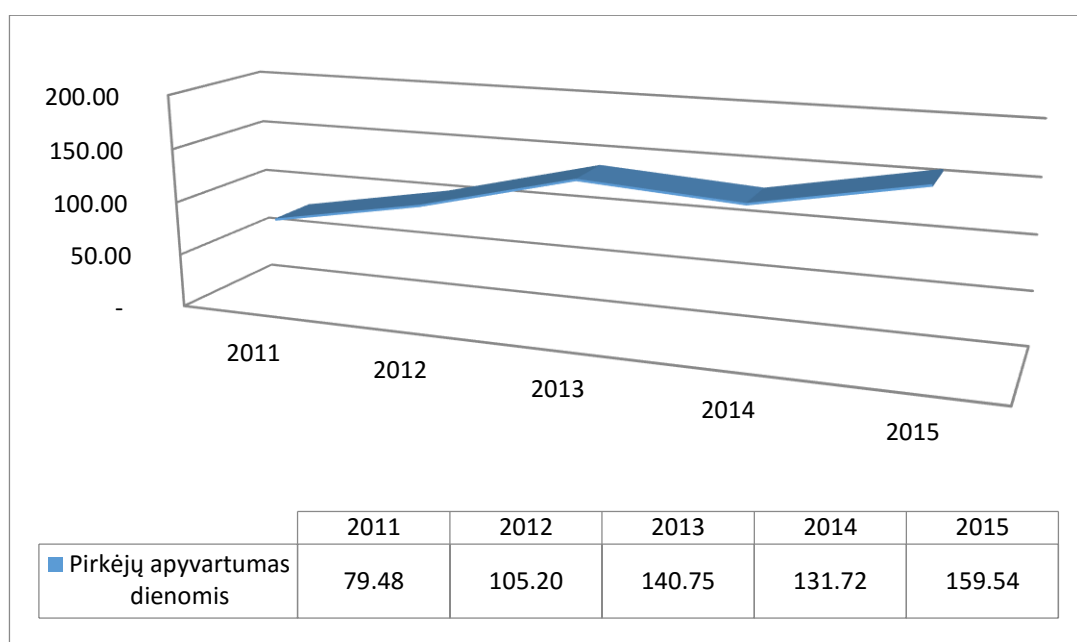
Gauti rezultatai parodė, kad atsargų apyvarta vidutiniškai siekia 3–7 dienas. Pasikartojimas atsargų apyvartumas pastebėtas 2012 ir 2013 metais – su 4 dienomis. Taip pat ir grafiko matoma, kas maksimalus atsargų apyvartumas dienas buvo 7 dienos – 2014 metais, tai pagrindžia ir tai, kad

pardavimai 2014 metais taip pat buvo didžiausi kaip ir analizuojamas atsargų apyvartumas. Tokie gauti rodikliai mažai įmonei yra gana aukštas rezultatas.

Baldų įmonės „Eigida“ pirkėjų apyvartumo rodiklis

Baldų įmonės „Eigida“ pirkėjų skolų apyvartumas dienomis parodo, kiek vidutiniškai laiko užsakovai delsia apmokėti sąskaitas.

Pirkėjų apyvartumas siekia nuo 80 iki 160 dienų. Vidutiniškai galimi atsiskaitymai už prekes per 141 d. Didžiausias pirkėjų apyvartumas pastebėtas 2015 metais – 160 dienos. Tai rodo kad pirkėjai gali išsimokėti prekes per 2 ir daugiau mėnesių. Tai gana aukštas rezultatas tokio dydžio įmonei. Vizualiai rezultatai pateikiami 10 paveiksle.



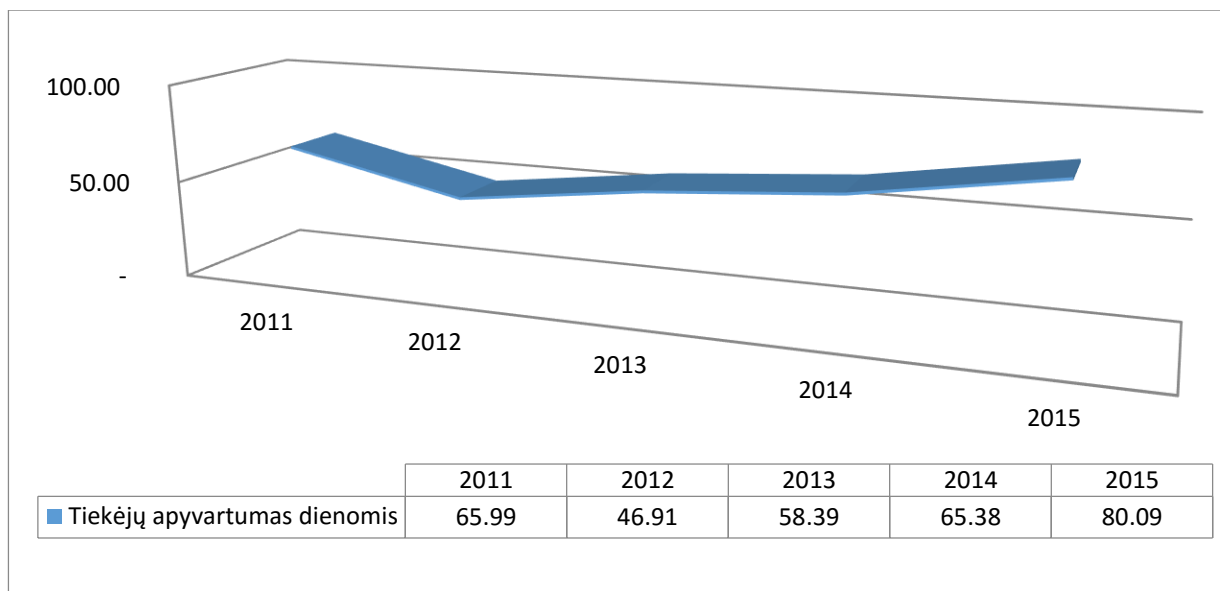
10 pav. Pirkėjų apyvartumas (Sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ tiekėjų skolų apyvartumas

Tekėjų apyvartumo apskaičiavimo formulė:

$$\text{Tekėjų apyvartumas dienomis} = (\text{skolos tiekėjams} / \text{pardavimo savikaina}) \times 365 \text{ (d.)}$$

Mažiausias tiekėjų apyvartumas matomas 2012 m. – 47 d. Didžiausias tiekėjų apyvartumas matomas 2015 m. – 80 dienų. Nuo 2012 metų įmonės atsiskaitymo laikas su kreditoriais ilgėjo. Atsiskaitoma su tiekėjais ir atidėjimas buvo galimas iki 3 mėnesių laikotarpio. Mokėjimų atidėjimai yra gana dažnas reikškinys įmonėse kaip mokėjimo būdas tokiu atveju kai organizacija yra tarpusi patikimu kitos organizacijos partneriu. Toliau analizuojami – tiekėjų apyvartumo rezultatai, jie vizualiai pateikiami 11 paveiksle.



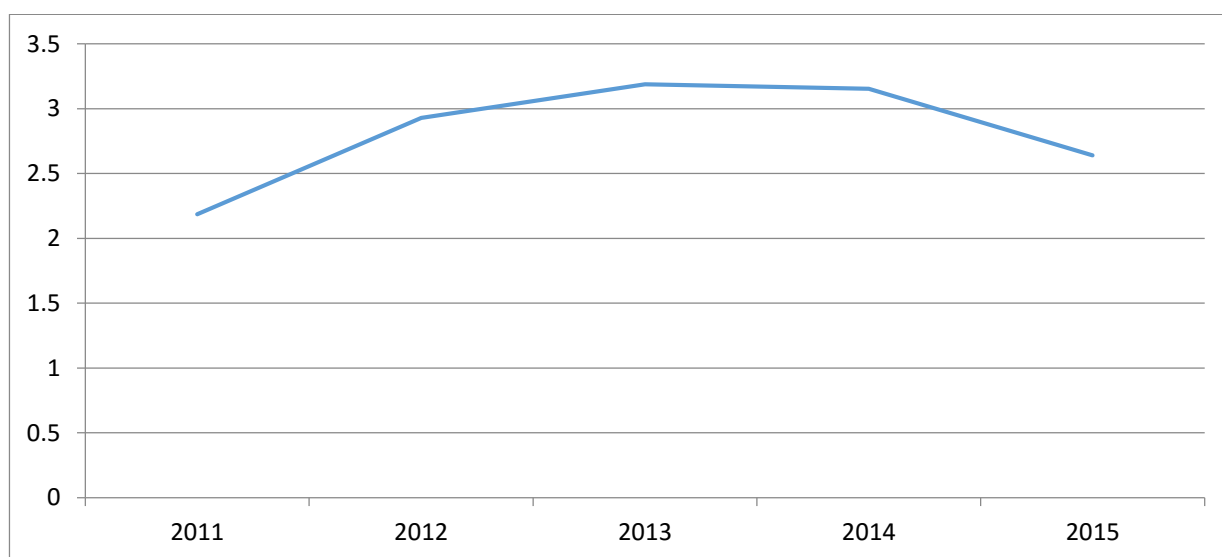
11 pav. Tiekėjų apyvartumas dienomis (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis)

Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ viso turto apyvartumo rodiklis

Viso turto apyvartumo apskaičiavimo formulė:

$$\text{Viso turto apyvartumas kartais} = \text{pardavimų pajamos} / \text{visas turtas}$$

Įmonės viso turto apyvartumas yra gana pastovus dydis, nuo 2012 iki 2015 viso turto apyvartumas siekė 3 kartus. Mažiausias turto apyvartumas pastebėtas 2011 metais ir siekė 2,2 karto. Mažai įmonei tai gana aukštas rezultatas. Vizuoliai viso turto apyvartumo rodikliai pavaizduoti 12 paveiksle.



