

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Andrius Tamaliūnas**

**ĮMONĖS PELNINGUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS ŠALTŲ DESERTŲ  
SEKTORIUJE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė doc.dr. Asta Sabonienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS PELNINGUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS ŠALTŲ DESERTŲ  
SEKTORIUJE**

**Verslo ekonomika (kodas 621L17001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas, ė.....**

Andrius Tamaliūnas, VMGLVE-6 gr.

2017 m. gruodžio d.

**Vadovas, ė .....**

Doc.dr. Asta Sabonienė

2017 m. gruodžio d.

**Recenzentas .....**

Lekt. dr. Tomas Stravinskas

2017 m. gruodžio d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Andrius Tamaliūnas

---

Verslo ekonomika (kodas 621L17001)

---

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės pelningumo veiksnių vertinimas šaltų desertų sektoriuje“  
**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Andriaus Tamaliūno** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės pelningumo veiksnių vertinimas šaltų desertų sektoriuje“ 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 nesu mokėjęs.

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Tamaliūnas, Andrius. Assessment of Enterprise Profitability Factors in the Cold Dessert's Sector. Master's Final Thesis in Business economic / supervisor assoc. prof. Asta Sabonienė. Department of Economics and Business, Kaunas: Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04S Economics.

Key words: profitability, drivers, factors, sector.

Kaunas, 2017, 70 p.

## SUMMARY

An assessment of the factors affecting the financial results of financial science and financial results plays an important role in today's dynamic and competitive business. This assessment provides detailed information on the financial condition of the company and its performance, discloses the company's opportunities and prospects. Appropriate company's management decisions can be made because of good company's profitability analysis. Therefore, regular and substantiated assessment of the reasons and factors that led to the business financial results and their changes is a prerequisite for making reasoned and optimal decisions that will lead to positive changes in future financial performance. The cold dessert market in Lithuania is affected by several factors such as seasonality and high rivalry. Therefore, it is important to find all factors that influence company's profit, so that the managers could make optimal decisions for improvement.

Paper **aim** is to evaluate the factors that affect the profitability of cold dessert market companies.

To reach aim there are some **tasks**:

1. Reveal the importance and problems of analyzing company's profitability drivers.
2. Present the concept of profitability, profitability factors and factors valuation methods in a theoretical aspect.
3. Perform the financial analysis of the cold dessert enterprise called UAB "Unilever Lietuva ledų gamyba".
4. Perform a survey for employees and consumers of the company "Unilever Lietuva ledų gamyba", to identify the external and internal factors influencing the company's profitability.

The research showed that UAB "Unilever Lietuva ledų gamyba" profitability ratios growth in 2013 – 2016 years. The main factors of the external environment affecting the company's profitability are social ones. Consumers, their demographic situation and employment make the biggest influence on the company's income. The main internal factors affecting the company's profitability are the goals and tasks, which mostly influence human resources.

Paper structure is 70 pages and 5 annexes, 35 figures and 10 tables, 63 sources of information.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	6
Lentelių sąrašas .....	8
Įvadas .....	9
1. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO SVARBA IR PROBLEMATIKA.....	10
2. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	16
2.1. Pelningumo samprata.....	16
2.2. Pelningumą lemiančių veiksnių analizė.....	17
2.2.1. Finansiniai įmonės pelningumą apibrėžiantys veiksniai.....	18
2.2.2. Išoriniai įmonės pelningumą lemiantys aplinkos veiksniai .....	21
2.2.3. Vidiniai įmonės pelningumą lemiantys aplinkos veiksniai .....	27
2.3. Įmonės pelningumą lemiančių veiksnių vertinimo metodai.....	30
3. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	33
4. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS ŠALTŲ DESERTŲ RINKOJE .....	36
4.1. Šaltų desertų įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ situacijos analizė ir SSGG analizė 36	
4.2. Įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ finansinių rodiklių analizė.....	44
4.3. Vidinių ir išorinių UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumą lemiančių aplinkos veiksnių analizė .....	48
4.3.1. Išorinių aplinkos veiksnių įtakos pelningumui vertinimas .....	51
4.3.2. Vidinių aplinkos veiksnių įtakos pelningumui vertinimas.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	66
Literatūra .....	68
PRIEDAI .....	73

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Finansinių rodiklių grupės (sudaryta pagal Tamošiūnienė ir Paškevičienė, 2016) .....	10
2 pav. Specifinių analizių svarba įmonės sprendimų priėmimui ( BMP Partners, 2008) .....	11
3 pav. Nuo verslo sprendimų iki informacijos ( IBM, 2017).....	13
4 pav. Pelningumo rodiklių skirstymas (sudaryta autoriaus) .....	18
5 pav. Finansiniai veiksniai lemiantys bendrąjį pelną (sudaryta autoriaus).....	19
6 pav. Finansiniai veiksniai lemiantys įmonės pelną (sudaryta pagal Bagdžiūnienė, 2005 p. 37) .....	20
7 pav. Pelningumui įtaką darančių veiksnių grupių suvokimas (sudaryta autoriaus) .....	21
8 pav. Tiesioginiai ir netiesioginiai išorinės aplinkos veiksniai (sudaryta pagal <a href="http://straipsniai.org">http://straipsniai.org</a> )	22
9 pav. Ekonominiai veiksniai (sudaryta pagal TEAM FME, 2013 p. 13).....	24
10 pav. Vidiniai įmonės pelningumą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus).....	27
11 pav. Pelningumo veiksnių analizė (sudaryta autoriaus pagal Gudaitis, Žagunytė, 2013 p. 93).....	30
12 pav. Horizontalios analizės atlikimo algoritmas (sudaryta autoriaus) .....	30
13 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų kaita 2013 – 2016m., vnt.....	42
14 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2013-2016 m., vnt.....	42
15 pav. „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamų ir sąnaudų dinamika 2013 – 2016 m. laikotarpiu, eur .....	45
16 pav. „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamų dinamika 2013 – 2016 m. laikotarpiu (sudaryta pagal A pajamų struktūra 2013 – 2016 m. laikotarpiu , eur .....	45
17 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ sąnaudų analizė 2013 – 2016 m., eur.....	46
18 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumo analizė 2013-2016 m., proc. ....	47
19 pav. Užimama rinkos dalis pagal įmonės darbuotojus, proc.....	51
20 pav. Vartotojų nuomonė apie šaltų desertų įmonių produkcijos kokybę, proc .....	52
21 pav. Darbuotojų nuomonė apie tiesioginio poveikio aplinkos veiksnius, proc.....	52
22 pav. Darbuotojų nuomonė UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ vartotojų grupių pasiskirstymą, proc.....	53
23 pav. Vartotojų nuomonė apie jiems įprastus prekių pirkimo būdus, proc.....	54
24 pav. Vartotojų nuomonė apie tai, kas juos skatina pirkti prekę, proc. ....	54
25 pav. Darbuotojų nuomonė apie technologijų naudojimą įmonės tikslams pasiekti, proc. ....	55
26 pav. Darbuotojų nuomonė apie politinių veiksnių įtaką įmonėms, proc.....	56

27 pav. Darbuotojų nuomonė apie ekonominių veiksnių įtaką įmonei, proc.....	57
28 pav. Darbuotojų nuomonė apie socialinių veiksnių įtaką įmonei, proc. ....	58
29 pav. Darbuotojų nuomonė apie technologinių veiksnių įtaką įmonėms, proc. ....	59
30 pav. Darbuotojų nuomonė apie aplinkos veiksnių įtaką įmonės veiklai, proc.....	60
31 pav. Darbuotojų domėjimasis įmonės aplinka, proc. ....	60
32 pav. Darbuotojų pasirinkimas apie aplinkas, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, proc. ....	61
33 pav. Darbuotojų nuomonė apie vidinių veiksnių poveikį įmonių veiklai, proc.....	62
34 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbuotojų savybės, reikalingas įmonių efektyviam darbui, proc. .	63
35 pav. Darbuotojų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių valdymą jų įmonėj, proc.....	64

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė .....	31
2 lentelė. SSGG analizės lentelė .....	32
3 lentelė. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ SSGG (SWOT) .....	43
4 lentelė. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ bendrojo pelno vienam darbuotojui kaita .....	46
5 lentelė. Apklauso respondentų pasiskirstymas pagal teritoriją.....	48
6 lentelė. Vartotojų apklauso respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	49
7 lentelė. Vartotojų apklauso pasiskirstymas pagal amžių .....	49
8 lentelė. Vartotojų apklauso pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	50
9 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį.....	50
10 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas .....	51



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėmis dinamiško ir konkurencingo verslo sąlygomis, svarbų vaidmenį vaidina finansų mokslo žinios ir ūkio subjektų finansinius rezultatus veikiančių veiksnių įvertinimas. Šis vertinimas suteikia išsamios informacijos apie finansinę įmonės būklę ir veiklos rezultatus, atskleidžia įmonės galimybes bei perspektyvas. Turint gerą įmonės finansinius rezultatus veikiančių veiksnių analizę, galima priimti tinkamus įmonės apskaitos ir valdymo sprendimus, kurie pagerintų įmonės veiklos rezultatus. Be abejo, finansinių rezultatų analizės duomenimis naudojasi ir įmonės akcininkai, savininkai. Kiekvienos įmonės savininkai suinteresuoti, kad įmonė į kurią jie investuoja savo pinigus dirbtų pelningai, o gautas pelnas būtų tinkamai paskirstytas. Taigi, reguliarus ir pagrįstas įstaigos finansinių rezultatų bei jų pokyčius sąlygojusių priežasčių ir veiksnių įvertinimas yra būtina sąlyga, siekiant priimti argumentuotus ir optimalius sprendimus, lemsiančius teigiamus finansinių rezultatų pokyčius ateityje. Šaltų desertų rinka Lietuvoje yra smarkiai veikiama sezoniškumo, todėl svarbu nagrinėti įmonės pelnui įtaką darančius veiksniai, kad įmonė trumpuoju laikotarpiu galėtų priimti optimalius sprendimus rezultatams gerinti.

**Problema.** Įmonės susiduria su pagrindine problema – kaip nustatyti, įvertinti bei kontroliuoti veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką įmonės pelningumui.

**Tyrimo objektas:** įmonės pelningumą veikiantys veiksniai.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti veiksniai, kurie veikia šaltų desertų rinkos įmonių pelningumą.

**Uždaviniai:**

1. atskleisti įmonės pelningumą lemiančių veiksnių analizės svarbą ir problematiką.
2. pateikti pelningumo sampratą, pelningumą lemiančius veiksniai ir jų vertinimo metodus teoriniu aspektu.
3. atlikti šaltų desertų įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ finansinių rodiklių analizę.
4. atlikus anketinę UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės darbuotojų ir vartotojų apklausą identifikuoti įmonės pelningumą veikiančius išorinius ir vidinius veiksniai.

**Darbo metodai.** Darbe atlikta sisteminė Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros ir informacijos šaltinių palyginamoji analizė, faktinių įmonės duomenų analizė ir apibendrinimas, grafinis vaizdavimas, stebėjimas bei anketinė analizė.

**Darbo struktūra.** Darbo apimtis – 70 puslapiai ir 5 priedų, 35 paveikslų, 10 lentelės. Panaudoti 63 informacijos šaltiniai.

# 1. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO SVARBA IR PROBLEMATIKA

Laisvos konkurencinės rinkos sąlygomis visos įmonės, neatsižvelgiant į jų dydį, rūšį ir veiklos sritį, suinteresuotos didinti pelną. Pelno reikia įmonės finansiniam pajėgumui palaikyti, veiklos plėtrai ir tęstinumui užtikrinti (Mackevičius ir Molienė, 2008 p. 74).

Kaip teigia Gudaitis ir Žagūnytė (2013), pelningumas pripažįstamas vienu iš svarbiausių įmonės veiklos vertinimo kriterijų, kadangi jis geriausiai parodo galutinį įmonės veiklos rezultatą bei pagal jį sprendžiama, kokią naudą gali gauti skirtingos įmonės interesų grupės – savininkai, darbuotojai, kreditoriai ir pan.

Pelningumo rodikliais naudojasi trys pagrindinės grupės:

- 1) vadovai, kurie skaičiuoja pelningumo rodiklius analizei, kontroliavimui, jog pagerintų įmonės veiklos rezultatus;
- 2) kredito analitikai, pavyzdžiui, banko paskolų pareigūnai ar banko vadybininkai, kurie analizuoja įmonės pelningumą, kad nustatytų įmonės skolų mokėjimo galimybes;
- 3) vertybinių popierių analitikai, kurie skaičiuoja pelningumą jog galėtų įvertinti įmonės efektyvumą ir perspektyvas (Lesakova, 2007 p. 262).

Verslo vertinimo praktikoje, atsižvelgiant į verslo vertinimą reglamentuojančių standartų ir metodikų rekomendacijas, skiriamos penkias finansinių rodiklių grupės (1 pav.).

Pelningumo rodikliai	Veiklos efektyvumo (turto valdymo)	Mokumo (likvidumo) rodikliai	Kapitalo struktūros rodikliai	Finansinio svorto rodikliai
<ul style="list-style-type: none"><li>• pardavimų pelningumo rodikliai</li><li>• turto ir kapitalo rodikliai</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• skirti investicijų pelningumui matuoti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• finansinio statuso rodikliai</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• skirti investicijų pelningumui matuoti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• skoloms ir įsipareigojimams vertinti</li></ul>

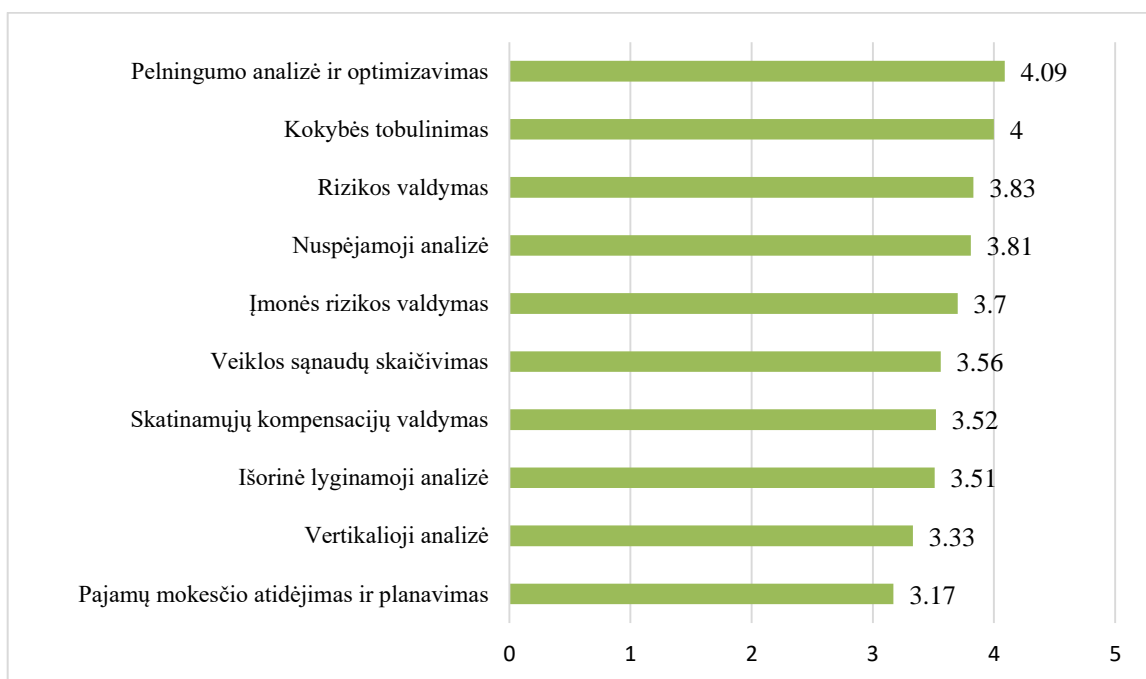
**1 pav. Finansinių rodiklių grupės (sudaryta pagal Tamošiūnienė ir Paškevičienė, 2016)**

Pelningumo analizė geriausiai apibendrina galutinius įmonės veiklos rezultatus, jos dėka galima spręsti, kokią naudą gaus akcininkai ir investuotojai rizikuodami investuoti savo kapitalą. Pelningumo matavimas galėtų būti prilyginamas verslo sėkmės matavimui. Pelno nuostolio ataskaita tiesiog atspindi pajamų ir išlaidų pasiskirstymą per ūkinius metus. Vienas iš būdų įvertinti įmonės padėtį jos konkurencingumą ir gebėjimą veiklą vykdyti efektyviai – vertinti pelningumą.

Aplinkos vertinimas įmonei leidžia ne tik įvertinti esamą situaciją bei praėjusio periodo rezultatus, bet ir nustatyti svarbiausius įmonės kainodarai įtaką darančius veiksnius bei galimą jų poveikį (Snečkienė, 2009 p. 969).

Informacija apie įmonės veiklos rezultatus, ypač apie jos pelningumą, yra naudinga pagrindžiant valdymo sprendimus dėl galimų ekonominių išteklių pokyčių, kuriuos įmonė galės kontroliuoti ateityje. Šiuo tikslu siekiama aukštesnių ekonominių rezultatų, kurie padidins įmonės konkurencingumą ir atitiks akcininkų interesus (Burja, 2011 p. 215).

Šiandien įmonės vis labiau pripažįsta pelningumo analizę kaip pagrindinį verslo sėkmės faktorių. Atlikti tyrimai rodo, jog pelningumo valdymas sudaro 20 proc. visos veiklos valdymo programinės įrangos ir paslaugų rinkos. 2008 metais atlikta apklausa atskleidė, kad didžioji dalis užsienio įmonių pelningumo analizę ir optimizavimą išskyrė kaip pagrindinį rodiklį verslo sprendimų priėmimo procese. 2 paveiksle įmonės įvertino skirtingų verslo sričių analizės svarbą nuo 1 iki 5 skalės priimant įmonės veiklos sprendimus .



**2 pav. Specifinių analizių svarba įmonės sprendimų priėmimui ( BMP Partners, 2008)**

Pelningumui ir įmonės veiklos rezultatams įtaką daro įvairūs veiksniai: tiek vidiniai, tiek išoriniai įmonės veiksniai. Aplinkos vertinimas įmonei leidžia ne tik įvertinti esamą situaciją bei praėjusio periodo rezultatus, bet ir nustatyti svarbiausius įmonės rezultatams darančius veiksnius bei galimą jų poveikį (Snečkienė, 2009 p. 969).

Karlof'as, Lovingsson'as (2006) išskiria pagrindinius pelningumo strategavimo veiksnius, kurie daro įtaką finansų optimizavimui:

- klientų bazės suskirstymas į konkrečius rinkos segmentus pagal kainą;
- geras informacijos apie pardavimus ir užsakymus žinojimas, leidžiantis prognozuoti paklausą;
- svarbus veiksnys yra per didelio užsakymų kiekio priėmimas; tai yra pagrįsta išsamia ankstesnio klientų elgesio analize ir prognozėmis, kaip tai paveiks užsakymus ateityje;
- ypač svarbu turėti veiksmingą informacinę sistemą, rankinę arba kompiuterizuotą. Pelningumo vadyba yra pagrįsta išsamiu duomenų atrinkimu ir tvarkymu;
- pelningumo vadyba faktiškai yra diskriminacijos forma, kuri sugeba maksimizuoti pelną, įvertindama kartu elementus, susijusius su kaina, produktu, pirkėju ir pirkėjo pasirengimu mokėti, ir tokiu būdu padidinti grynąjį pelną.

Didžiausia audito ir verslo konsultacijų įmonė KPMG 2016 metais atliko apklausą ir pateikia išsamią ataskaitą apie įmonių pelningumo rodiklių analizės svarbą. Ataskaitoje naudojami duomenys yra iš apklausos, kurioje buvo apklausti specialistai iš daugiau nei 90 šalių. Apklausoje dalyvavo 60 proc. iš organizacijų, kuriose yra daugiau kaip 1000 darbuotojų ir kurių metinė apyvarta siekia ne mažiau kaip 100 mln. 85 proc. apklausos respondentų patvirtino jog jie daugiausia dėmesio skiria pelningumo analizei ir išlaidų analizėms.

Naujausia literatūra analizuoja skirtingų šalių ir šalių įmonių pelningumą tokiais rodikliais, kaip grynasis veiklos pelningumas (NAP) (Raheman'as ir kt., 2010), (Dong'as ir Su., 2010), viso turto grąža (ROTA) (Deloof'as, 2003, Padachi, 2006), investicijų kapitalo grąža (ROIC), turto grąža (ROA) (Narware, 2010). Pelningumo analizėje laikomi elementai kaip nepriklausomi kintamieji yra finansiniai rodikliai, išreiškiantys apyvartinį kapitalą. Pelningumas mikroekonominiu lygmeniu buvo tiriamas taip pat pagal tokius rodiklius kaip pajamų ir sąnaudų santykis, likvidumo koeficientas, gautinų sumų apyvartos koeficientas. Kiti tyrėjai vertina veiklos vertinimo rezultatus, išreikštus pelnu prieš palūkanas ir mokesčius (EBIT), ir susijusią riziką naudojant tam tikrą finansavimo struktūrą (Akintoye, 2008 ) arba išreiškiant ją ekonomine pridėtine verte (EVA), nuosavybės grąža (ROE), pelnas už akciją ir kt. (Ryan, 2008).

Reinartz'as ir kt. (2008), Kridel'as (2012) savo mokslinėje analizėje paslaugos kokybę susiejo su pelningumu. Paslaugų įmonėje vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką jos pelningumui, – paslaugos kokybė, jos pateikimas vartotojui.

Titko, Skvarciany ir Jurevičienė (2015) atliko tyrimą, kuriuo metu buvo analizuojami kokie veiksniai veikia bankų pelningumą Lietuvoje ir Latvijoje. Rezultatai atskleidė jog yra didelis ryšis tarp

banko dydžio ir pelningumo, taip pat, išplėtota infrastruktūra ir elektroninės bankininkystės paslaugos teigiamai veikia bankų pelningumą (Titko, Skvarciany ir Jurevičienė, 2015 p. 127).

Sivathaasan‘as, Tharanika, Sinthuja ir Hanitha (2013) savo tyrimu bandė išanalizuoti ar tokie veiksniai, kaip kapitalo struktūra, apyvartinis kapitalas, įmonės dydis ir augimo tempas, nustatantis pelningumą, turi įtakos tam tikroms pramonės įmonių pelningumui. Labanauskaitė ir Šturalo (2014) savo straipsnyje analizavo paslaugos kokybės įtaką veiklos pelningumui. Įvertinę kelias Lietuvos telekomunikacines įmones, atskleidė, kad UAB „Bitė Lietuva“ paslaugų kokybės ir pelningumo rodikliai koreliuoja, tačiau dėl nepakankamos imties negalima teigti, kad koreliacija reikšminga. UAB „Omnitel“ veikla per nagrinėjamą laikotarpį rodo, kad tobulinta paslaugų kokybė neturėjo įtakos veiklos pelningumui. Analizuojant UAB „Tele2“ nustatyta, kad tobulinti paslaugų kokybės rodikliai turėjo įtakos tik daliai analizuotų pelningumo rodiklių, tačiau gautos reikšmės rodo reikšmingą priklausomybę.

Lazauskas (2005) išskiria dvi svarbiausias priežastis, kodėl pelningumo analizė yra svarbi:

- pelningumo rodikliai geriausiai apibendrina galutinius įmonės pasiekimus.
- pagal šiuos rodiklius sprendžiama, kokią realią naudą gaus akcininkai ir investuotojai, rizikuodami investuoti savo kapitalą.

JAV kompiuterių gamintoja, programinės ir techninės įrangos prekybos bendrovė, teikianti infrastruktūros ir verslo konsultavimo paslaugas (2017) pelningumo analizę (kartais dar vadinama finansine analize) pateikia kaip geriausią metodą, skirtą įmonės sprendimų priėmimui. Kitaip tariant, pelningumo analizė padeda surinkti informaciją, kuria remiantis būtų priimami tinkami verslui sprendimai (3 pav.).



3 pav. Nuo verslo sprendimų iki informacijos ( IBM, 2017)

Lubienė ir Martirosianienė (2008) savo straipsnyje nagrinėja pelningumo rodiklių analizės problemas. Jos pastebėjo jog pelningumo rodiklis ne visais atvejais yra patikimas, dažniausiai dėl skirtingų finansinės apskaitos standartų įvairiose šalyse. Todėl, tos pačios įmonės bendrasis pelningumas gali smarkiai skirtis skirtingose šalyse. Pavyzdžiui, Estijos ir Čekijos didmeninės prekybos įmonių bendrasis pelningumas yra labai mažas, nes beveik visos sąnaudos priskiriamos prekių įsigijimo

savikainai, tuo tarpu Vengrijoje, atvirksčiai – didžioji dalis sąnaudų patenka į veiklos sąnaudas (Lubienė ir Martirosianienė, 2008 p. 103).

Absoliutus pelno rodiklis neparodo įmonės veiklos efektyvumo. Kelios įmonės, gaudamos tą patį pelną, gali būti labai skirtingos vertinant jas finansinės, investicinės, gamybinės ar komercinės veiklos požiūriu. Todėl, norint palyginti įmonių veiklos efektyvumą, skaičiuojami įvairūs pelningumo rodikliai. Tačiau kyla nemažai klausimų: kaip ir kokius pelningumo rodiklius skaičiuoti, kaip juos vadinti, aiškinti, vertinti jų reikšmes (Mackevičius ir Molienė, 2008 p. 74).

Vertinant įmonės finansinę situaciją tradiciškai naudojami grynojo pelno, pinigų srautų, pardavimo rodikliai, arba šių rodiklių santykiai su įmonės kapitalu ar turtu. Tačiau šie rodikliai įmonės veiklą įvertina nevisapusiškai. Skaičiuojant grynąjį pelną nėra įvertinami kapitalo kaštai, įmonė netgi turėdama teigiamą grynojo pelno rodiklį, iš tikrųjų gali nedidinti vertės t. y. patirti ekonominį nuostolį. Santykiniai pelningumo rodikliai taip pat netiksliai parodo įmonės vertę (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009 p. 716).

Pelningumo rodikliai yra naudojami labai retai dėl mažo patikimumo (pvz., skirtingose šalyse veikiančių ir ta pačia veikla užsiimančių įmonių grynasis pelningumas gali skirtis ne tik dėl skirtingų ekonominių sąlygų ar įmonių veiklos efektyvumo, bet ir dėl skirtingų pelno mokesčio tarifų) (Poškaitė ir Novikovas, 2006 p. 73).