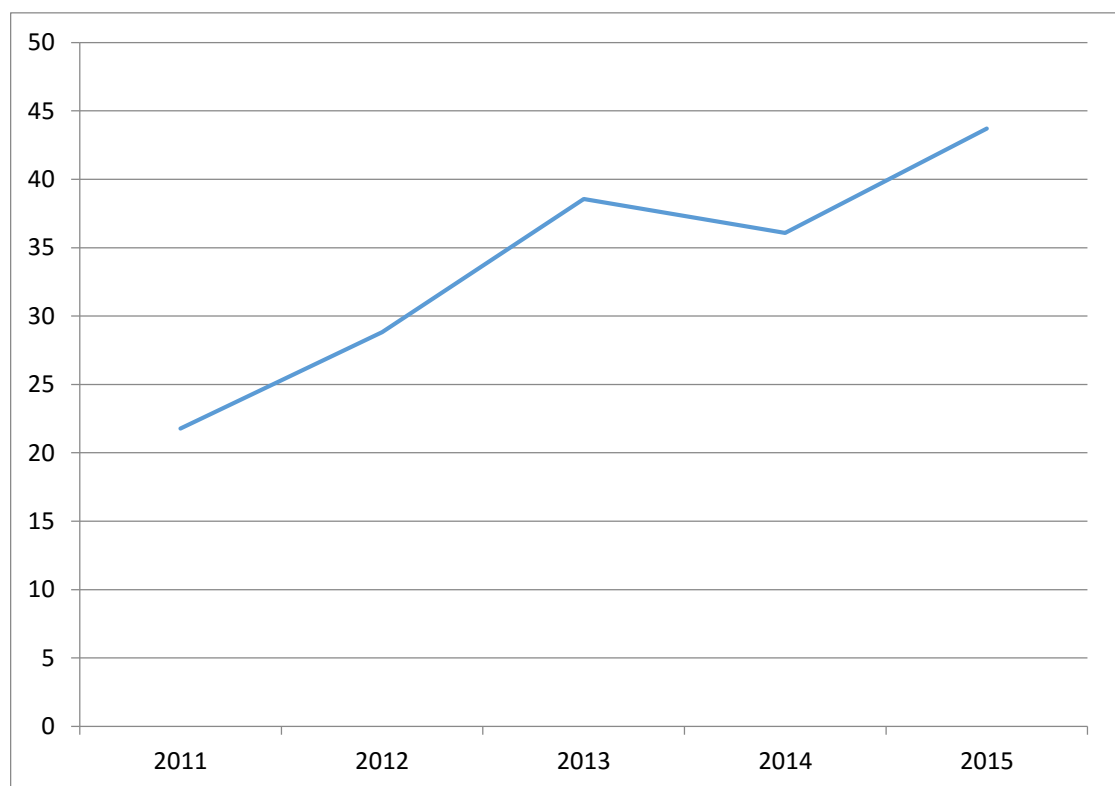
12 pav. Viso turto apyvartumas kartais (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Baldų įmonės „Eigida“ bendrasis pelningumas

Apskaičiavus gaunama, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimų pajamų vienetui. Apskaičiavimo formulė:

$$\text{Bendrasis pelningumas} = \text{bendrasis pelnas} / \text{grynosios pardavimo pajamos} * 100$$

Bendrasis pelningumas nuo 2011 metų augo, 2014 bendrasis pelningumas buvo mažesnis už 2013 metus. Rezultai parodė, kad didžiausias pelningumas 2015 metais, siekė 44. Įmonė dirba pelningai, gauti rezultatai parodė gana aukštą pelningumą mažai įmonei. Vizuoliai rezultatai pateikiami 13 paveiksle.



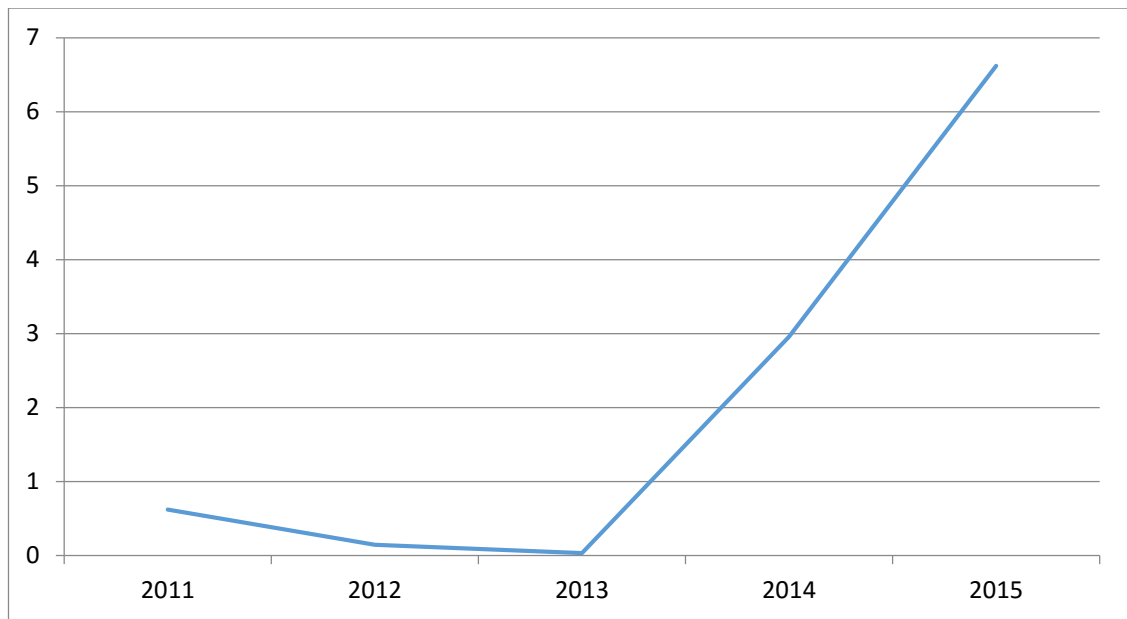
13 pav. Bendrasis pelningumas (Sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Baldų įmonės „Eigida“ grynas pelningumas

Rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Grynas pelningumas apskaičiuojamas} = \text{grynas pelnas} / \text{grynosios pardavimų pajamos} * 100$$

Grafinis grynojo pelningumo rezultatų vertinimas analizuojamu laikotarpiu pavaizduotas žemiau esančiame paveiksle.



14 pav. Grynasis pelningumas (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

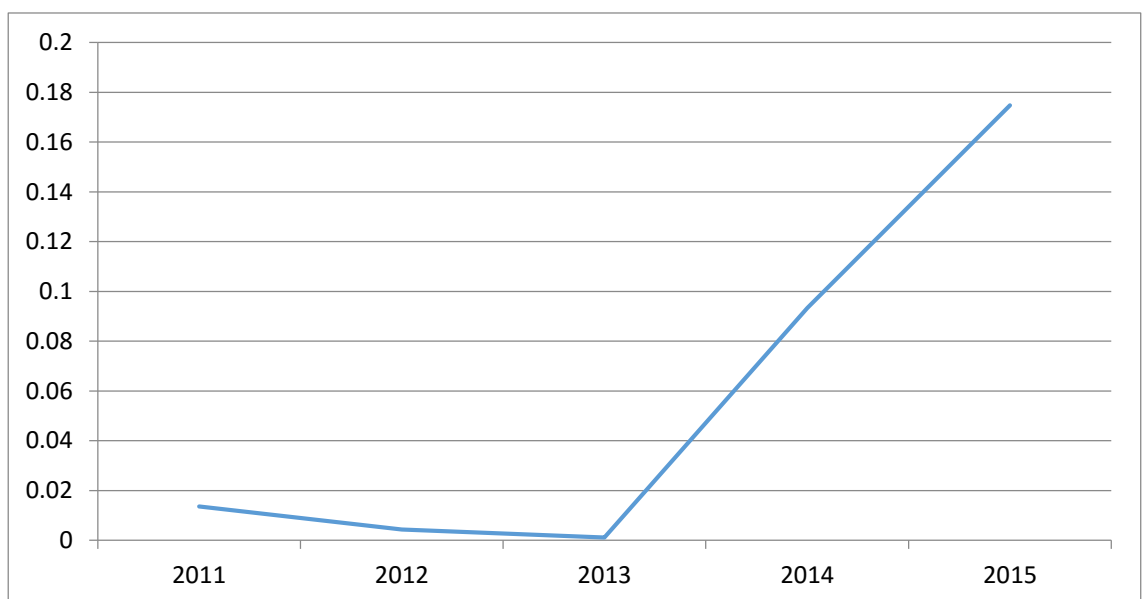
Grynasis pelningumas iki 2013 m. mažėjo, nuo 2013 m. sparčiai augo. 2015 metais bendrasis pelningumas siekė 7. Šis rezultatas rodo vidutinį įmonės lygį, bet yra santykinai geras mažai įmonei.