Norint objektyviai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą įvairiais aspektais, jos konkurencingumą ir tęstinumo galimybes, nepakanka analizuoti absoliutinius pelno rodiklius ir jais remiantis priimti tam tikrus sprendimus, kadangi absoliutus pelno rodiklis neatspindi realios įmonės finansinės būklės. Daug išsamesnė informacija gaunama apskaičiavus pelningumo rodiklius ir juos lyginant su pelningumu, kuris galėjo būti gautas pasirinkus alternatyvius investavimo būdus (Bull'as, 2007 p. 15).

Paskutiniaisiais metais užsienio literatūroje pastebima vis daugiau kritikos, susijusios su tradicinių finansinių rodiklių informacijos naudojimu, ypač jeigu įmonės veikla peržengia šalies ribas ir veikia tarptautiniu mastu. Finansinių rodiklių naudojimas, anot kai kurių autorių, dabartiniu laikotarpiu teikia kur kas mažesnę naudą vadovaujančiajam personalui ir investuotojams. Pavyzdžiui, investuotojui buhalterinis balansas teikia didelę naudą informacijos atžvilgiu, jeigu aktyvai artimai koreliuoja su rinkos verte (žinoma tiksli koreliacija neįmanoma, nes balansinė vertė remiasi daugiau istoriniais duomenimis, o rinkos vertė orientuota į ateitį), o daugelio didesnių įmonių atveju šie rodikliai stipriai nesutampa (Petraavičius, 2008 p. 296).

Lubienė ir Martirosianienė (2008) savo straipsniu nagrinėja pelningumo rodiklių analizės problemas. Autorės pastebėjo, jog pelningumo rodiklis ne visais atvejais yra patikimas, dažniausiai dėl

skirtingų finansinės apskaitos standartų įvairiose šalyse, pavyzdžiui, gali skirtis pelningumas, nes yra skirtingas sąnaudų priskyrimas tiesioginėms ir netiesioginėms išlaidoms.

Finansinės atskaitomybės teikiamos informacijos tinkamumo problema apibrėžiama tik kaip esamų apskaitos tvarkymo ir su juo susijusios palyginimo problemos. Šių problemų įtaka vertinant paprastai analizuojama nustatant reikalavimų ir taisyklių, taikytinų apskaitai ir atskaitomybei pateikti, skirtumų įtaką prognozavimo paklaidoms. (Galiniene ir Mašalaitytė, 2007 p. 8).

Norint objektyviai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą įvairiais aspektais, jos konkurencingumą ir tęstinumo galimybes, nepakanka analizuoti absoliutinius pelno rodiklius ir jais remiantis priimti tam tikrus sprendimus, kadangi absoliutus pelno rodiklis neatspindi realios įmonės finansinės būklės. Daug išsamesnė informacija gaunama apskaičiavus pelningumo rodiklius ir juos lyginant su pelningumu, kuris galėjo būti gautas pasirinkus alternatyvaus investavimo būdus (Gudaitis, Žagūnytė, 2013 p. 90).

Tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai bando iširti, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės pelningumui. Šių veiksnių analizė padeda įvairių lygių vadovams priimti svarbius ir tinkamus sprendimus įmonės naudai didinti. Įmonės pelningumas priklauso nuo daugelio įvairių nuolat besikeičiančių veiksnių, esančių tiek įmonės viduje, tiek išorėje, kuriuos kartais yra sunku įvertinti. Tie patys veiksniai gali nevienodai daryti įtaką skirtingų įmonių pelningumui. Plačiau apie pelningumą ir jam įtaką darančius veiksnius aprašyta sekančiame skyriuje.

## 2. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 2.1. Pelningumo samprata

Žodis "pelningumas" (ang. Profitability) susideda iš dviejų žodžių: pelnas ir gebėjimai. Terminas "pelnas" išsamiai aptartas įvairių autorių straipsniuose. Terminas "gebėjimas" rodo įmonės galią uždirbti pelną. Įmonės gebėjimas taip pat reiškia pelną ar veiklos rezultatus. Taip pat, verslo „gebėjimai“ atspindi įmonės finansinius ir veiklos gebėjimus. Tuo remiantis pelningumas gali būti apibrėžiamas kaip "gebėjimas tinkamai panaudoti turimus instrumentus ir uždirbti pelną iš jų naudojimo".

Įmonės veiklos efektyvumo, vertybinių popierių ar jų portfelio pajamingumo vertinimas lyginant uždirbtą pelną ar pajamas (dividendus, palūkanas) su tam tikru pasirinktu dydžiu – apyvarta, kapitalu, akcijos nominaliaja verte ir pan. Pelningumas gali būti vertinamas skaičiuojant grynąjį pelningumą, turto grąžą ar pajamingumą ([www.zodynas.vz.lt](http://www.zodynas.vz.lt), žiūrėta 2017.11.01).

Pelningumo rodikliai parodo įmonės gebėjimą uždirbti pakankamą pelną ir investicijų grąžą. Pelningumo rodikliai rodo įmonės finansinę padėtį ir kaip efektyviai įmonė panaudoja savo turtus (Lesakova 2007, p. 259-264).

Rodiklis parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos, įmonės veiklos efektyvumą. Rodiklio mažėjimas parodo įmonės apyvartumo efektyvumo mažėjimą. Nesvarbu, kuriuo būdu bus skaičiuojamas bendrojo pardavimo pelningumas, reikia visada tirti ilgesnio laikotarpio dinamiką (Lukoševičius ir Poleckis, 2015 p. 32).

Pelningumo koeficientai apibrėžia bendruosius įmonės veiklos rezultatus, gaunamus iš jo veiklos. Kitaip tariant, koeficientai, pagal kuriuos apskaičiuojamas įmonės pajėgumas gauti pelną iš išlaidų ir kitos per laikotarpį patirtos išlaidos, vadinamos pelningumo rodikliais. Pelningumo rodiklių skirstymas parodytas 4 paveiksle.

Pelningumas yra rodiklis, kuris matuoja įmonės veiklą. Įmonės pelningumas rodo įmonės galimybes generuoti pajamas tam tikru laikotarpiu. Šiuo laikotarpiu dažniausiai vertinamas įmonės pardavimų, turto ir kapitalo rodikliai (Margaretha ir Supartika's, 2016 p. 132).

Sivathaasan'as ir kt. (2013) sako jog pelningumas yra įmonės gebėjimas generuoti pajamas, o įmonės nesugebėjimas generuoti pajamas yra jos nuostolis. Jie, taip pat, pabrėžia jei gaunamos pajamos yra didesnės nei sąnaudos, tai tiesiog yra pelningumas, tačiau jei pajamos yra mažesnės nei sąnaudos, tai rodo blogą įmonės našumą.



Ekonomikos ir sąvokų žodyne (1991) pelningumas apibūdinamas kaip vienas įmonės turto, kapitalo, aktyvų, finansavimo šaltinių panaudojimo efektyvumo rodiklių. Paprastai skaičiuojami šie pelningumo ir su juo susiję rodikliai:

1) pardavimų pelningumas - pelno ir pardavimų apimties santykis, apibūdinantis veiklos rentabilumą;

2) vidutinė pelningumo norma - pelno, gauto ataskaitiniais metais, ir balansinės turto vertės, gautos atskaičiavus nusidėvėjimą (amortizaciją), santykis;

3) pelno ir nuosavo kapitalo santykis – rodiklis, apibūdinantis nuosavų finansavimo šaltinių panaudojimo efektyvumą;

4) pardavimų apimties ir apyvartinių lėšų (aktyvų) santykis – rodiklis, apibūdinantis apyvartinių lėšų cirkuliacijos efektyvumą;

5) pardavimų apimties ir ilgalaikio turto vertės, gautos atskaičiavus nusidėvėjimą (amortizaciją), santykis -rodiklis, apibūdinantis ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą;

6) ilgalaikio turto pelningumas - pelno ir ilgalaikio turto vertės, gautos atskaičiavus nusidėvėjimą (amortizaciją), santykis, apibūdinantis ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą;

7) parduotos produkcijos savikainos ir pardavimų apimties santykis – rodiklis, apibūdinantis produkcijos gamybos savikainą (jo didėjimas rodo pelningumo mažėjimą).

Pelningumą reikėtų apibūdinti kaip pelno (bendrojo, grynojo) ir tam tikro įmonės veiklos rodiklio santykį. Ypač glaudus pelno ir pardavimo pajamų, turto ir kapitalo ryšys. Atsižvelgiant į šį ryšį, reikėtų skirti pardavimo, turto ir kapitalo pelningumo rodiklių grupes (Mackvičius, Molienė ir Poškaitė, 2008 p. 75).

## **2.2. Pelningumą lemiančių veiksnių analizė**

Pagrindiniu finansinės veiklos analizės ir įmonės efektyvumo vertinimo rodikliu yra laikomas pelningumas (Lukoševičius ir Peleckis, 2015 p. 35).

Siekiant rasti funkcionaliausią būdą, kuris padėtų padidinti įmonės ekonominį efektyvumą, pirmiausia buvo pradėta domėtis įmonės finansiniu ataskaitų rinkiniu, būtent galimybėmis atspindėti ryšius tarp giminingų elementų (Burja, 2001 p. 216).

Įmonių analitikai turi kuo tiksliau ir objektyviau įvertinti įmonės vidaus ir išorės aplinką, visas veiklos sritis, kad vadovai žinotų, kokias investicijas pasirinkti, kaip šioms investicijoms gauti pinigų, kaip įvertinti sukurtą vertę, kaip reguliuoti pinigų srautus, kada gražinti skolos ir kt. (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009 p. 716).

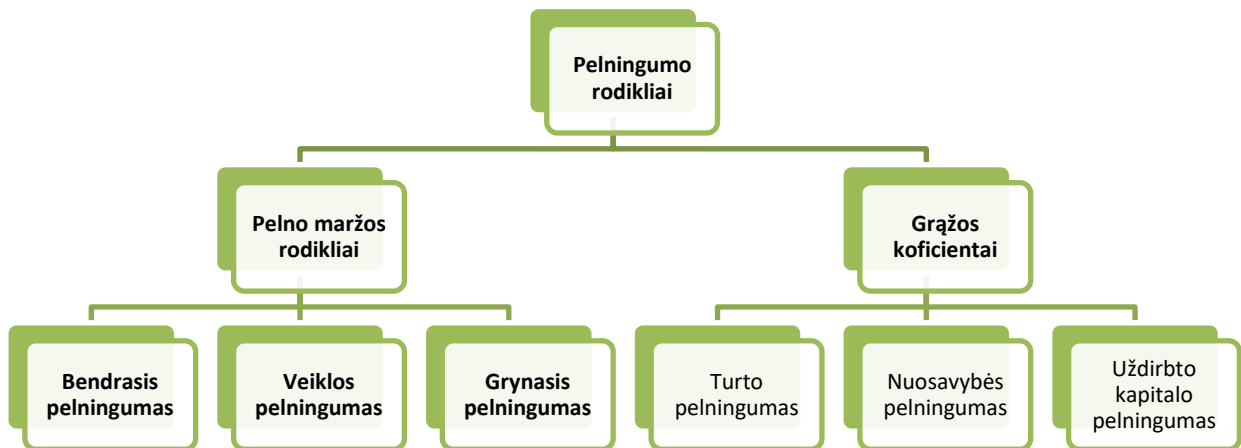
Anot Oržekauskio ir kt. (2013) įmonės pelnui įtaką daro įvairūs veiksniai, kurie turi būti tinkamai, ekonomiškai ir efektyviai panaudoti, kad įmonės veikla būtų pelninga.

Šiame darbe pelningumą įtakojantys veiksniai suskirstyti į tris bendras grupes. Plačiau apie kiekvieną grupę bus pateikta sekančiuose poskyriuose.

### 2.2.1. Finansiniai įmonės pelningumą apibrėžiantys veiksniai

Vertinant įmonės finansinę situaciją tradiciškai naudojami grynojo pelno, pinigų srautų ir pardavimo rodikliai, arba šių rodiklių santykiai su įmonės kapitalu ar turtu (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009 p. 716).

Finansiniu požiūriu įmonės pelningumas gali būti apskaičiuojamas pagal skirtingus įmonės rodiklius ir gauti skirtingus pelningumas. Pelningumo rodiklių klasifikavimas pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Pelningumo rodiklių skirstymas (sudaryta autoriaus)

Pelningumo rodiklių klasifikavimas į grupes padeda geriau suvokti jų apskaičiavimo metodiką, o informacijos vartotojams priimti teisingesnius sprendimus (Mackevičius, Mockienė ir Poškaitė, 2008 p. 75).