Baldų įmonės „Eigida“ turto pelningumas

Turto graža parodo, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam viso turto piniginiam vienetui.

Rodiklis apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Turto pelningumas} = \text{grynasis pelnas} / \text{visas turtas}$$



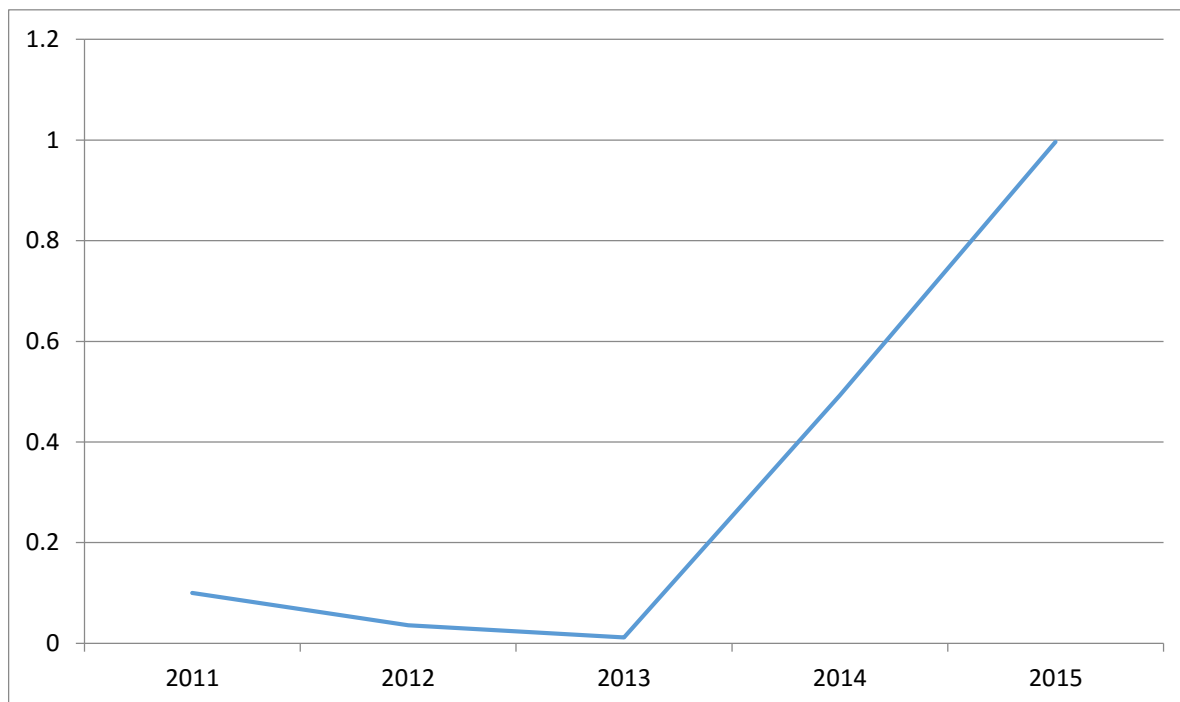
15 pav. Turto pelningumas (Sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Turto pelningumas, kaip ir grynasis pelningumas iki 2013 metų mažėjo, o po 2013 metų sparčiai augo. 2015 metais turto pelningumas buvo didžiausias. Turto pelningumas neviršija vieneto ir tai yra gana žemas rodiklis.

Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ nuosavo kapitalo pelningumas

Rodiklis parodo, kokia dalis pelno tenka piniginiam vienetui investuotam į verslą. Nuosavo kapitalo pelningumas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Nuosavo kapitalo pelningumas} = \text{grynasis pelnas} / \text{savininkų nuosavybė}$$



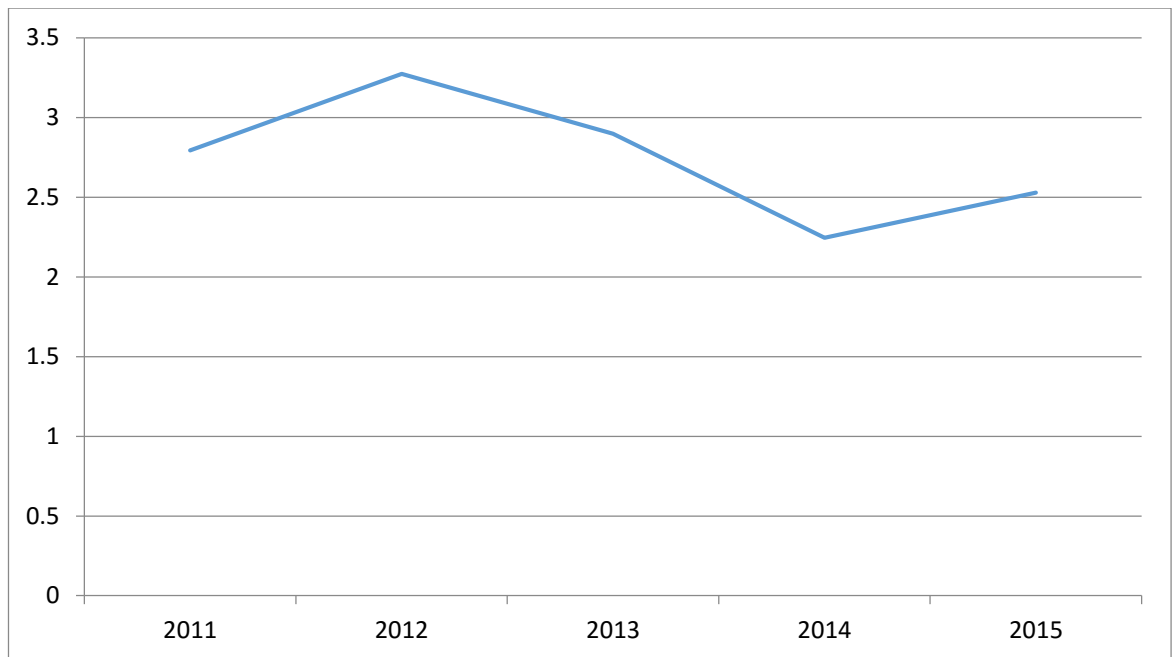
16 pav. Nuosavo kapitalo pelningumas (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Nuosavo kapitalo pelningumas pradėjo didėti nuo 2013 metų, didžiausias nuosavo kapitalo pelningumas matomas 2015 metais ir siekia 1. Rezultatai parodė, kad rodiklis yra sąlyginai žemas.

Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ bendrasis likvidumas

Rodiklis parodo, kiek kartų trumpalaikis turtas viršija įsipareigojimus. Apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Bendrasis likvidumas} = \text{Trumpalaikis turtas} / \text{trumpalaikiai įsipareigojimai}$$



17 pav. Bendrasis likvidumas (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

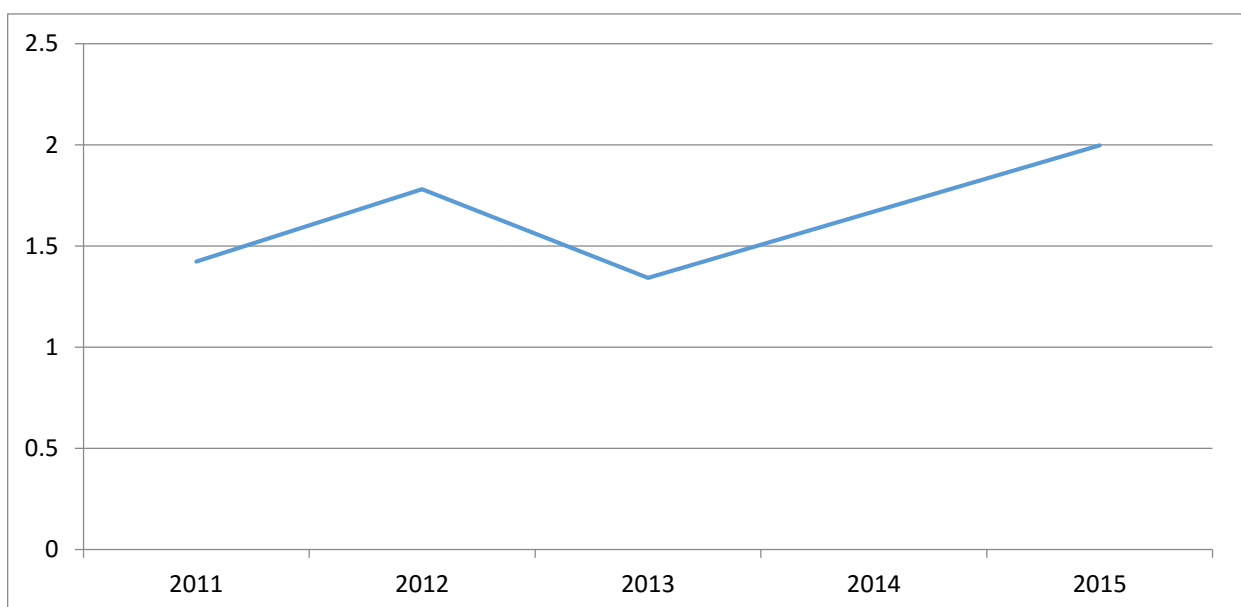
Bendrasis likvidumas vidutiniškai siekia 3, tik 2014 metais buvo mažesnis ir siekė 2,2. Tai vidutiniškas rezultatas šiai įmonei.

Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ kritinis likvidumas

Rodiklis parodo, kiek kartų likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Kritinis likvidumas} = (\text{Trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}) / \text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}$$

Likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus nuo 1 iki 2.



18 pav. Kritinis likvidumas (Sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

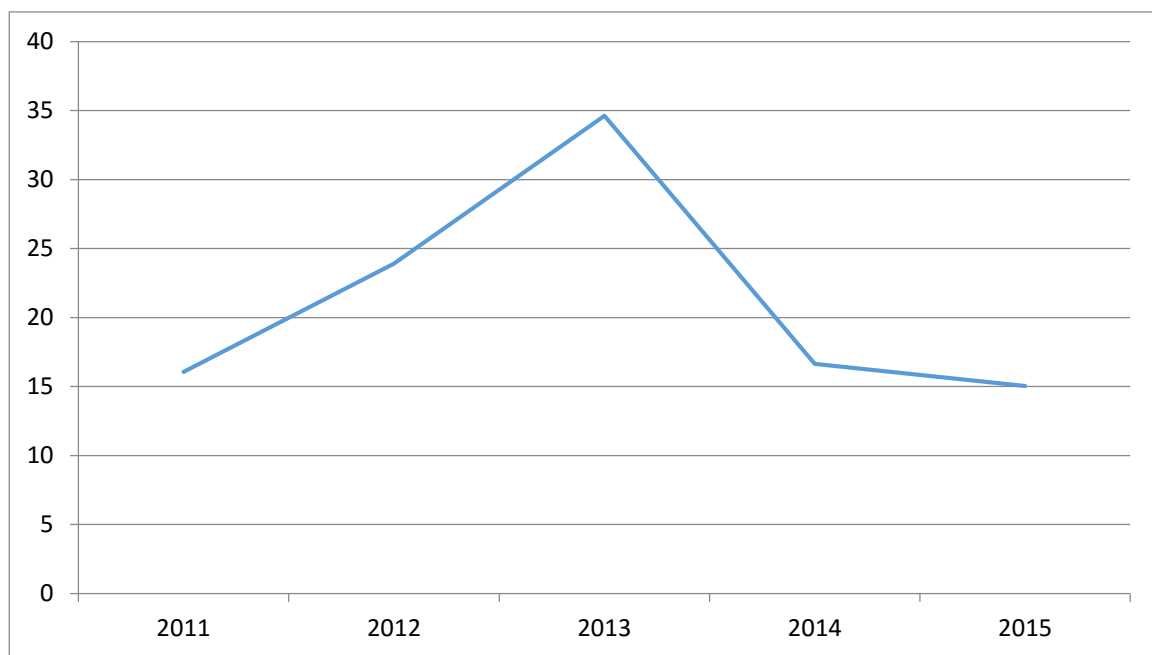
Kritinis likvidumas buvo didžiausias 2012, 2015 metais ir siekė 2. Tai vidutiniškas rezultatas šiai įmonei.

Baldų įmonės „Eigida“ ilgalaikio turto apyvartumas

Ilgalaikio turto apyvartumas parodo, kokia pardavimų apimtis tenka vienam turto vienetui. Rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Ilgalaikio turto apyvartumas} = \text{pardavimai} / \text{ilgalaikis turtas}$$

Ilgalaikio apyvartumo kreivė pateikiama žemiau esančiame paveiksle, kuriame pastebimos gana neigiamos tendencijos.



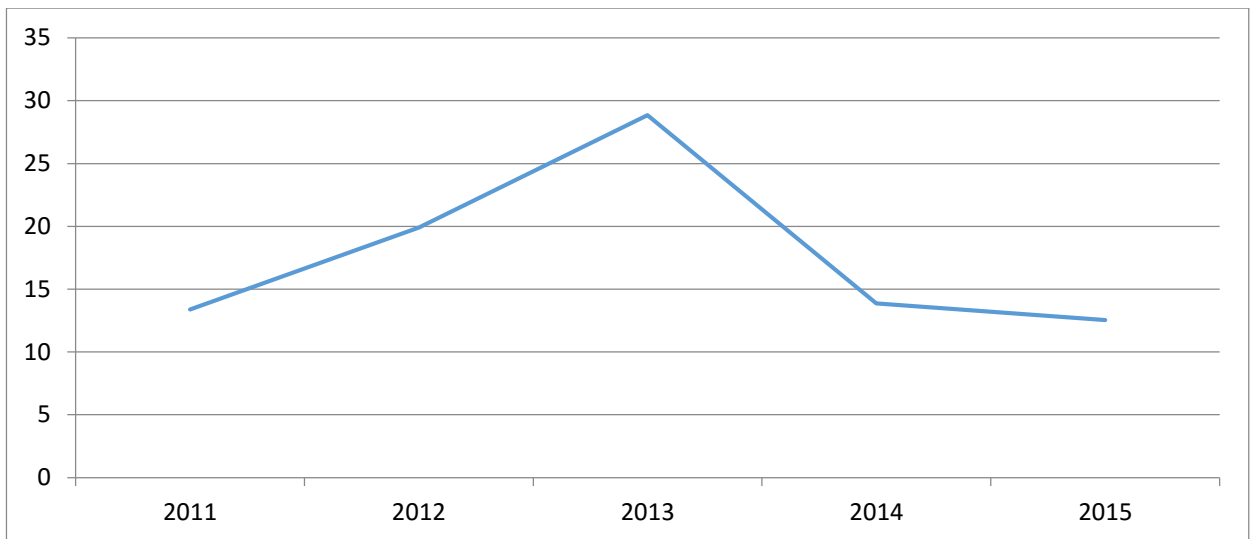
19 pav. Ilgalaikio turto apyvartumas (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Ilgalaikio turto apyvartumas buvo didžiausias 2013 metais ir siekė 35. Tai gana aukštas rezultatas šiai įmonei. Vėliau šis rodiklis buvo linkęs mažėti, todėl įmonei reiktų atkreipti į tai dėmesį ir siekti padidinti bendrąjį įmonės apyvartumą.

Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ veiklos efektyvumo lygis

Apskaičiavus gaunamas įmonės veiklos efektyvumas. Efektyvumo lygis apskaičiuojamas pagal 2 formulę.

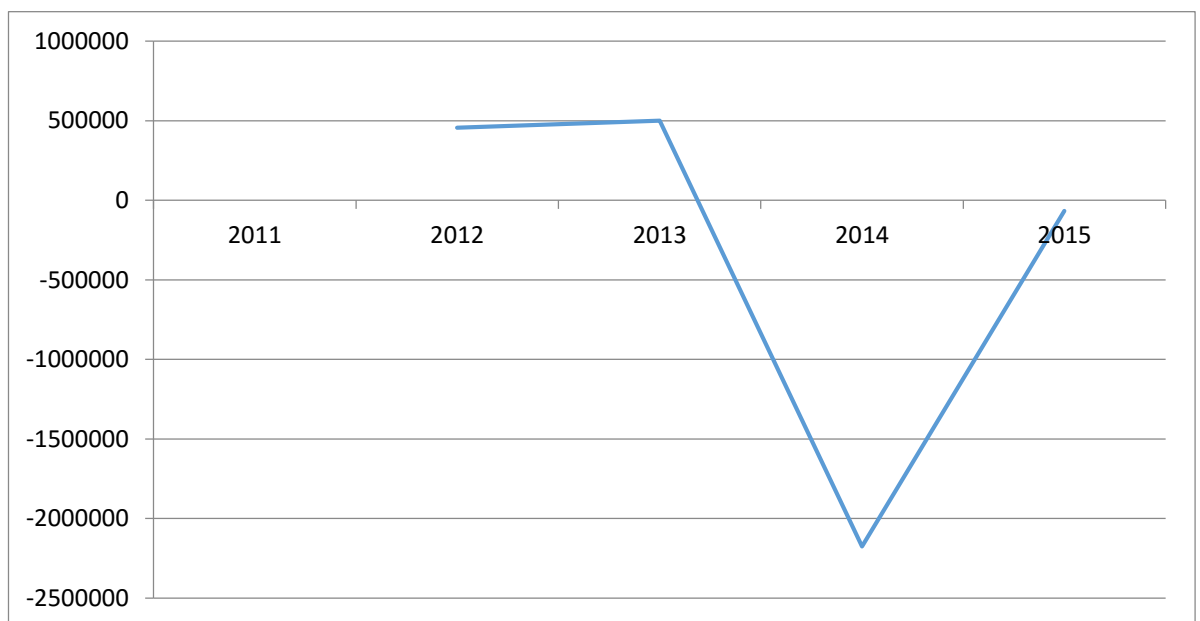
Įmonės efektyvumas didžiausias 2013 metais, 2015 metais mažiausias. Įmonės vadovybė turėtų reaguoti į mažėjantį efektyvumo rodiklį.



20 pav. Efektyvumo lygis (Sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Baldų įmonės „Eigida“ veiklos efektyvumo koeficiento kitimas

Pagal gautus rezultatus matyti, kad efektyvumas ženkliai smuko 2014 metais. Gautas rezultatas yra žemas. 2014 metais išlaidos verslo sukūrimai buvo ženkliai išaugę, tuo tarpu 2015 įmonės veiklos rezultatas buvo ženkliai mažesnis palyginus su kitais metais.