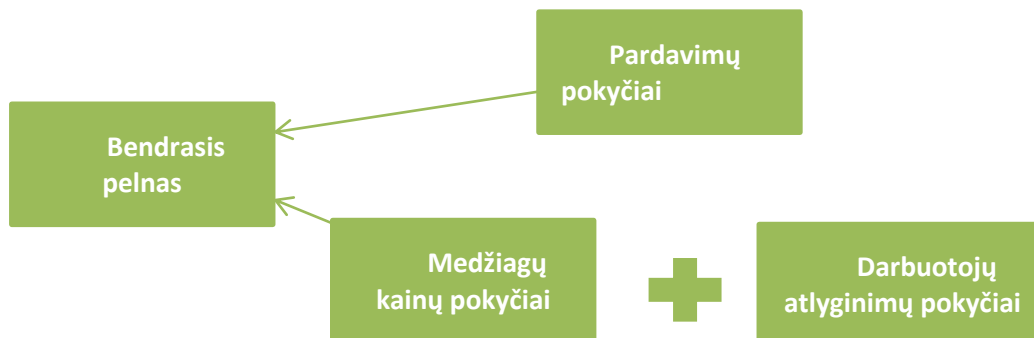
Bendrasis pelningumas rodo pardavimo ribinį pelningumą, t.y. kaip įmonė dirbtų, jei neturėtų administracinių valdymo išlaidų. Padeda kontroliuoti parduotų prekių savikainą ir kainodaros politiką (Mackevičius, Mockienė ir Poškaitė, 2008 p. 76). Bendrasis pelningumas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Bendrasis pelningumas} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}} \quad (1)$$

Vienas iš pagrindinių bendrojo pelningumo pranašumų yra tas, kad jis geriausiai parodo įmonės atliekamų prekių paskirstymo (perpardavimo) funkcijų kompleksiskumą (kuo atliekama daugiau funkcijų ir kuo jos sudėtingesnės, tuo įmonės bendrasis pelningumas didesnis), todėl panašias funkcijas atliekančių

ir panašiose rinkose veikiančių įmonių bendrojo pelningumo rodikliai turi būti panašūs (Poškaitė ir Novikovas, 2006 p. 74).

Bendrasis pelnas priklauso nuo tam tikrų dalykų, kuriuos turi atidžiai stebėti vadovai. Pagrindiniai Veiksniai, lemiantys bendrąjį pelną pateikti 5 paveiksle.



**5 pav. Finansiniai veiksniai lemiantys bendrąjį pelną (sudaryta autoriaus)**

Pardavimų pokyčiai - tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai įtakoja pardavimų pokyčius. Išoriniai veiksniai yra ekonominė būklė, rinkos stabilumas ir gamtiniai veiksniai, pavyzdžiui, nelaimės, susijusios su klimatu. Vidaus veiksniai apima rinkodaros pastangas už įmonės produktų liniją, kainodarą ir klientui galimas mokėjimo galimybes.

Medžiagų kainų pokyčiai - žaliavos yra pagrindinė parduotų prekių savikainos dalis. Išoriniai veiksniai paprastai laikomi esminiais žaliavų kainų pokyčiais. Politiniai neramumai, oro ir geologinės katastrofos bei pasaulinės tiekimo problemos yra bendri veiksniai, kurie turi įtakos parduotų prekių kainai.

Darbuotojų atlyginimų pokyčiai – darbo sąnaudų pokyčiai gali apimti įvairias darbo sąnaudas, įskaitant darbo sąnaudų pokyčius, draudimo pakeitimus ir kitų papildomų išmokų pokyčius. Blogas žmogiškųjų išteklių valdymas yra pagrindinė priežastis, dėl kurios įmonės patiria darbo sąnaudų augimą. Be to, minimalaus darbo užmokesčio reguliavimas yra išorinis darbo sąnaudų augimo šaltinis (Johnaon‘as, 2017 p. 115).

Kitas svarbus pelningumo rodiklis yra – veiklos pelningumas. Bagdžiūnienė (2008) pateikia tokią veiklos pelningumo formulę:

$$Veiklos\ pelningumas = \frac{Bendrasis\ pelnas - Veiklos\ sąnaudos}{Pardavimo\ pajamos} \quad (2)$$

Kuo didesnė veiklos pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo geriau valdomas pardavimo pajamų, pardavimo savikainos bei veiklos sąnaudų lygis, tuo didesnis įmonės veiklos pelningumas (Lukoševičius ir Peleckis, 2015 p. 32).

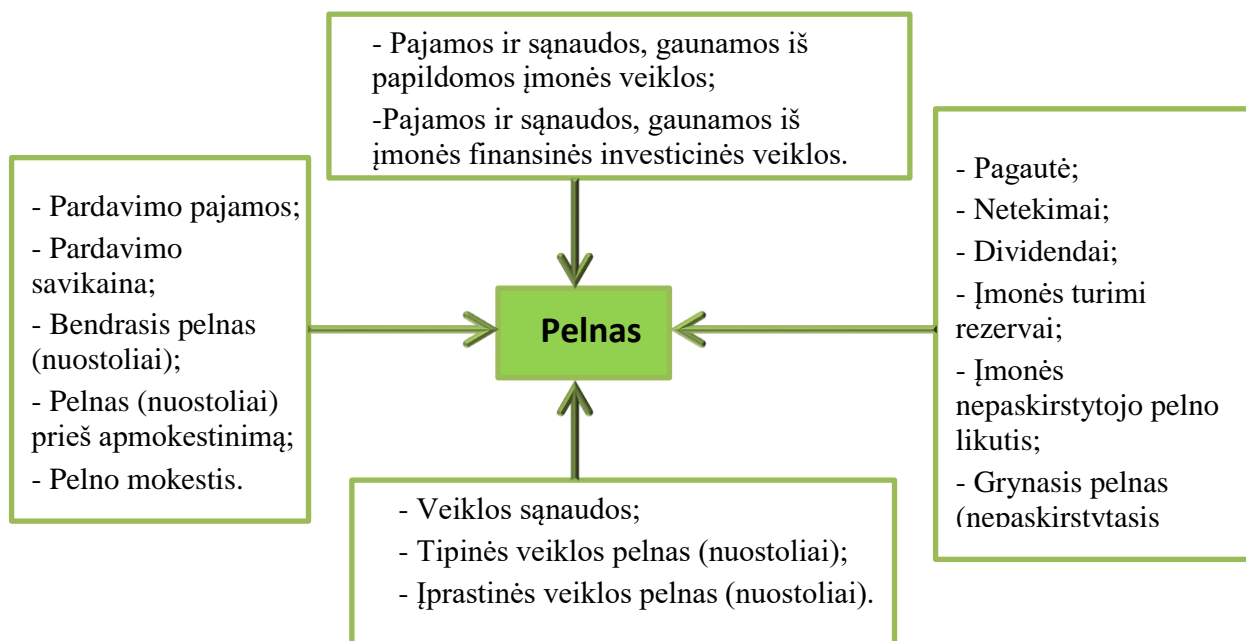
Vienas iš pagrindinių šio rodiklio pranašumų yra tas, kad šiam rodikliui beveik neturi įtakos skirtingi apskaitos principai (jau buvo minėta, kad skirtingose šalyse savikainai ir veiklos sąnaudoms priskiriami skirtingi sąnaudų straipsniai, todėl vienodą veiklos pelną uždirbančių įmonių bendrasis pelningumas ar antkainis nuo savikainos gali skirtis keliasdešimt kartų) (Poškaitė ir Novikovas, 2006 p. 76).

Daugelis analitikų mano, kad daug informatyvesnis yra grynojo pardavimo pelningumo rodiklis, kuris parodo, kiek procentų (arba eurų) grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą (Lukoševičius ir Peleckis, 2015 p. 32). Grynasis pelnas parodo tikrąjį pelningumą, įvertinus visas išlaidas ir gautąsias pajamas. Grynasis pelningumas apskaičiuojamas:

$$\text{Grynasis pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}} \quad (3)$$

Santykis tarp bendrojo ir grynojo pelno procento rodo, kaip bendrovė valdo savo verslo išlaidas. Jei grynasis pelno procentas laikui bėgant sumažėjo, o bendrasis pelno procentas išliko toks pats, tai gali reikšti, kad nėra išlaidų vidaus kontrolės.

Taigi, iš pagrindinių pelningumo formulių aiškiai pastebima jog pagrindinė formulių sudedamųjų dalis yra pelnas. Todėl svarbu iškirti kokie veiksniai daro įtaką įmonės pelnui. 6 paveiksle pateikiama kokie finansiniai veiksniai lemia įmonės pelną.



6 pav. Finansiniai veiksniai lemiantys įmonės pelną (sudaryta pagal Bagdžiūnienė, 2005 p. 37)

Analizuojant įmonių veiklos rezultatus, žemas pelningumas gali būti siejamas su įmonės orientacija į pardavimo pajamų didinimą žemų kainų sąskaita, o taip pat su tarp konkurentų vykstančia kainų konkurencija (Lukoševičius ir Peleckis, 2015 p. 33).

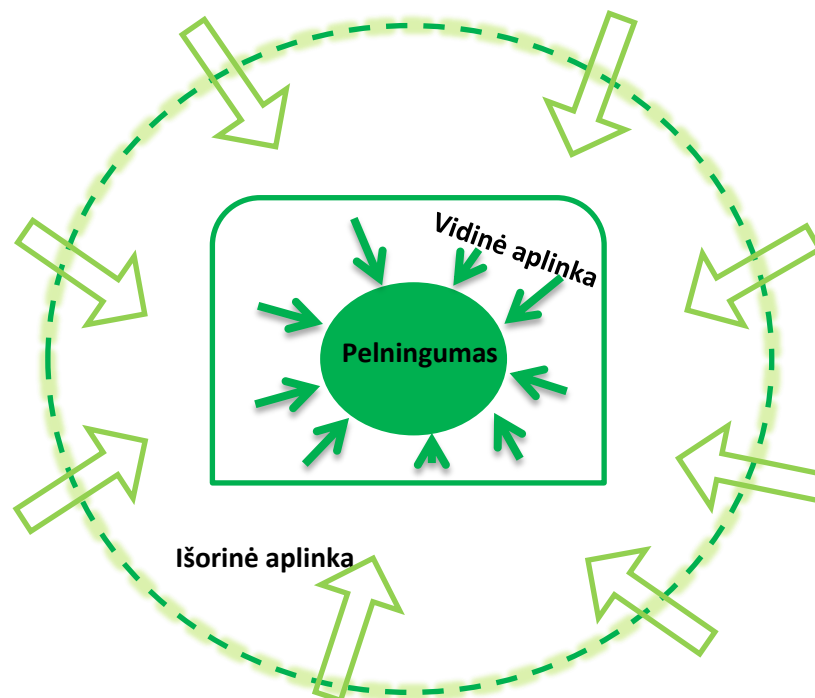
Pelningumo rodiklių yra daugiau, tačiau nevisais atvejais verta skaičiuoti visus pelningumo rodiklius. Norint kuo tiksliau įvertinti įmonės finansinius rezultatus, svarbu parinkti tinkamus rodiklius analizei. Pažymėtina, kad nėra tikslinga skaičiuoti turto pelningumą, kai įmonė veikia kaip gamintoja pagal sutartis ar surinkėja, nes šių įmonių naudojamas turtas (pvz., gamybiniai įrengimai, gamybos technologija) paprastai priklauso kitai grupės įmonei (dažniausiai pagrindinei bendrovei) (Poškaitė ir Novikovas, 2006 p. 79).

Brendemo (2015) produkcijos pardavimo kiekį, pardavimo kainą, ir rinkodaros sąnaudas priskiria prie veiksmų įtakojančius pajamas (Brendem'as, 2015 p. 23).

Užsienio autoriai Agiomirgianakis, Voulgaris ir Papadogonas (2006) išskiria tokius finansinius faktorius, kurie įtakoja įmonės pelningumą: padavimų pokyčiai, ilgalaikio turto pokyčiai, įmonės dydis ir amžius, skolos (Agiomirgianakis, Voulgaris ir Papadogonas, 2015 p. 99).

### 2.2.2. Išoriniai įmonės pelningumą lemiantys aplinkos veiksniai

Veiksniai, darantys įtaką įmonių pelningumui, yra skirstomi pagal įvairius bruožus. Daugelis autorių pelningumui įtaką darančius veiksnius, pagal kilmę skiria į dvi bendras veiksmų grupes (7 pav.).



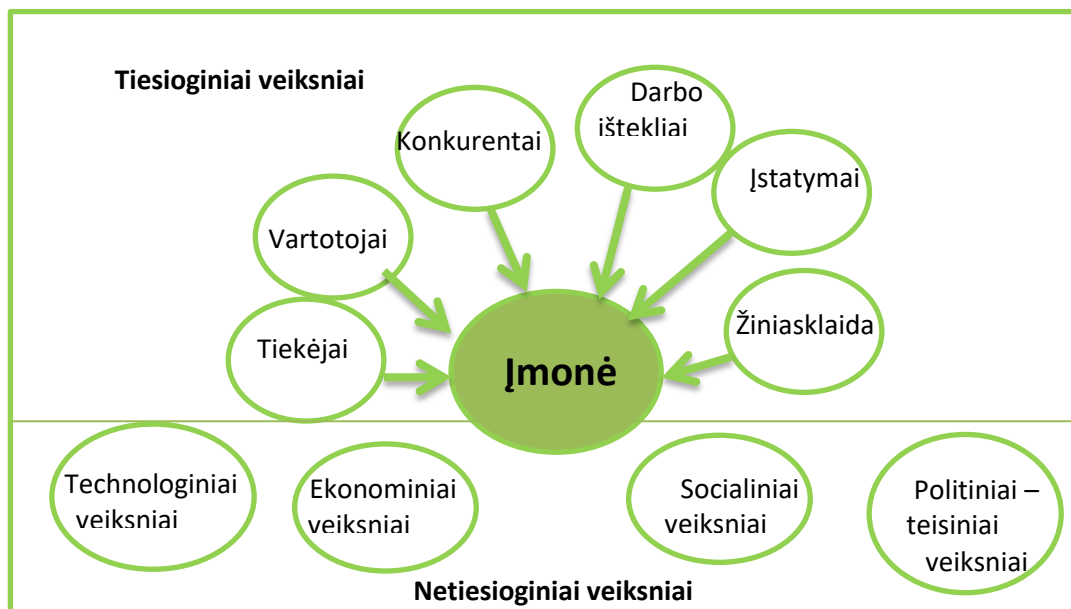
7 pav. Pelningumui įtaką darančių veiksmų grupių suvokimas (sudaryta autoriaus)

Jurevičius (1996) išorinę aplinką apibūdina, kaip veiksnių visumą, atsirandančią už įmonės ribų ir galinčių įvairiais būdais įtakoti įmonės veiklą (Jurevičius, 1996 p. 15).