21 pav. Efektyvumo koeficiento kitimas (sudaryta autorės pagal įmonės „Eigida“ duomenis, 2016)

Efektyvumo koeficiento kitimas apskaičiuojamas pagal 3 formulę.

Rezultatai parodė, kad įmonė dirbo pelningai tiriamuoju laikotarpiu. Rodiklių svyravimą lėmė rinkos padėtis, mažėjimą lėmė nepalankios įmonei situacijos.

Atlikus įmonės finansinių rodiklių analizę matome, jog įmonė tyriamuoju laikotarpiu dirbo pelningai, nors kai kuriais metais ir mažėjo jos pelningumas.

Toliau bus aptariami baldų įmonės „Eigida“ SSGG analizės rezultatai.

4.4. UAB „Eigida“ SSGG analizė

Šiame skyrelyje bus atliekama baldų įmonės SSGG analizė.

SSGG analizė atspindi baldų įmonės „Eigida“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir gresmės. Šios analizės atlikimas leido įvertinti, ką įmonę pajėgi atlikti, ko atlikti ji negali, kokios sąlygos naudingos organizacijai ir kokios gali trukdyti efektyviai veiklai.

Žemiau pateiktoje lentelėje atlikta baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ SSGG analizė.

6 lentelė. Baldų įmonės „Eigida“ SSGG analizė (Sudaryta autorės pagal baldų įmonės „Eigida“ duomenis)

Stiprybės	Silpnybės
a) Aukšta paslaugų kokybė b) Greitas atsiskaitymas su tiekėjais c) Efektyvus savo turto panaudojimas d) Greitas atsargų apyvartumas f) Didelis nuosavas pastatas	a) Neatliekami rinkos tyrimai. b) Pasenusi technologija c) Blogi ryšiai su tiekėjais d) Aukšta savikaina
Galimybės	Grėsmės
a) Rinkodaros didinimas b) Padidėjęs partnerių ratą c) Ekonomikos pagerėjimas	a) Nauji konkurentai b) Produkcijos kainų kylimai c) Rinkos susitraukimas d) Ilgalaikių partnerių pasitraukimas

Analizuojamo organizacijos paslaugų kokybę galima vertinti kaip stiprybę. Įmonė rinkoje žinoma kaip kokybiškų ir ilgaamžių baldų gamintoja, kuri geba prisitaikyti prie individualių užsakymų. Stiprybe galima laikyti ir greitą atsiskaitymą su tiekėjais, įmonė nėra turėjusi rimtesnių problemų dėl įsiskolinimo tiekėjams, todėl yra vertinama kaip patikima. Remiantis analizės rezultatais „Eigida“ pasižymi efektyviu turto panaudojimu, greitu atsargų apyvartumu. Svarbu, kad įmonė turi didelį nuosavą pastatą, tai leidžia išvengti didelių nuomos išlaidų. Tačiau esama nemažai reikšmingų silpnybių, dėl kurių įmonė gali tapti neefektyvi. Pirmiausiai pastebėtina, kad apskritai nėra atliekamu rinkos tyrimai. Be to, remiamasi pasenusia technologija, dėl to baldų gamyba nors ir kokybiška, tačiau greitai trunkanti, o baldų savikaina tampa aukštesnė nei panašių įmonių. Todėl „Eigida“ turėtų investuoti į technologijas. Taip pat turėtų būti plėtojami ryšiai su tiekėjais, jog būtų galima gauti

nuolaidų, geresnių pasiūlymų. Rinkodaros ir parterystės ryšių plėtojimas būtų naudingas įmonės efektyvumui. Šiuo metu Lietuvoje jaučiamas bendras ekonominis pakylėjimas gali sudaryti geras galimybes efektyvumo didinimui. Įmonės veiklai gali trukdyti naujų konkurentų atsiradimas, rinkos susitraukimas, partnerių pasitraukimas, todėl „Eigida“ visuomet turi būti pasiruošusi pokyčiams.

Atlikus SSGG analizę galima išskirti šiai organizacijai šiuos strateginius tikslus:

1. ši organizacija turi nuolatos padaryti rinkos tyrimus;
2. pagerinti organizacijos motyvacinę sistemą;
3. palaikyti gerus santykius su tiekėjais, partneriais;
4. savikainos mažinimas, įsigijant medžiagas mažesnėmis kainomis;
5. didinti investicijas į technologinius sprendimus, kurie leistų sumažinti gamybos savikainą.

Apibendrinant galima teigti, jog šiuo metu baldų įmonė „Eigida“ turi privalumų kiek ir trūkumų, dėl to reiktų skirti didesnę dėmesį į trūkumų šalinimą.

Toliau bus nagrinėjamos baldų įmonės „Eigida“ veiklos efektyvumo galimybės.

4.5. Baldų įmonės „Eigida“ efektyvumo gerinimo galimybės

Gauti rezultatai parodė, kad įmonė gali dirbti efektyviau. Pateiksiu keletą pasiūlymų įmonės vadovybei.

Pagrindinė kaštų dalis baldų gamyboje yra medžiagos. Vienas iš būdų sumažinti medžiagų kainas yra apsvarstyti medžiagų tiekėjus, dar labiau atidėti apmokėjimus už medžiagas, ieškoti pigesnių medžiagų tiekėjų trečioje šalyse. Gautą skirtumą galima panaudoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Didžiausias tiekėjų apyvartumas buvo 2015 m. – 80 dienų. Nuo 2012 įmonės atsiskaitymas su kreditoriais ilgėjo. Atsiskaitoma su tiekėjais iki 3 mėn. laikotarpio. Siūloma dar labiau didinti atsiskaitymo su tiekėjais terminą, pvz. Iki 6 mėn.

Įmonės efektyvumas didžiausias 2013 metais, 2015 metais mažiausias. Įmonės vadovybė turėtų reaguoti į mažėjantį efektyvumo rodiklį. 2014 metais išlaidos verslo sukūrimai buvo ženkliai išaugę, tuo tarpu 2015 įmonės veiklos rezultatas buvo ženkliai mažesnis palyginus su kitais metais. Rekomenduotina strategiškai pasverti investicijų kryptį, atlikti išsamesnę finansinę analizę.

Siekiant procesų stabilumo, atsakingo požiūrio į vartotoją, kokybės užtikrinimui įmonė turėtų svarstyti įsidięgti ISO standartus. Siūlomi standartai ISO 9001 ir ISO 140001. ISO – tai tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. Įmonės įsidięgusios ISO 90001 standartą laikomos solidžiomis, patikimais partneriais, tai parodo, kad įmonė orientuojasi į ilgalaikius tikslus. Sertifikatas išduodamas kas 3 metai. Sertifikuojančios organizacijos nustato, kiek jos atliks priežiūros

vizitų sertifikato galiojimo laikotarpiu. Tai savaime skatina pasitempti ir nuolat tobulėti (ISO standartai, 2010)

Vienas iš reikalavimų ISO standartuose stebėti gamybos klaidas, jas fiksuoti ir analizuoti. Siekti aukščiausio kokybės rezultato. Šiam procesui vykdyti siūlomas modelis FMEA (ang. Failure mode and effects analysis) Gedimo režimo ir poveikio analizė. Šios analizės pagalba išstudijuojami gamybos prietaisų galimi sutrikimai, žmogiškojo faktoriaus klaidos, stebima dažniausiai pasikartojantys brokai. Šio modelio pagalba įmonė galėtų geriau įvertinti gamybos procesus, siekti efektyvesnių rezultatų.

Lean sistemos įdiegimas padėtų palaikyti tvarką gamykloje. „Lean sistemos tikslas – naudojant mažesnius išteklius sukurti didesnę vertę klientui ir didinti savo konkurencinį pranašumą.“ (Lean gamyba, n.d).

Lean sistema turi keletą metodų, pagrindinis iš jų yra 5 S metodas. Šis metodas padeda organizuoti darbo vietos efektyvumą ir veiksmingumą, pvz. nustatomas saugomų daiktų prioritetas pagal naudojimą (Hiroyuki, 1995, Gapp, 2008). 5S buvo sukurtas Japonijoje, tai vienas iš būdų, kuris leidžia pagreitinti gamybos laiką (Hiroyuki, 1988). Yra penki 5S etapai: surūšiavimas, susitvarkymas, švara, Standartizavimas, Savikontrolė (Lean gamyba, n.d.). 5S metodika išsiplėtė nuo gamybos pramonės ir dabar yra taikoma įvairių pramonės šakų, įskaitant sveikatos priežiūrą, švietimą ir vyriausybę (Allen, 2014).

Siekiant kompanijai išlikti konkurencingai rinkoje, siūloma atlikti rinkos tyrimus kokių baldų asortimentą pasiūlyti vartotojui. Sukurti veiksmų planą įmonės plėtrai, stebėti plano eigą, kiek tikslų pasiektą, įvertinti aspektus kas trukdo tikslus pasiekti ir juos eliminuoti.

Įvertinus literatūros analizę rekomenduotina plėtrą orientuoti į parduotuvės baldus, virtuvinius baldus, nes vyrauja parduotuvės baldų, virtuvės baldų poreikis. Taip pat įmonės vadovybė galėtų svarstyti galimybę bendradarbiauti su stambiu baldų koncernu „Ikea“, gaminti koncernui baldus ar jų dalis.

Rekomenduotina išskirti įmonės unikalius bruožus, kurie padėtų pritraukti vartotoją, padidintų konkurencingumą.

Tai gi, pagrindiniai pasiūlymai įmonei yra šie: medžiagų įsigyjimo kaštų mažinimas, atlikti finansinę analizę išsamę, Iso standartų įdiegimas įmonėje, įsidiegti FMEA modelį, Lean sistemos įdiegimas, atlikti rinkos tyrimus, bendradarbiavimą su „IKEA“.

Apibendinant galima teigti, kad UAB „Eigida“ yra įsikūrusi Kauno mieste, strategiškai patogioje vietoje, patogus privažiavimas tiek klientams, tiek tiekėjams bei užsakovams. Lietuvos baldų rinkoje dirba nuo 1993 m. Šiuo metu įmonėje dirba 20 darbuotojų. Pagrindinė įmonės veikla yra baldų gamyba mokykloms ir ugdymo įstaigoms, taip pat nestandartinių, baldų gamyba, montavimas bei projektavimas. Pagal užsakovu pageidavimus gamina įvairias komodas, sekcijas, spintas, virtuvės baldus. Pagrindinės savikainos sudedamosios dalys yra medžiagos, darbuotojų alga, bei transportas.

Atlikus įmonės finansinių rodiklių analizę matome, jog įmonė tyriamuoju laikotarpiu dirbo pelningai, nors kai kuriais metais ir mažėjo jos pelningumas. Šiuo metu baldų įmonė „Eigida“ turi privalumų kiek ir trūkumų, dėl to reiktų skirti didesnę dėmesį į trūkumų šalinimą. Pagrindiniai pasiūlymai įmonei yra šie: medžiagų įsigyjimo kaštų mažinimas, atlikti finansinę analizę išsamę, Iso standartų įdiegimas įmonėje, įsidięgti FMEA modelį, Lean sistemos įdiegimas, atlikti rinkos tyrimus, bendradarbiavimą su „IKEA“.

IŠVADOS

1. Apibendrinant galima teigti, jog vienas geriausiai išplėtotų ir konkurencingų sektorių ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje – baldų sektorius. Baldų eksportas paskutiniaisiais metais tendencingai augo, tai lemia rinkos plėtrą. Galima teigti, kad ryški plėtros tendencija vyrauja virtuvės baldų gamybos linijai. Tam, kad būtų pagerinti gamybos įmonių veiklos rezultatai, būtina skirti ypatingą dėmesį gamybos procesų veiklos vertinimui, kuriam moksliniuose šaltiniuose yra skiriama mažai dėmesio.

2. Veiklos efektyvumas suprantamas labai plačiai. Pagal statistikos departamentą, galima lyginti pavienes įmonės pagal darbuotojų skaičių ir pasiektą bendrovės finansinius rezultatus. Specialistai teigia, kad efektyvumui yra reikšmingesnių veiksnių, tačiau sunkiau apskaičiuojama.

Akcininkai, vadovai, suinteresuotieji asmenys efektyvumo sąvoka suvokia kiekvienais savaip. Vieniems svarbiausia yra pelnas, kitiems pardavimai, kitiems tiesiog būti geriausiems savo srityje. Efektyvumas suprantamas, kaip veiklos rezultatas, pasiektas įvertinus sąnaudas, kitaip tariant pelningumas. Įmonės ekonominio efektyvumo įvertinimas, teikia daug informacijos apie įmonės veiklą, taip pat įpareigoja įmones ieškoti būdu efektyvumui gerinti.

3. Efektyvumo sąvoka plačiai naudoja ekonomistai, konsultantai, vadybininkai bei kiti profesijų atstovai, ši sąvoka yra neatsiejama ekonomikos mokslo dalis. Kiekvienai įmonei yra svarbus efektyvumo siekimas, nuo kurio priklauso išlikimas rinkoje.

4. Galima teigti, kad pagrindiniai efektyvumo rodikliai: bendrieji finansiniai rodikliai, santykiniai finansiniai rodikliai, finansinio stabilumo rodikliai, rentabilumo rodikliai, mokumo ir likvidumo rodikliai, komercinės veiklos aktyvumo rodikliai, sąnaudų lygio rodikliai.

Tyrimui nodota metodika: mokslinės literatūros bei publicistinių straipsnių analizė, statistinės informacijos rinkimas, apdorojimas ir įvertinimas, grafinė duomenų analizė kaštų bei jų struktūros analizė, efektyvumo rodiklių skaičiavimas, SSSG analizė.

5. Baldų sektoriaus įmonės „Eigida“ veiklos efektyvumo rodiklių analizės rezultatai parodė, kad atsargų apyvarta siekia 3–7 dienas. Maksimali atsargų apyvarta buvo 7 dienos – 2014 metais. Vidutiniškai galimi atsiskaitymai už prekes per 49 d. Pirkėjų apyvartumas siekia nuo 80 iki 160 dienų. Vidutiniškai galimi atsiskaitymai už prekes per 141 d. Didžiausias pirkėjų apyvartumas pastebėtas 2015 metais – 160 dienos. Tai rodo kad pirkėjai gali išsimokėti prekes per 2 ir daugiau mėnesių. Tai gana aukštas rezultatas tokio dydžio įmonei. Mažiausias tiekėjų apyvartumas matomas 2012 m. – 47 d. Didžiausias tiekėjų apyvartumas matomas

2015 m. – 80 dienų. Atsiskaitoma su tiekėjais iki 3 mėn. laikotarpio. Mokėjimų atidėjimai yra gana dažnas mokėjimo būdas tarp patikimų įmonių.

Rezultatai parodė, kad didžiausias pelningumas 2015 metais, siekė 44. Įmonė dirba pelningai, gauti rezultatai parodė gana aukštą pelningumą mažai įmonei. 2015 metais bendrasis pelningumas siekė 7. Šis rezultatas rodo vidutinį įmonės lygį, bet yra santykinai geras mažai įmonei.

Turto pelningumas neviršija vieneto ir tai yra gana žemas rodiklis. Nuosavo kapitalo pelningumas pradėjo didėti nuo 2013 m., didžiausias nuosavo kapitalo pelningumas matomas 2015 m. ir siekia 1. Rezultatai parodė, kad rodiklis yra sąlyginai žemas.

Bendrasis likvidumas vidutiniškai siekia 3, tik 2014 metais buvo mažesnis ir siekė 2,2. Tai vidutiniškas rezultatas šiai įmonei.

Kritinis likvidumas buvo didžiausias 2012, 2015 m. ir siekė 2. Tai vidutiniškas rezultatas šiai įmonei. Ilgalaikio turto apyvartumas buvo didžiausias 2013 metais ir siekė 35. Tai gana aukštas rezultatas šiai įmonei.

Įmonės efektyvumas didžiausias 2013 m., 2015 m. – mažiausias. Įmonės vadovybė turėtų reaguoti į mažėjantį efektyvumo rodiklį. Pagal gautus rezultatus matyti, kad efektyvumas ženkliai smuko 2014 m. Gautas rezultatas yra žemas.

Remiantis finansinių rodiklių analize įmonė per visą tiriamą laikotarpį dirbo pelningai, nors analizuojamu laikotarpiu buvo pastebimi ir tam tikrų finansinių rodiklių smuktelėjimai. Finansinių rodiklių regresą lemdavo nepalanki rinkos situacija.

6. Siekiant kompanijai išlikti konkurencingai rinkoje, siūloma atlikti rinkos tyrimus kokių baldų asortimentą pasiūlyti vartotojui. Pagal literatūros analizę vyrauja parduotuvės baldų, virtuvės baldų poreikis. Taip pat įmonės vadovybė galėtų svartyti galimybę bendradarbiauti su stambiu baldų koncernu „Ikea“, gaminti koncernui baldus ar jų dalis.

Atsiskaitoma su tiekėjais iki 3 mėn. laikotarpio. Siūloma dar labiau didinti atsiskaitymo su tiekėjais terminą, pavyzdžiui, iki 6 mėn. Rekomenduotina strategiškai pasverti investicijų kryptį, atlikti išsamesnę finansinę analizę.

Šiuo metu baldų įmonė UAB „Eigida“ turi privalumų kiek ir trūkumų, dėl to reiktų skirti didesnę dėmesį į trūkumų šalinimą. Svarbu, jog įmonė reguliariai atliktų rinkos tyrimus, stabiliai mokėtų darbo užmokestį. Tikslinga pakoreguoti įmonės motyvacinę sistemą siekiant didesnio darbuotojų suinteresuotumo dirbti efektyviau. Naudinga būtų mažinti savikainą, stiprinti ryšius su tiekėjais.

Rekomendacijos UAB „Eigida“

1. Kad baldų įmonė „Eigida“ stiprintų konkurencingumą rekomenduojama tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, sukurti lankstesnę reagavimo į rinkos pokyčius sistemą.
2. Rekomenduojama mažinti savikainą, pirkti prekes iš trečiųjų šalių tiekėjų, dar labiau didinti mokėjimų atidėjimus. Įmonei būtina daugiau investuoti į technologijas, kurios trumpintų gamybos procesą. Tai mažintų gana aukštą produkcijos savikainą.
3. Rekomenduotina išskirti įmonės unikalius bruožus, kurie padėtų pritraukti vartotoją, padidintų konkurencingumą.