Organizacijos išorinė aplinka apima įvairius veiksnius, kurių egzistavimas turi įtakos įmonės elgsenai ir veikimui. Šių veiksnių įtaka gali būti tiesioginė (pavyzdžiui, konkurentų veiksmai) arba netiesioginė (pavyzdžiui, verslo sąlygų pokyčiai), taip pat, išorinės aplinkos analizė atliekama dviem skirtingais kontekstais: mezo ir makro aplinka (Voiculet'a it kt, 2010 p. 2).

Parkitna, Sadowska (2011) surinko visus galimus išorinės aplinkos veiksnius, kurie gali įtakoti įmonės pelningumą: verslo ciklas, valiutų kursai, susijungimai ir perėjimai, gera ekonominė padėtis pasaulio ekonomikoje, didelis BVP augimas ES šalyse, politika/teisė, socialiniai – demografiniai, sektorius, kuriame veikia bendrovė, tiekėjai, klientai, esami ir potencialūs konkurentai, aplinka, tarptautinis mastas, ekonominiai aspektai ir veiksniai, technologiniai aspektais, socialiniai/kultūriniai aspektai, akcininkai ir savininkai, strateginiai sąjungininkai, profsąjungos, profesinė ir mokslinė patirtis, savininkai, ekonomika, mokslas ir švietimas, žiniasklaida, ekonominės sąjungos, pinigų sistema, muitų politika, vyriausybės nuostatai, bankinių institucijų nuostatai, gamtinės priežastys, numatomas ekonomikos augimas, įmonės gaminių paklausa, finansinė infrastruktūra, finansinės ekonomikos išteklių, infliacijos norma ir pokyčiai, apskaitos principai, mokesčių sistema, finansų sistema (Parkitna ir Sadowska, 2011 p. 46).

Lietuvos autoriai savo straipsniuose aprašo konkrečius ir dažniausiai praktikoje nagrinėjamus išorės aplinkos veiksnius, kuriuos klasifikuoja į dvi grupes: tiesioginiai veiksniai ir netiesioginiai veiksniai (8 pav.).



8 pav. Tiesioginiai ir netiesioginiai išorinės aplinkos veiksniai (sudaryta pagal <http://straipsniai.org>)

Pirmiausia nagrinėjama **netiesioginiai išorinės aplinkos veiksniai**, nes šiuos veiksnius yra sunkiausia identifikuoti ir kontroliuoti.

Politinė – teisinė aplinka. Politiniai veiksniai yra tie, kurie atsiranda dėl to, kad įmonė veikia tam tikroje šalyje. Šią aplinką sudaro įvairios valstybės institucijos, reguliuojančios įmonės veiklą, jos santykius su valstybe ir kitomis įmonėmis. Problemos, su kuriomis susiduria privačios įmonės, kai jos patenka į rinką, kurioje vis dar yra monopolistai, yra paprasčiausias pavyzdys (Parkinta ir Sadowska, 2011 p. 49). Anot Sniečkienės (2009) šalyje veikiančių politinių jėgų suformuotų valdžios ir valdymo struktūrų poveikis įmonei gali būti dvejopas: skatinantis (palankesnių veiklos sąlygų sudarymas, investicijų skatinimas) arba ribojantis (tam tikros veiklos draudimas ar ribojimas). Politinių-teisinių aspektų tyrimas turėtų apimti esamų valdymo formų, politinių partijų sistemos, valstybės politikos stabilumo ir nuoseklumo bei užsienio verslo rizikos ar stabilumo, kylančio iš politinių veiksmų, analizę (Snečkienė, 2009 p. 970).

Politiniai veiksniai yra vyriausybės požiūris į užimtumą, vartotojų aplinka, mokesčiai, prekybos apribojimai ir visuomeninės reformos, kaip ir dėl biurokratijos ir korupcijos lygio (TEAM FME, 2013 p. 13).

Socialinė aplinka. Tai yra šalies, kurioje veikia verslas, normos ir kultūros vertybės. Šie veiksniai yra demografija, jos tendencijos ir vartojimo būdai (Parkinta ir Sadowska, 2011 p. 49). Demografinių rodiklių (pvz., gyventojų skaičiaus, sudėties pagal lytį, amžių, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, gyventojų pajamų kitimo ir pasiskirstymo) dinamikos analizė atskleidžia gyventojų galutinio vartojimo pokyčius. Rinkos paklausą, jos struktūrą, o tuo pačiu ir nustatomą produkto kainą, socialinės-kultūrinės aplinkos kontekste taip pat sąlygoja visuomenės pažiūros, vertybinės orientacijos, elgesio normos, besireiškiančios per pagrindinių kultūros vertybių formavimąsi (Snečkienė, 2009 p. 971).

Analizuojant socialinę aplinką, galima išskirti tokius rodiklius kaip gyventojų skaičius, gimstamumas, šeimos struktūros pokyčiai (santuokos sudarymo amžius, vaikų, skyrybų, šeimų, kuriose žmonos dirba, ne šeimos pobūdžio namų ūkių skaičius), gyventojų migracija, išsilavinimo lygis, profesija ir kvalifikacija, etniniai gyventojų struktūros pokyčiai, gyventojų požiūrių kaita, darbo jėgos judėjimas. Šių rodiklių pokyčiai atsiliepią paklausos dydžiui ir struktūrai (Požėlaitė ir Jonuškienė, 2009 p. 160).

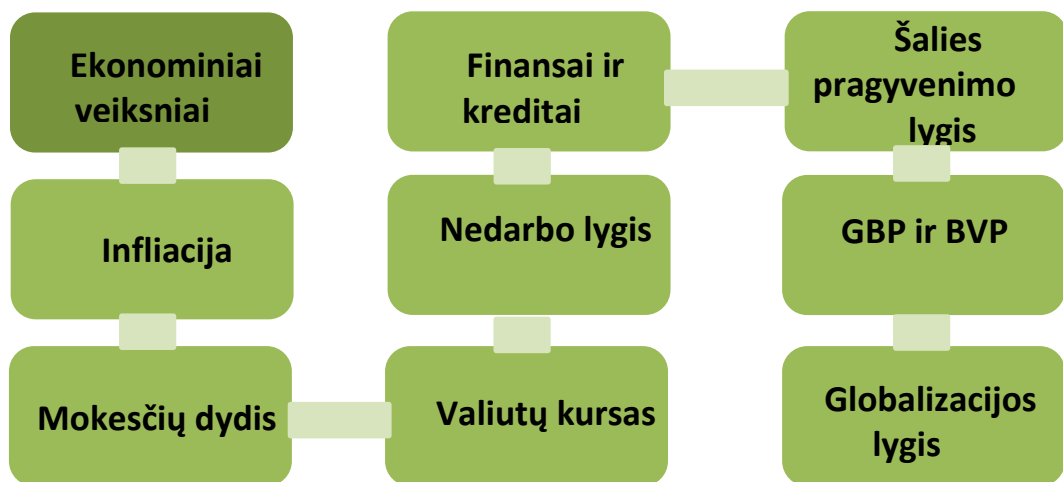
Technologinė aplinka. Tai apima žinias apie tai, kaip natūralias gėrybės paversti galutiniu produktu, taip pat visas priemones ir įgūdžius siekiant šio tikslo. Analizuojant šią aplinką, pateikiama informacija apie naujus išradimus ir naujas inovatyvias technologijas. Tai labai svarbus veiksnys, nes jis gali apspręsti įmonės sėkmę ar nesėkmę rinkoje. Naujų technologijų diegimas yra svarbus, kad nebūtų atsilikusi nuo konkurencijos. Paprastai naujos technologijos lemia sąnaudų mažėjimą arba technologinio proceso

sutrumpinimą. Nesugebėjimas laikytis savo krypties, gali greitai sumažinti pelningumą arba net visiškai pašalinti įmonę iš rinkos (Parkinta, Sadowska, 2011 p. 51).

Technologinės aplinkos, techninių naujovių įtaka reikšminga ir prekių transportavimo, sandėliavimo bei atsiskaitymo už pirktas prekes ar paslaugas operacijoms: tobulėja prekių judėjimo iš gamintojo pas vartotoją proceso organizavimas, mažėja su juo susijusios išlaidos, gerėja vartotojų aptarnavimas (Snečkienė, 2009 p. 971).

Ekonominiai veiksniai. Pagal Požėlaitė ir Jonuškienė (2009) ekonominė aplinka apibūdinama kaip makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais ir tendencijomis, darančiomis įtaką įmonės sprendimams ir veiksams (Požėlaitė, Jonuškienė, 2009 p. 158).

Pagrindiniai ekonominiai veiksniai, kurie vienaip ar kitaip veikia įmonės rezultatus pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Ekonominiai veiksniai (sudaryta pagal TEAM FME, 2013 p. 13)

Taigi, kaip matyti 9 paveiksle nagrinėjant ekonominius veiksnius pirmiausia reikia atsižvelgti į tokius veiksnius, kaip nedarbas, įgūdžių lygis, žinios, darbo užmokesčio modeliai, darbo metodai ir darbo sąnaudų tendencijos. Bandydami nustatyti rinkos ekonominę gyvybingumą, reikėtų atkreipti dėmesį į tokias problemas: dabartinė jūsų tikslinės rinkos gyvenimo kaina, galimybė gauti kreditą ar finansavimą.

Įmonės siekia kurti strategijas, kurias galima modifikuoti, kad atitiktų ekonominės situacijos pokyčius, ypač makroekonominės padėties finansinius aspektus. Tai apimtų tokius dalykus kaip globalizacijos poveikis, mokesčių klausimai ir galimos pelno pasekmės, taip pat, bet kokie prekybos tarifai ar embargai. Ekonomika su augančia infliacija turi neigiamos įtakos įmonių produktų ar paslaugų kainoms ir pirkėjų pirkimo galiai. Augimo tempas arba rinkos pasitikėjimas ekonomika, taip pat, gali būti svarbūs įmonės veiksniai. Oficialių ekonominių rodiklių, yra keli, bet pagrindinis, BVP (bendrasis produktas tenkantis vienam gyventojui (TEAM FME, 2013 p. 14) .



Kiekvienos įmonės vadovas turėtų analizuoti valstybės ir pasaulio ekonominę padėtį. Uždarosios ekonomikos šalyse įmonės veiklos rezultatus veikia tik tų šalių socialiniai ir ekonominiai pokyčiai. Tačiau Lietuvos įmonės dirba atviroje ekonominėje aplinkoje, todėl įmonės yra veikiamos ir kitų pasaulio šalių ekonomikos tendencijų. Labiausiai įmones veikia tų šalių ekonominė padėtis su kuriomis užmegzti bendradarbiavimo ryšiai.

Pagrindiniai **tiesioginiai išorinės aplinkos veiksniai** darantys įtaką įmonės veiklos rezultatams pateikti 7 paveiksle. Kaip didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams darantis veiksnys yra vartotojai. Labanauskaitė ir Šturalo (2014) pastebi, kad vartotojų poreikiai yra nepastovūs. Vartotojas, uždirbdamas daugiau, nori patenkinti savo poreikius gaudamas aukštos kokybės paslaugas. Jeigu paslaugos kokybė vartotojo netenkina, jis gali lengvai rinktis kitos įmonės paslaugas, nes konkurencija didžiulė. Visa tai daro įtaką įmonės pelningumui. Įmonė, norėdama gauti daugiau pajamų ir generuoti kuo aukštesnį grynąjį pelną, turi stebėti savo vartotoją, besikeičiančius jo poreikius. Tik išsiaiškinusi vartotojo poreikius ir pasiūlusi jam aukštos kokybės paslaugą, įmonė gali likti pelninga. Įmonė, kuri netobulina savo paslaugų, o tik kelia kainas, negalės likti pelninga, nes vartotojas lengvai gali pasirinkti kitos įmonės paslaugas (Labanauskaitė, Šturalo, 2014 p. 92).

Snečkienė (2009) savo straipsnyje atliko tyrimą ir nustatė, kad įvairių ekonomistų nuomone dažniausiai į vartotojų analizę siūloma įtraukti esamų ir potencialių klientų nustatymo, jų pasirinkimo pirkti įmonės produktą motyvų arba interesų renkančių konkurentų produkciją aspektus, įmonės priklausomybės nuo vartotojų, jų aptarnavimo išlaidų, didžiausias pajamas duodančių vartotojų nustatymo klausimus (Snečkienė, 2009 p. 971).