LITERATŪRA

1. Adomaitis, S. (2010). *Konkurencingumas Lietuvos įmonėse: Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis: konferencijos medžiaga*–Vilnius: VŠĮ Versli Lietuva. [žiūrėta 2016-09-22]. Prieiga per internetą:
http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_konkurencingumaslietuvosimones.pdf
2. Andrijauskienė, A. (2004). *Įmonių ekonomika*. Vilnius: Presvika.
3. Apyvartos dienomis skaičiavimo rodiklis [Žiūrėta 2016 m. rugsėjo 25 d.] Prieiga per internetą:
<http://www.auditum.lt/index.php/finansiniu-rodikliu-skaiciuokles/19-apyvartumo-rodikliai/67-atsargu-apyvartumo-dienomis-rodiklis.html>
4. Bagdžiūnienė, V. (2005). *Finansinių ataskaitų analizė*. Vilnius: Conto litera.
5. Bartuševičienė I., Šakalytė E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1, p. 45 – 54.
6. Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims. (2014). [žiūrėta 2016-09-22], Prieiga per internetą:
http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/06Baldai_NVS.pdf
7. Baležentis, T., Baležentis, A. (2011). Kaimo darnaus vystymo strateginis valdymas: daugiakriterinio vertinimo metodai ir integruotas Lietuvos ūkininkų ūkių veiklos efektyvumo vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25), 25– 35.
8. Baublys, A., Lazauskas, J., Griškevičienė, D., Pašaitis, R. (2003). *Transporto ekonomika*. Vilnius: Technika.
9. Brigham, E. F., Houston, J. F. (2011). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.
10. Bun, R. (2009). The global financial crisis: causes and consequences (U.S.). Prieiga per internetą: , [žiūrėta 2016 09 25].
11. Burkauskas, A., Susnienė, D., (2006). *Šiuolaikiniai sistemos raidos aspektai*. Kauno technologijos universitetas. Vadybos problemos Lietuvoje: 2006 m. mokslinės konferencijos medžiaga
12. Chandra, P. (2010). *Fundamentals of Financial Management*. Tata McGraw–Hill Education.
13. Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring business excellence*. Emerald Group Publishing Limited: 2013, 17 (4) 102–121.
14. Churchill, A. G., Peter, J.P. (1995). *Marketing: Creating Value for Customers*. Burr Ridge, IL: Irwin.

15. Cibulskis, A., Gabrilavičiūtė, B. (2010). Prezidentė: aplinkos ministro neveiklumas – valdančios daugumos atsakomybė. [žiūrėta 2016-09-22], Prieiga per internetą: <http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/prezidente-aplinkos-ministro-neveiklumas-valdanciosios-daugumos-atsakomybe-56-114685>
16. Čepinskis, J, Bendoraitienė, E. (2012). Lietuvos baldų pramonės pokyčiai ir tendencijos ekonominės krizės laikotarpiu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 6 (2), p. 73 – 85.
17. Datamonitor, A. (2008). *Apparel retail in Europe. Industry profile*. Reference code: 0201–2005. Publication date: September 2008 m
18. Domadoran, A. (2006). *Valuation Approaches and Metrics: A Survey of the Theory and Evidence*. [žiūrėta 2016-09-22]. Prieiga per internetą: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/valuesurvey.pdf>
19. Džikevičius, A. (2015). Finansiniai koeficientai ir jų analizė. [žiūrėta 2016-09-22]. Prieiga per internetą: <http://www.finansai.tripod.com/koeficientai.htm/>
20. *Ekonomikos terminai*. [žiūrėta 2016-10-20]. Prieiga per internetą: <http://e-terminai.lt/ekonomika/kastai>
21. *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius*. [žiūrėta 2016-09-22] Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/ekonomines_veiklos_rusiu_klasifikatorius
22. Franceschini, F., Galetto, M., Turina, E. (2013). Techniques for impact evaluation of performance measurement systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Emerald Group Publishing Limited: 2013, 30 (2), p. 197–220.
23. Gaidienė, Z. (1998). *Finansų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
24. Gapp, R., Fisher, R., Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese Context: An Integrated Management System. *Management Decision*. 46(4), p. 565–579.
25. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija*. Kaunas: Technologija.
26. Gimžauskienė, E., Klovienė, L. (2007). Changes of performance measurement system: the role of organizational values. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007, p. 12, 30–37.
27. Ginevičius, R, R. ir kt. (2005). *Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje: monografija*. Vilnius: Technika.
28. Gronskas, V. (2005 m.). Ekonominė analizė. Kaunas: Technologija
29. Gronskas, V. (2006). *Ekonominė analizė*. Kaunas: Technologija.
30. Hatry, H. P. (2006). *Performance measurement: getting results*. Washington: The unrabn institute press.

31. Humphrey. A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*". SRI Alumni Newsletter. SRI International.
32. *Įmonių finansinė analizė. Rodiklių skaičiavimo metodika*. [Žiūrėta. 2016 09 22], Prieiga per internetą: http://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf
33. Izgorodin, A. (2011). MEDIENOS IR BALDŲ PRAMONĖS VYSTYMO SI TENDENCIJOS.
34. Jawel, B. R. (2000 m.). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis.
35. Johanson, U., Skoog, M., Blacklund, A., Almqvist, R.(2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal. Emerald Group Publishing Limited*, 19 (6), p. 842–857.
36. Johansson, A., Löf G., (2008). *The Impact of Firm's R&D Strategy on Profit and Productivity.*"
37. Johnson, G., Scholes, K. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. 7th Edition, Prentice Hall.
38. Jucevičius, R. (2009). Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studija. [žiūrėta. 2016-09-22]. Prieiga per internetą: http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/pramone_ir_verslas/pramone/analize/baldu_pramones_studija.pdf
39. Kairytė, E. (2015). *Leader metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas*. [žiūrėta. 2016-09-22]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/files/dokumentas_141441LEADER
40. Kancerevyčius, G. (2004). *Finansai ir investicijos*. Kaunas: Aušra
41. Kancerevyčius, G. (2009). *Finansai ir investicijos*. III atnaujintas leidimas. Kaunas: Smaltijos leidykla.
42. *Kapitalo pelningumas*. [žiūrėta 2016-09-22], Prieiga per internetą: <http://www.auditum.lt/index.php/ekonominiu-terminu-zodynas/924-pelningumo-rodikliai/218-nuosavo-kapitalo-pelningumo-rodiklis.html>
43. Klovienė, L. (2012). *Veiklos vertinimo sistemos adekvatumas verslo aplinkai: daktaro disertacijos santrauka*. Vadybos ir administravimo programa. Kaunas: Kauno technologijų universitetas. [žiūrėta 2016-09-22], Prieiga per internetą: http://ktu.lt/sites/default/files/linos_klovienes_santrauka.pdf
44. Koteen, J. (1991). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. Praeger Publishers: New York.
45. Laux, J. (2010). *Colorado College, USA,, Topics In Finance Part II–Financial Analysis*. American Journal of Business Education – March 2010 Volume 3, Number 3.
46. Lazauskas, J. (2005). *Įmonių ūkinės ir komercinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius: Technika.

47. Levanas, G. (2008). *Inovacijų poveikis organizacijos konkurenciniams pranašumams: magistro darbas*. Vadybos ir verslo administravimo studijų programa. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas. [žiūrėta 2016-09-22]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa0001:E.02~2008~D_20090114_154719-42674/DS.005.0.01.ETD
48. *Lietuvos prekių eksportas 2015 M. II ketv. apžvalga*. [žiūrėta 2016-09-25]. Prieiga per internetą <http://old2.verslilietuva.lt/uploads/file/2015>
49. Luobikienė, I. (2005.). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
50. Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV.
51. Mackevičius, J. (2010). Integruota įmonių bankrotų prognozavimo metodika. *Verslo ir teisės aktualijos*, 5 (15), p . 15-32.
52. Mackevičius, J., Poškaitė, D. (2005). *Finansinė analizė*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
53. Mačerinskienė, I., Bartuševičienė, I. (2012). *Įmonės intelektualio kapitalo įtakos veiklos efektyvumui vertinimo modelio taikymo galimybės*. International Scientific Conference Practice and Research in Private and Public sector – 2012: konferencijos medžiaga. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
54. Morgaine, B. (2015). *Tips to Improve Business Efficiency*. [žiūrėta 2016-09-22]. Prieiga per internetą: <http://articles.bplans.com/10-tips-to-improve-business-efficiency>
55. Morkevičius, V. (2006). [Žiūrėta. 2016 09 22], Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-74.pdf>
56. Osita, Ch., Onyebuchi, I. J., Nzekwe, B. (2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis. *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2 (9), p. 23–32.
57. Palepu, K. G., Healy, P. M.; Bernard, V. L. (2004). *Business Analysis and Valuation of Using Financial Statements*. London: Tomson, South – Western.
58. Pleikienė D. (2010). Baldų gamybos įmonės („UAB Baldų meistras“) veiklos ekonominė analizė ir optimizavimo pagrindimas: magistro darbas: 04S – Ekonomikos studijų programa. Šiauliai: Šiaulių universitetas. [žiūrėta 2016-09-25] Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa0001:E.02~2010~D_20101108_154110-66121/DS.005.0.01.ETD
59. Poškaitė, D., Novikovas, M. (2006). Pelningumo rodiklių naudojimas siekiant nustatyti sandorių tarp asocijuotų asmenų kainodarą. *Ekonomika*, t. 76, p. 71–86.
60. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Viršilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius.
61. *Prekių eksportas 2014 m. IV ketv. apžvalga*. [žiūrėta 2016-09-25] Prieiga per internetą: <http://old2.verslilietuva.lt/lt/analitika/eksporto-analize/prekiu-eksportas-2014-m-iv-ketv-apzvalga/>

62. Puškorius, S. (2004). *Veiklos auditas*. Vilnius: Baltijos kopija.
63. Rompho, N., Boonitt, S. (2012). Measuring the success of a performance measurement system in Thai firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6 (5), p. 548–562.
64. Rudzkienė, V., Jasinavičius, R. (2006). Ekonominiai modeliai viešajam administravimui tobulinti. *Viešasis administravimas*, 9, p. 23 – 30.
65. Sabonienė, A. (2009). Lithuanian Lithuanian Export Competitiveness: Comparison with other Baltic States. *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics*, 2, p. 125 – 129.
66. Sapeikaitė, V. (2015). Baldų pramonė sukasi apie „Ikea“ saulę. [žiūrėta 2016-09-20] Prieiga per internetą: <http://www.veidas.lt/tag/baldai>
67. Slatkevičienė, G. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
68. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 18 (3), p. 74 – 81.
69. Smalenskas, G. (2007). *Finansai*. Vilnius : Homo liber.
70. Sofijanova, E., Zabijakin–Chatlesk,a V. (2013). *High performance work practices and organizational performance: an analysis of the macedonian food and beverage industry*. XI international scientific conference „Management and engineering_ 13—[2013 m. June 23 – 26, Sozopol, Bulgaria]. – Sozopol: University of Versailles.
71. Sūdžius, V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Vilnius: Pačiolis.
72. Šerėnaitė, J., Ginevičius, R. (2013). *Įmonių darbo kokybės daugiakriterinio vertinimo metodika*. 16osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija: Verslas XXI amžiuje: konferencijos medžiaga [2013 m. vasario 7 d., Vilnius, Lietuva]. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
73. Šlekienė, D., Klimavičienė, I. (2000). *Įmonės veiklos finansinis įvertinimas*. Kaunas: Technologija.
74. Taticchi, P., Asfaldi, A., Sole, F. (2010). *Performance measurement management in Smes: dicussion of preliminar results from an Italian survey*. Business performance measurement and management: new contents, themes and challenges. – London:Springer.
75. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
76. Valkauskas, R. (2005). *Statistika*. Vilnius: VVMA.
77. Vasiliauskas, A. (2002). *Firmų strateginis valdymas*. Enciklopedija. Vilnius, 2002.
78. Vidickienė, D. (2004). *Įmonių veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
79. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2003). *Tarptautinis Marketingas. Monografija*.

80. Ward, A. (2014). *Lean Product and Process Development (2nd ed.)*. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute. p. 215. ISBN 978-1-934109-43-4.
81. Zikmund, G. W., Amico, M. (1993). *Marketing*. Minneapolis: St. Paul.
82. Žukauskaitė, J. (2010). Įmonių procesų efektyvumo vertinimas: magistro darbas: 62103S138 – Verslo informacijos sistemų studijų programa. – Kaunas: Vilniaus universitetas [žiūrėta 2016-09-25] Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110709_15245893682/DS.005.1.01.ETD
83. Žvinklys, J. Vabalas, E. (2006 m.). *Įmonės ekonomika : mokojoji knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
84. Rodiklių skaičiavimas [žiūrėta 2016-12-09]. Prieiga per internetą http://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf
85. Tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. [žiūrėta 2016-12-09]. Prieiga per internetą <http://www.irs.lt/ISO/standartai>
86. Efektyvumo gerinimas. [žiūrėta 2016-12-13]. Prieiga per Internetą <http://www.hitachiconsulting.com/management-consulting/organization-effectiveness>
87. Kaštų įvertinimas [žiūrėta 2016-12-13]. Prieiga per internetą <http://pubs.rsna.org/doi/full/10.1148/radiology.215.3.r00jn45708>
88. Kaštų funkcijos. [žiūrėta 2016-12-13]. Prieiga per internetą [http://www.wikinvest.com/stock/Church_&_Dwight_Company_\(CHD\)/Cost_Sales_Marketing_Selling_General_Administrative_Expenses](http://www.wikinvest.com/stock/Church_&_Dwight_Company_(CHD)/Cost_Sales_Marketing_Selling_General_Administrative_Expenses)
89. Išteklių vadybos procesas. [žiūrėta 2016-12-13]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/19a/68.pdf>
90. Lean metodas. [žiūrėta 2016-12-13]. Prieiga per internetą <http://lean.lt/ka-darome/mokymai-ir-seminarai/lean-gamyba/5s-vizualus-valdymas/>

PRIEDAI

1 priedas. Baldų įmonės „Eigida“ pelno (nuostolio) ataskaita 2011m. – 2015 m.

Eil. nr.	STRAIPSNIAI	2011 m	2012 m	2013m	2014m	2015 m
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	1093877	1391249	1616782	2012803	624379
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA	855686	990262	993344	1286456	351457
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	238191	400987	623438	726347	272922
IV.	VEIKLOS SAŃAUDOS	223501	396119	611753	643039	223586
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	14690	4868	11685	83308	49336
VI.	KITA VEIKLA	(4146)	(132)		(5434)	242
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	(2159)	(2026)	(9268)	(6194)	235
VII I.	ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	8385	2710	2417	71680	49813
IX.	PAGAUTĖ					
X.	NETEKIMAI					
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	8385	2710	2417	71680	49813
XII.	PELNO MOKESTIS	1558	634	1871	12139	8477
XII I.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	6827	2076	546	59541	41336

2 priedas. Baldų įmonės „Eigida“ balansas 2011 m. – 2015 m.

	TURTAS	2011m	2012m	2013m	2014m	2015m
A.	ILGALAIKIS TURTAS	68088	58214	46696	120959	41486
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS					
II.	MATERIALUSIS TURTAS	68088	58214	46696	120959	41486
III	. FINANSINIS TURTAS					
IV	. KITAS ILGALAIKIS TURTAS					
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS	432280	416803	460509	517319	195087
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	212244	190092	247271	132416	41057
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	142108	180663	161792	288623	107501
III	. KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS					
IV	. PINIGAI IR PINIGŲEKVIVALENTAI	77928	46048	51446	96280	46529
	TURTO IŠ VISO:	500368	475017	507205	638278	236573
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	2011m	2012m	2013m	2014m	2015m
C.	NUOSAVAS KAPITALAS	345666	347742	348287	407828	159451
I.	KAPITALAS	10000	10000	10000	10000	2896
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)					
III	. REZERVAI	1000	1000	1000	1000	290
IV	. NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	334666	336742	337287	396828	156265
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS					
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	154702	127275	158918	230450	77122
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI				14322	2639
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	154702	127275	158918	216128	74483
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	500368	475017	507205	638278	236573

3 priedas. Baldų įmonės „EIGIDA“ atsargų apyvartumo dienomis skaičiavimas

Atsargų apyvartumo apskaičiavimo formulę:

$\text{Pardavimų savikaina} / ((\text{atsargos} + \text{atsargas})/2) = \text{atsargų apyvarta dienomis}$

Pvz.:

$$855686/((212244+77928)/2) = 3,41$$

	2011	2012	2013	2014	2015
savikaina	855686	990262	993344	1286456	351457
atsargos	212244	190092	247271	132416	41057
atsargas	77928	46048	51446	96280	46529
Atsargų apyvartumas dienomis	3,41	4,65	3,64	7,12	5,46

4 priedas. Baldų įmonės „EIGIDA“ pirkėjų apyvartumo dienomis skaičiavimas

Pirkėjų apyvartumo apskaičiavimo formulę:

$(\text{Gautinos sumos}/\text{pardavimų pajamos}) * 365 = \text{pirkėjų apyvarta dienomis}$

Pvz.:

$$(238191/1093877) * 365 = 79,48 \text{ d.}$$

	2011	2012	2013	2014	2015
gautinos sumos	238191	400987	623438	726347	272922
pardavimų pajamos	1093877	1391249	1616782	2012803	624379
Pirkėjų apyvartumas dienomis	79,48	105,20	140,75	131,72	159,54

5 priedas. Baldų įmonės „EIGIDA“ tiekėjų apyvartumo dienomis skaičiavimas

Tiekėjų apyvartumo apskaičiavimo formulę:

$\text{Tiekėjų apyvartumas dienomis} = (\text{skolos tiekėjams} / \text{pardavimo savikaina}) \times 365 \text{ (d.)}$

Pvz.:

$$(154702/855686) * 365 = 65,99 \text{ d.}$$

	2011	2012	2013	2014	2015
Skolos	154702	127275	158918	230450	77122
pardavimų savikaina	855686	990262	993344	1286456	351457
Tiekėjų apyvartumas dienomis	65,99	46,91	58,39	65,38	80,09