Konkurentai. Snečkienės (2009) teigimu, įmonei formuojant eksporto kainodaros strategiją, svarbus išorinės aplinkos analizės etapas yra konkurentų vertinimas (Snečkienė, 2009 p. 973). Konkurencija apsprendžia kainų lygį, t.y. gali priversti įmonę sumažinti iš pradžių nustatytą kainą arba leisti ją padidinti. Be to, konkurencija rinkoje gali sąlygoti ir kainų diferenciacijos lygį: kuo intensyvesnė konkurencija (kartu ir produkto pakaitalų skaičius), tuo sudėtingiau nustatyti skirtingas kainas.

Daugumos verslų gaminamas prekes ar teikiamas paslaugas vartotojai gali pakeisti substitutais, kurie, nors ir tiesiogiai nekonkuruoja su minėtomis prekėmis ar paslaugomis, tačiau iš esmės tenkina tuos pačius poreikius. Vertinant šį sektoriaus aplinkos veiksni, reikia identifikuoti pakaitalus, kurių vartojimas gali pakeisti verslo produktų ar paslaugų vartojimą, ir nustatyti jų keliamą grėsmę ir poveikį verslui (<http://franchiseinfo.lt>, žiūrėta 2017.11.09).

Tiekėjai. Tiekėjų analizė padeda įmonei nustatyti ir pasirinkti tiekėjus, palankiomis kainomis ir sutartu laiku užtikrinsiančius aprūpinimą reikiamos kokybės gamybos ištekliais, išanalizuoti tiekimo

sąlygas, jų suderinimo klausimus, nustatyti tiekėjų aplinkos pokyčius, galinčius turėti įmonei nepalankių padarinių (Snečkienė, 2009 p. 972). Dažniausiai kiekviena įmonė turi daugelį tiekėjų, kurie yra specializuoti ir aprūpina tam tikros rūšies ištekliais, iš kurių išskirtini techniniai, medžiaginiai, energetiniai. Tiekėjai aprūpina ir komplektavimo gaminiais. Nuo to priklauso organizacijos galutinio gaminio kokybė ir kaina. Todėl kiekviena organizacija yra priklausoma nuo išteklių ir tiekėjų. Tiekėjų nagrinėjimas ir analizavimas, sugebėjimas pasinaudoti konkurencija tarp jų, gali padėti pasiekti žemesnes kainas, kokybiškesnę darbą ir greitesnę pristatymą.

Darbo ištekliai. Organizacijai reikalingi darbuotojai, turintys jos uždaviniams spręsti tinkamą specialybę ir pakankamą kvalifikaciją. Pagrindinis organizacijos rūpestis parinkti ir remti talentingus vadovus bei kitokių sričių specialistus (straipsniai.org, žiūrėta 2017.11.09).

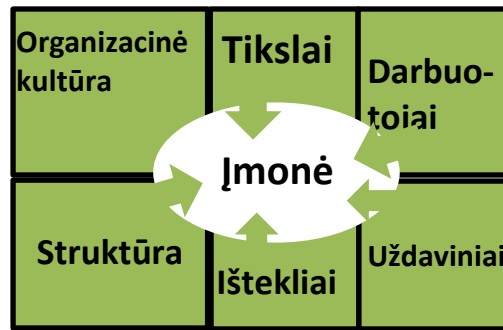
Žiniasklaida. Paliulio ir Chlivicko (2004) nuomone atsiranda vis daugiau marketingo ir ryšių su visuomene skyrių, padedančių bendrauti su žmonėmis, esančiais vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Taip yra todėl, nes įmonių vadovų veiksmai yra nuolat stebimi. Be to, jų veiksmai gali būti tiriami kaip informacinis šaltinis. Vadovai turi suprasti, kad bet koks jų veiksmas gali tapti tyrimo objektu – būtent todėl yra steigiami skyriai, skirti bendrauti su vidaus ir išorės auditorija, atstovauti ryšiams su visuomene.

Istatymai. Organizacijų veiklą reguliuoja valstybės įstatymai dėl jų statuso, mokesčių, darbo įstatymų, žmogaus ir gamtos apsaugos įstatymai bei kiti valstybės aktai (straipsniai.org, žiūrėta 2017.11.09).

### 2.2.3. Vidiniai įmonės pelningumą lemiantys aplinkos veiksniai

Juozaitytė (2002) teigia, jog įmonės vidiniai veiksniai, tai aplinkos veiksniai, kuriuos gali kontroliuoti ar panaudoti įmonės darbuotojai ir vadovai.

B. Neverauskas (2000) teigia, jog organizacijos vidaus aplinką formuoja jos vidiniai kintamieji veiksniai. Pagrindiniai veiksniai yra: tikslai, organizacijos struktūra, uždaviniai, technologija, žmonės (10 pav.).



10 pav. Vidiniai įmonės pelningumą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus)

Parkitna ir Sadowska (2011) pateikė visus galimus vidinės aplinkos veiksniai, kurie gali įtakoti įmonės pelningumą: apskaitos politika, produktų ir paslaugų kokybė, reakcijos laikas iki rinkos pokyčių, sėkmingos produktų naujovės, investicijos į žmogiškuosius išteklius, išlaidos moksliniams tyrimams ir plėtrai, naujoviški klientų aptarnavimo sistemų sprendimai, kainos optimizavimas, valdymo efektyvumas, gebėjimas veikti vienuose ES rinkoje, sumanus finansavimas iš struktūrinių fondų, organizacijos vadyba, darbuotojai, organizacinė kultūra, naujos įmonės rinkoje, tiekėjai, transportas, paslaugos, prekyba, konkursas, naujų technologijų diegimas, informacija ir komunikacija, vyriausybės nuostatai, darbo rinka, bankai, materialiniai išteklių, finansiniai išteklių (Parkitna ir Sadowska, 2011 p. 48).

Vidinė aplinka apima veiksniai, kuriuos įmonė gali veiksmingai pritaikyti prie besikeičiančios išorinės aplinkos. Skirtingai nuo išorinių veiksniai, vidinės aplinkos veiksniai daugiausia priklauso nuo įmonės valdymo. Tokie veiksniai kaip materialūs verslo išteklių, įmonės darbuotojai, vadovybė, kompetencija, gamyba, rinkodara ir strateginiai pasirinkimai yra stiprūs tradiciniai veiksniai, padedantys veiksmingai ir efektyviai valdyti bet kokį verslą (Shiamwama's ir kt. 2014 p. 147).

Viena iš įmonės mikroklimato sudedamųjų dalių yra organizacinė kultūra. Įvairių šalių mokslininkai jau senai savo darbuose pripažindavo jos svarbą įmonės veiklai. Pateikti įmonės struktūrą yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinės kultūros esmę ir jos įtaką įmonei yra daug sudėtingiau, nors jos svarba dėl to nesumažėja (Žilinskas, Maksimenko, 2007 p. 312).

Organizacinė kultūra daro didelę įtaką įmonės ilgalaikiams veiklos rezultatams. Vykstant pasauliniams rinkos pokyčiams, organizacinė kultūra tampa vis svarbesniu įmonės sėkmę ar nesėkmę

lemiančiu veiksmu, nes nelinkusios adaptuotis kultūros sąlygoja finansinę įmonės nesėkmę. Įmonių ilgalaikę finansinę stiprybę sąlygojančios organizacinės kultūros nėra retas reiškinys, ir realią viziją turintis lyderis gali teigiamai paveikti organizacinę kultūrą (Žilinskas, Maksimenko, 2007 p. 316). Stoneris, ir kt. (1999) šį veiksnį apibūdina kaip tam tikros organizacijos nariams būdingų normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų visumą.

Įmonės tikslai. Tikslai nurodo, ką reikia pasiekti per konkretų laikotarpį. Tikslas – tai rezultatas, kuriuo siekia įmonė: pagaminti gaminį, suteikti paslaugą, įgyti pripažinimą, garantuoti apsaugą ir t.t. Įmonės tikslai yra įmonės veiklos orientyras ir kartu vertinimo kriterijus. Visa įmonės veikla, taikomos priemonės, skiriamos įmonės nusistatytiems tikslams įgyvendinti.

Tikslai sutelkia pastangas. Įmonės išteklių ir jų naudojimo galimybės yra ribotos. Pasirinkdami vieną arba kelis tarpusavyje susijusius tikslus, mes apsisprendžiame kaip panaudosime negausius išteklius, ir nustatome prioritetus. Tai ypač svarbu organizacijoms, kur vadovai turi koordinuoti daugelio asmenų veiklą.

Įmonės tikslų formavimas suteikia firmai daug pliusų, kurių svarbiausias yra tas, kad tikslai padeda įvertinti pažangą. Aiškiai suformuluotas, išmatuojamas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, įgalinančiu ir darbuotojus, ir vadovus įvertinti savo daromą pažangą.

Uždaviniai tai nustatyti būdai, kuriais bus pasiekiami nustatyti tikslai. Lyginant su tikslu, uždavinys yra įvykdomas per trumpesnę laiką ir nesitęsia už savo laiko ribų (tai gali būti cikliška).

Darbuotojai. Kaip darbuotojai yra traktuojami ir kiek jie vertina įmonę, kurioje jie dirba, turi įtakos įmonės veiklos rezultatams. Įvairovė, sveikata ir sauga, darbo sąlygos, asmeninis tobulėjimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir atlyginimas yra visi klausimai, kuriuos atsakingi darbdaviai turi spręsti, kad būtų užtikrinta laiminga ir motyvuota darbo jėga (Payne, 2014).

Įmonėje esant stipriam darbdavių ir darbuotojų ryšiui, atsiranda didelė nauda įmonei. Galima išskirti tris naudas, kurios atsiranda esant stipriam darbuotojų ir darbdavių ryši:

- didėja produktyvumas;
- stiprėja darbuotojų lojalumas įmonei;
- išvengiama konfliktų darbe. Kai darbo aplinka yra veiksminga ir draugiška, konfliktas darbo vietoje sumažėja. Mažiau konfliktų sukelia darbuotojai, kurie gali sutelkti dėmesį į užduotis, todėl jie yra produktyvesni (O'Brien, 2014).

Struktūra. Organizacijos valdymo struktūra turi būti tokia, kad ji padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją. Jei kinta strategija, turi kisti ir struktūra. Egzistuoja aibė galimų būdų organizacinei struktūrai konstruoti. Būtent organizacinės struktūros ir darbo organizavimo sprendimai padeda sukurti tokią

organizacinę valdymo struktūrą, kuri visų pirma padėtų siekti užsibrėžtų tikslų, tinkamai atlieptų į vidaus ir aplinkos iššūkius bei užtikrintų efektyvumą ir skaidrumą (OVC Consulting, žiūrėta 2017.11.10).

Ištekliai. Prekėms ir paslaugoms gaminti reikalingos žaliavos, medžiagos, mašinos, įrenginiai, energija, darbuotojai ir kt. vadinama ištekliais. Dauguma jų yra riboti ir vadinami gamybos veiksniais. Gamybos veiksniai dažnai skirstomi į tris pagrindines grupes: žemė, darbas, kapitalas. (Dubauskas, 2013 p. 11).

Kiti autoriai įmonės išteklius skirsto į keturias grupes: fiziniai (materialūs), finansiniai, žmonių ir neapčiuopiamieji (nematerialūs).

Fiziniai ištekliai apima materialius daiktus, kurie yra būtini ir prieinami verslui. Tai elementai, kurie užima erdvę, turi vertę ir naudojami įmonės veikloje. Produktų įmonės naudoja fizinius išteklius, norėdamos parduoti prekes ir verstis veikla. Paslaugų pagrindu veikiančios įmonės naudoja fizinius išteklius, kad būtų lengviau pristatyti paslaugą, pvz., Turi vietos darbui, reikalingos tarnybai, ir ištekliai, naudojami paslaugų palaikymui (Schofield, [žiūrėta 2017.11.11]).

Ištekliais skirsto į apčiuopiamus, t.y., materialiuosius, turinčius fizinę arba piniginę išraišką, kurie yra atspindėti organizacijos finansinėje atskaitomybėje, ir neapčiuopiamus, t.y., nematerialiuosius, tiesiogiai neatspindėtus finansinėje atskaitomybėje. Tipiniai apčiuopiami ištekliai yra organizacijos finansiniai ištekliai, pastatai, įrenginiai, žaliavos ir pan.; neapčiuopiamaisiais ištekliais įvardinami prekiniai ženklai, organizacijų įvaizdis, personalinės ir organizacinės kompetencijos ir pan. (Sekliuckienė, J., 2008 p. 678).

Finansiniams ištekliams priklauso piniginių lėšų šaltiniai, tokie kaip vertybiniai popieriai, išdo vekseliai ir pinigų rinkos fondai, kreditai, kitų įmonių akcijos. Taigi, finansinis turtas yra materialusis likvidus turtas, kurio vertė yra susijusi su sutartine pretenzija, kokia ji yra. Atsargos, obligacijos, banko indėliai ir pan. Yra visi finansinio turto pavyzdžiai. Skirtingai nuo žemės, turto, prekių ar kito materialiojo turto, finansinis turtas nebūtinai turi fizinę vertę.

Žmonių ištekliai – darbo išteklių sudėtis ir skaičius, įgūdžių ir patirties poreikius, naujų gebėjimų paieška ir atranka, apmokymo ir ugdymo poreikis. Verslo įmonėse privaloma sudaryti visas galimybes protingai naudoti darbo išteklius, kad būtų pasiekiami kuo didesni įmonės veiklos rezultatai.

### 2.3. Įmonės pelningumą lemiančių veiksnių vertinimo metodai

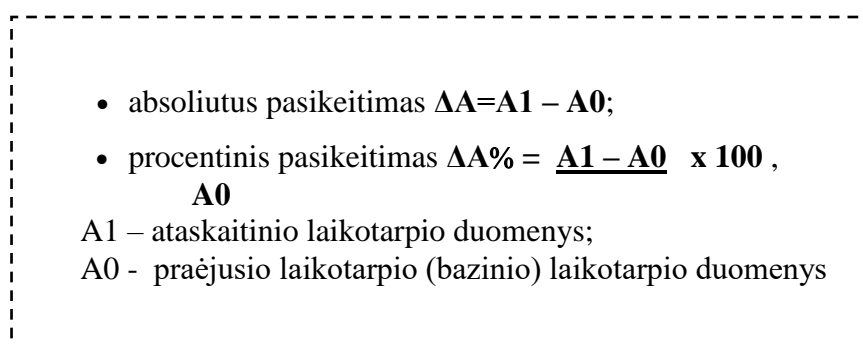
Tikslesnis organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos komponentų identifikavimas leidžia tiksliau kontroliuoti visą įmonės numatomą organizacijos vystymo link (Navickas ir Navickienė, 2009 p. 199).



**11 pav. Pelningumo veiksnių analizė (sudaryta autoriaus pagal Gudaitis ir Žagunytė, 2013 p. 93)**

Pasinaudojus finansinės analizės metodus galima atlikti įmonės pelningumo veiksnių analizę, tačiau svarbiausia tinkamai nustatyti šių metodų atlikimo seką (11 pav.). Taigi, bendrovių pelningumo vertinimui tikslinga ir pagrįsta naudoti finansinės analizės būdus – horizontaliąją, vertikaliąją bei santykinę pelningumo finansinę analizę. Be to, detalesnės finansinės analizės atlikimui tikslinga pasirinkti įvairių autorių rekomenduotinus sudėtingesnius finansinė analizės metodus, tokius kaip Du Ponto piramidinis modelis, grandinių pakeitimų metodas ar koreliacinė analizė (Gudaitis, Žagunytė, 2013 p. 94).

Finansinių rezultatų horizontalioji analizė padeda nustatyti rodiklių dinamiką absoliučiais dydžiais ir procentais bei nukrypimus nuo bazinio rodiklio (12 pav.)



**12 pav. Horizontalios analizės atlikimo algoritmas (sudaryta autoriaus)**

Vertikalią analizę vertina tam tikro rodiklio lyginamąjį svorį procentais visumos atžvilgiu. Pavyzdžiui, kiek ilgalaikiame turte sudaro materialus turtas, o jo sudėtyje dar atskirai kokia dalis įrengimų, kokia dalis įrangos ir t.t. Schematiškai jis panašus į išskleistos piramidės modelį. Atliekant vertikaliąją analizę galima: įvertinti, ar optimaliai ir racionaliai naudojamas turtas; finansavimo struktūros

pokyčius, nustatyti įmonės pajamų ir sąnaudų struktūrą ir jų kitimo priežastis; atskleisti įmonės finansinės būklės kitimo tendencijas ir kt.

Kad būtų akivaizdesnis įvairių veiksnių poveikis tam tikriems nagrinėjamiems finansiniams rezultatams daugelis autorių pasitelkia išplėstinį įmonės pelningumo analizės modelį – Du Ponto piramidinės analizės metodą. Tai – modelis, iliustruojantis, kaip kiti rodikliai susiję su pelningumo koeficientu. Šią analizę autoriai taiko įvairiai, tačiau jos principas yra tas pats, t. y. Pelningumo rodiklių išskaidymas į daugiklius – veiksnus, kurie parodo pagrindines pelningumo kitimo priežastis.

Du Ponto analizės esmė – pelningumo rodiklių išskaidomas į naujus rodiklius, kurie parodo pagrindines pelningumo priežastis. Toks rodiklių išskaidymas padeda nustatyti kokie veiksniai padidino ar sumažino pelningumą. Du Ponto modelio informacija gali būti naudojama kaip efektyvi priemonė, padedanti valdyti įmonės finansinius procesus, o ypač kritinius veiksnius (Mackevičius, J., 2007 p. 207).

Statistinė priklausomybė vadinama koreliacine, jei kintant vienam dydžiui, kinta kito dydžio vidutinė reikšmė. Nagrinėjant koreliacinę analizę, reikia atkreipti dėmesį į keletą jos taikymo apribojimų. Pirmiausia, iš koreliacijos koeficiento negalima nustatyti koreliacijos priežasties. Du kintamieji X ir Y didelę koreliaciją gali turėti dėl trijų priežasčių:

- kintamasis X daro poveikį kintamajam Y;
- kintamasis Y daro poveikį kintamajam X;
- abu kintamieji X ir Y yra veikiami kažkokio trečio kintamojo (Ksavera blog, [žiūrėta 2017.11.11]).

Koreliacijos koeficiento reikšmės priklauso intervalui [-1;1]. Kuo didesnė koreliacijos koeficiento absoliuti reikšmė (t.y. kuo jis artimesnis 1 arba -1), tuo stipresnis tiesinis ryšys tarp kintamųjų (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė**

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

Išorinės aplinkos veiksniams analizuoti taikoma PEST analizė. Ši analizė apima jau anksčiau aprašytus keturias išorines aplinkos veiksnių grupes: socialiniai – kultūriniai veiksniai, politiniai – teisiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai ir technologiniai. Šie keturios veiksnių grupės nėra nepriklausomos vienas nuo kitos.

Tačiau PEST analizė turi savų trūkumų. Pirmiausia analizė turi labai daug apribojimų, jei nagrinėjami veiksniai laikomi nepriklausomais. Dideli pokyčiai analizėje būna tik tada, kai keičiasi svarbiausieji veiksniai, kurie akivaizdžiai veikia įmonės rodiklius. Kitas didelis trūkumas PEST analizės yra subjektyvumas. Analizuojant išorinius veiksnius būna sunku išvengti subjektyvumo, kad pateikti analizės rezultatai būtų tikslūs. Taigi galutinė analizė gali būti iškreipta, atsižvelgiant į atskirų veiksnių poveikį, pavyzdžiui, pateikiant ataskaitą, kokie technologiniai veiksniai veikia įmonę, gali būti aptariami vienokios technologinės naujovės, nors iš tikro yra daug daugiau naujovių (Brendemo, Ø., R., 2015 p.20). Tačiau bendrąja prasme PEST analizė yra naudinga strateginio planavimo priemonė, kuri gali leisti suprasti rinkos augimo ir kritimo veiksnius, verslo poziciją, potencialias ir tiesiogines operacijas.

Siekiant ištirti kokie veiksniai įtakoja įmonės veiklą ir rezultatus dažai naudojama ir SSGG analizė. SSGG analizėje yra pateikiami tiek įmonės veiklą veikiantys išoriniai tiek vidiniai veiksniai. Siekiant pagerinti supratimą, tipiška SSGG (SWOT) analizė struktūruojama keturių langelių lentelėje (matricoje) (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. SSGG analizės lentelė**

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>

Skirtingai nuo ekonomikos, paslaugų ir rinkodaros sričių, kuriose vidiniai veiksniai (stiprybės, silpnybės) nusako vidinę įmonės (organizacijos) situaciją, žmogiškųjų išteklių srityje šie veiksniai apibūdina individualius gebėjimus, savybes, gabumus, kompetencijas ir trūkumus, žinių, išsilavinimo ar patirties trūkumą (Švietimo mainų paramos fondas).

Stiprybės žymi institucijos privalumus (pvz., rinkos segmentą, darbuotojų skaičių) ir aspektus, kurie suteikia jai galios, palyginti su kitomis konkurencinėmis institucijomis. Silpnybės reiškia silpnuosius aspektus, kurie lemia trūkumus, palyginti su kitomis organizacijomis išorinėje konkurencingoje aplinkoje. Stiprybių ir silpnybių poliai kiekvienoje organizacijoje identifikuojami lyginant su organizacijos konkurentais (Švietimo mainų paramos fondas).

Galimybės yra palankūs veiksniai, suformuoti išorinės makroaplinkos jėgų (demografinė, ekonominė, technologinė, politinė, teisinė, socialinė ir kultūrinė dinamika) ir tam tikrų rinkos segmentų: kartos narių, vartotojų, paskirstymo kanalų, tiekėjų. Grėsmės yra išorinės aplinkos nulemti neigiami aspektai ir apribojimai, kurių vadyba negali kontroliuoti. Jie priklauso tokiam rizikos tipui, kuri, jei jos bus nepaisoma, taps chroniška. Grėsmės yra susijusios su galimybėmis ir konkurencija.



### 3. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje aptariama atliktų tyrimų instrumentų pagrindimas ir aprašoma tyrimo eiga. Toliau aprašomi tyrimo instrumentai parinkti tokie, kurie geriausiai padeda atskleisti magistrinio darbo tyrimo problemą ir pasiekti tyrimo tikslą.

Įmonės pelningumas yra svarbiausias rodiklis, kuris yra visų vadovų dėmesio centre. Kaip jau aptarta ankstesniuose skyriuose, įmonės pelningumui įtaką gali daryti įvairūs veiksniai, kurie skirstomis pagal įvairius kriterijus. Siekiant išnagrinėti kokie veiksniai gali daryti įtaką įmonės pelningumui, pirmiausia bus naudojama PEST analizė. PEST analizė analizuoja keturias pagrindines veiksmų grupes: politinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė aplinka ir technologinė aplinka. Politiniai (tarptautinė ir vidinė šalies situacija) veiksniai, Ekonominiai (ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investicijų klimatas) veiksniai, Socialiniai ir Kultūriniai (gyventojų vartojimo pokyčiai, švietimas, sveikatos apsauga) veiksniai, Technologiniai (naujos technologinės galimybės) veiksniai, Teisiniai (šalies ir Europos teisiniai reguliavimai) veiksniai.

Taip pat, kad geriau įvertinti išorinius ir vidinius veiksmus įtakojančius įmonės pelningumą bus atlikta ir SSGG analizė. SSGG analizėje veiksniai suskirstoma į keturis aspektus: stiprybės, silpnumas, galimybė ir grėsmės. Įvertinus visus šiuos faktorius galima imtis atitinkamų veiksmų – stiprybės turi būti sustiprintos, o silpnosios vietos turi būti paverstos į stipriasias. Analizės metu nagrinėjami vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie verslui gali būti naudingi arba nepalankūs:

- Stiprybės – vidinis faktorius: organizacijos bruožai, kurie gali būti naudingi siekiant tikslo.
- Silpnybės – vidinis faktorius: bruožai, kurie gali būti žalingi visai organizacijai.
- Galimybės – išorinis faktorius, kuris gali būti naudingas siekiant tikslo.
- Grėsmės – išorinis faktorius, kuris gali tapti barjeru įmonės veiklai.

Įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumui įtaką darančių veiksmams rasti, taip pat, bus atlikta ir įmonės finansinė analizė. Tiriamojoje dalyje bus atlikta šaltų desertų įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ keturių metų pelno (nuostolių) analizė. Pasirinktas keturių metų laikotarpis, nes visų autorių nuomone atliekant finansinių rodiklių analizę reikėtų pasirinkti keturių ir daugiau metų rodiklius. Nes tik didesniame metų intervale galima išvelgti rodiklių kitimo tendencijas ir lengviau išvelgti kokie veiksniai daro įtaką rodiklių pokyčiams. Analizuojant UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelno (nuostolių) analizė bus naudojamos horizontalioji ir vertikalioji analizės.

Horizontaliojoje analizėje finansinių ataskaitų duomenys lyginami su praėjusių laikotarpių duomenimis, o nuokrypis išreiškiamas santykiniais dydžiais, kurie rodo rodiklių pokytį laiko atžvilgiu, jo dinamika.

Vertikalią arba kitaip struktūrinę analizę rodo analizuojamo objekto struktūrą. Ji atliekama kiekvieną finansinės ataskaitos rodiklį lyginant su bendruoju baziniu tos ataskaitos rodikliu, o gautas dydis išreiškiamas procentais.

Siekiant geriau ištirti veiksnius, galinčius įtakoti įmonės pelningumą buvo atliktas ir anketinės apklausos tyrimas. Buvo atlikta kiekybinė apklausa, kurios metų anoniminėmis anketomis buvo apklausti įmonės darbuotojai ir įmonės klientai.

Anketos susideda iš trijų pagrindinių dalių: įvadinės, demografinės ir pagrindinės. Anketų klausimai uždari, kad respondentai galėtų pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymą ir išvengti subjektyvumo. Tai suteikia galimybę lengviau analizuoti gautus duomenis. Darbuotojams skirtos anketos klausimai susiję su vidine ir išorine įmonės aplinka, jų įtaka įmonės veiklai, o anketos, skirtos vartotojams, klausimai suformuluoti taip, kad būtų galima išsiaiškinti, kas juos skatina pirkti šaltus desertus įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba. Anketų pavyzdžiai pateikti 1 ir 2 prieduose.

Įmonės darbuotojams skirtoje anketoje buvo pateikta 18 klausimų. Anketos pradžioje, trumpai aprašomas anketos tikslas. Pirmieji klausimai – demografiniai. Išsiaiškinama respondento lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir pan. Sekantys klausimai – pagrindiniai. Jie susiję su vidine ir išorine įmonės aplinka, aiškinamasi, kokia vadovų nuomonė.

Vartotojų anketą sudaryta iš 10 klausimų. Kaip ir įmonės darbuotojų anketoje, pradžioje pateikiama trumpa informacija, kam skirta anketa ir jos tikslas. Pirmieji klausimai taip pat demografiniai. Pagrindiniai klausimai susiję su veiksniais, lemiančiais vartotojų apsisprendimą, rinktis konkretaus gamintojo šaltus desertus.

**Tyrimo tipas:** kiekybinis tyrimas.

**Tyrimo populiacija:** 2 812 713 nuolatiniai Lietuvos respublikos gyventojai ir 110 „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojai.

**Tyrimo imtis:** respondentų skaičius apskaičiuojamas pasitelkus Paniotto formulę  $n=1/(\Delta^2+1/N)$ , kur  $n$  – imties dydis,  $N$  – generalinės visumos dydis,  $\Delta$  – leidžiamas paklaidos dydis. Paklaida, vartotojų skaičiui nustatyti, apskaičiuojama pagal formulę  $didžiausia\ paklaida = \frac{100}{\sqrt{imties\ dydis}} (proc.)$ . Todėl didžiausia galima paklaida vartotojų skaičiui nustatyti  $\Delta = 5,89$  proc. ir įmonės darbuotojų skaičiui nustatyti  $\Delta = 9,8$  proc. Remiantis formulėmis apskaičiuota, kad reikia apklausti 277 vartotojus ir 53 įmonės vadovą. Apklausti visų respondentų nepavyko, tačiau gauta imtis yra 205 vartotojai ir 82 įmonės

darbuotojai. Kadangi tyrimo populiacijoje nurodytas nuolatinių Lietuvos respublikos gyventojų skaičius apima ir nepilnamečius, tai galima daryti prielaidą, kad vartotojų anketų užtenka, nes apklausiami buvo tik pilnamečiai.

**Tyrimo atrankos būdas:** vartotojai apklausiami atsitiktinai, įmonės darbuotojai – išplatinus popierines anketas įmonėje.

**Duomenų rinkimo metodas:** duomenys buvo surinkti naudojant anoniminį klausimyną. Vartotojams skirta anketa patalpinta interneto svetainėje <http://www.apklausa.lt>. Vartotojams skirta anketa buvo platinama [apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) svetainėje, socialiniuose tinkluose, forumuose, siunčiama žmonėms asmeniškai elektroniniu paštu. Įmonės darbuotojams skirta anketa buvo platinama per įmonės administraciją.

**Duomenų analizės metodas:** gauti duomenys analizuojami pasitelkus statistinę analizę, lyginimo metodą bei apibendrinimus. Rezultatai pavaizduojami grafiškai naudojantis Ms Excel programa.

**Tyrimo laikas ir vieta:** tyrimas pradedamas 2017 m. rugsėjo mėnesį. Tyrimas atliekamas internetinėje erdvėje, naudojantis <http://www.apklausa.lt> internetine svetaine ir anketas platinant įmonėje.

**Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu:** didžiausias sunkumas tyrimo metu buvo surinkti maksimalų respondentų skaičių. Kadangi vartotojai ir darbuotojai vangiai atsakinėjo į sudarytas anketas, galutinis respondentų skaičius: 205 vartotojas ir 82 įmonės darbuotojai. Todėl dėl mažesnio respondentų skaičiaus gauti tyrimo rezultatai gali būti nepakankamai validūs, tačiau respondentų skaičius yra pakankamas apibendrintų išvadų formavimui.

Taigi, siekiant iširti kokie veiksniai daro įtaką šaltų desertų įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumui analizė bus atliekama tokia seka:

- 1) atliekama įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ situacijos analizė ir SSGG analizė.
- 2) analizuojama UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ finansinių rodikliai
- 3) tiriami vidiniai ir išoriniai UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumą lemiantys aplinkos veiksniai

## 4. ĮMONĖS PELNINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS ŠALTŲ DESERTŲ RINKOJE

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje trumpai aprašoma „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonė ir jos veikla, analizuojama įmonės situacija, tiriant aplinkos veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklos rezultatams. Taip pat tiriami anketinių apklausų rezultatai bei pateikiama „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės SSGG analizė.

### 4.1. Šaltų desertų įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ situacijos analizė ir SSGG analizė

UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ (1992 m. įkurta "Ingman Vega" vardu) 2011 m. tapo UNILEVER koncerno dalimi. Tai pripažinta Lietuvos ledų rinkos lyderė turinti daugiau kaip dvidešimt penkių metų sėkmingos veiklos patirtį, subūrusi kompetentingų specialistų komandą, vykdanči griežtą produktų kokybės kontrolę, skirianči didelį dėmesį naujų produktų vystymui bei vartotojų poreikių patenkinimui. Šiuo metu savo produkciją eksportuojanti į tokias šalis kaip Jungtinė Karalystė, Lenkija, Švedija, Suomija, Danija, Norvegija, Vokietija, Olandija, Belgija, Vengrija, Italija, Šveicarija, Austrija, Prancūzija.

UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ priklauso įmonių grupei UNILEVER kuri taip pat yra didžiausia ledų gamintoja pasaulyje. Širdies formos prekės ženklas („Heartbrand“) buvo sukurtas 1998 metais, siekiant padidinti tarptautinio prekės ženklo žinomumą ir skatinti tarpvalstybinį bendradarbiavimą gamyboje ir prekyboje. Šis ženklas šiuo metu naudojamas daugiau nei 40-yje valstybių. Nors ženklo logotipas yra vienodas visame pasaulyje, širdies formos prekės ženklas skirtingose rinkose naudojamas su skirtingais vardais. Pavyzdžiui, didžiojoje dalyje Azijos ir Didžiojoje Britanijoje naudojamas vardas „Wall's“, Vokietijoje - „Langnese“, Švedijoje ir Suomijoje – „Swedish Glace“, Airijoje - „HB“, Beniliukso šalyse – „Ola“ ir kt. Lietuvoje UNILEVER ledai pristatomi „Ingman“ pavadinimu.

Įmonės tikslas yra patenkinti visų galimų segmentų poreikius, to siekdama „Unilever Lietuva ledų gamyba“ kuria skirtingų vardu žymimus šaltus desertus. Bendrovė išskiria ir plėtoja šalies vartotojams gerai pažystamu prekių vardus „Baltija“, „Superviva“ ir tarptautinius „Magnum“, „Twister“ ir „Carte dor“.

2017 m. Spalio 31 d. įmonėje dirbo 96 darbuotojai. Įmonė šaltus desertus gamina Mažeikių mieste, kur yra jų padalinys Lietuvoje.

Šiame poskyryje analizuojami svarbiausi išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, kurie gali turėti įtakos įmonės veiklos rezultatams. Pirmiausia analizuojami **išorinės aplinkos veiksniai**.

**Politinis – teisinis aspektas.** Įstatymai, reglamentai ir kita vyriausybės politika turi teigiamą ar neigiamą poveikį „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonei. Vyriausybės pagalba, pvz., Vyriausybės teikiamos paskolos ir subsidijos, gali padėti įmonei augti arba leisti išlaikyti nuoseklias produkcijos kainas vartotojams. Tačiau vyriausybės politika taip pat gali trukdyti įmonėms, nustatant apribojimus, kurie padidina išlaidas, pvz., reikalauja kurti ir diegti naujas sistemas, nustato minimalų darbo užmokestį, kurį darbdavys privalo mokėti. Įmonė taip pat labai priklauso nuo vyriausybės remiamos kelių, geležinkelių ir vandens transporto infrastruktūros, tai lemia produkcijos pristatymo kanalų įvairovę.

Kaip ir kiekvienoje šalyje, taip ir Lietuvoje taikoma mokesčių sistema, turi didelę įtaką įmonės pelningumui. „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonė moka šiuos mokesčius: pridėtinės vertės mokestis (PVM), pelno mokestis, atidėtas pelno mokestis, mokesčiai darbuotojų socialiniam draudimui, garantiniams fondams, išėtinės kompensacijos nutraukus darbo santykius su darbuotoju.

**Ekonominis aspektas.** „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės prekybos apimtis lemia ekonominę aplinką. Tvirta ekonomika susijusi su vartotojų disponuojamų pajamų didėjimu, pardavimų didėjimu ir prekybininkų galimybe, parduoti vertingesnes prekes, tokias kurias priskiriamos premium segmentui. Kita vertus, smunkanti ekonomika mažina vartotojų pasitikėjimą ir gali sumažinti potencialių pirkėjų kiekį, ko pasekoje mažėja pardavimai, o prekybininkai priversti mažinti kainas. Ekonominiai ir valstybiniai veiksniai, dažnai sutampa tokiose srityse, kaip įmonių apmokestinimas, importo ir eksporto įstatymai bei infliacija, dėl kurios gali sumažėti vartotojų perkamoji galia.

Lietuva vis tvirčiau jaučiasi tarp sparčiausiai augančių ES ekonomikų, o šalies viduje kylanti ekonominių vertinimų kreivė parodo vis didesnę rinkos dalyvių optimizmą ir teigiamus lūkesčius dėl ateities. Solidų šiųmetinį Lietuvos ūkio augimo mastą lėmė visas priešasčių kompleksas. Jam įtakos turėjo spartus eksporto augimas, kurį lėmė tiek atsigaunanti euro zona, tiek pagyvėjusi pasaulinė prekyba.

Antroji priežastis, turėjusi įtakos ekonomikos pakilimui, tolesnis namų ūkių vartojimo didėjimas, labiausiai sietinas su darbo užmokesčio augimu. Trečia, ir viena iš svarbiausių – atsigaunančios investicijos. Lietuvos ūkio plėtros ypač prisidėjo pagerėjusi tarptautinė aplinka, lemianti tarptautinės prekybos pagyvėjimą. Tuo naudojasi užsienio prekybai atviros ūkio veiklos, tokios kaip apdirbamoji gamyba bei transportas.

Pagyvėjus tarptautinei prekybai, daugiau auga apdirbamoji gamyba. Jos apimtis augo ir eksporto, ir Lietuvos rinkose: eksportą labiausiai didino mašinų ir įrenginių, metalo gaminių, medienos ir baldų gamintojai, pardavimus Lietuvos rinkoje – metalo gaminių ir baldų gamintojai. Siekdamas didinti gamybos apimtį, šios veiklos įmonės ne tik investuoja į gamybos pajėgumų didinimą, bet jau ne trumpą

laiką bando efektyvinti veiklą ir kartu našiau panaudoti turimus gamybos pajėgumus. Šiuo metu gamybos pajėgumų panaudojimo lygis yra istoriškai aukštas.

Kaip ir ankstesnius kelerius metus, ūkio augimą palankiai veikia privatusis vartojimas. Nors šalies ekonominė plėtra yra lėtesnė, darbo rinkoje padėtis nėra pablogėjusi. Kol kas prastesnė išorės aplinka daugiausia veikia įmonių likutinį perteklių, o darbo užmokesčio fondo įmonės nemažina. Toks Lietuvos įmonių elgesys rodo, kad jos tikisi, jog ūkio plėtros sulėtėjimas nebus ilgalaikis, todėl reikšmingai nekoreguoja plėtros planų. Įmonės neskuba mažinti darbuotojų skaičiaus ar keisti anksčiau numatytos darbo užmokesčio politikos. Toks įmonių elgesys lemia namų ūkiams palankią darbo rinkos raidą. Gerėjant padėčiai darbo rinkoje, ne tik didėja darbuotojų pajamos, bet ir nemažėja jų paskatos vartoti. Tai kartu su mažėjančiomis kainomis ir itin žemomis paskoloms taikomomis palūkanų normomis lemia kylantį namų ūkių vartojimą ir didelį mažmeninės prekybos aktyvumą. Bet paslaugų kainos nemažėja. Priešingai, jos gerokai kyla. Be makroekonominių veiksnių, paslaugų kainos audimui įtaką padarę ir euro įvedimas, tačiau kainų kilimą labiausiai skatina didėjanti vidaus paklausa, palaikoma gerėjančios padėties darbo rinkoje – augančio užimtumo ir kylančio darbo užmokesčio. Ilgainiui vidutinį darbo užmokesčio augimą vis labiau lems ne tiek itin spartus algų kilimas nedaugelyje ūkio sektorių, kiek platus jo pasiskirstymas nekvalifikuoto ir kvalifikuoto darbo kategorijose. Jau dabar darbdaviai skundžiasi nerandą darbo jėgos mažesnio išsilavinimo ir ypatingų įgūdžių nereikalaujančioms darbo vietoms užimti (Verslo žinios, 2017).

Prognozuojamu laikotarpiu, t. y. 2017 – 2018 m., vidaus paklausa toliau nemenkai kils. Numatoma, kad 2017 m. Lietuvos realusis BVP augs 3,6 proc., t. y. daugiau nei pernai (2016 m. realusis BVP – 2,8 proc.). Tolesniu laikotarpiu, 2018 m. planuojamas augimas – 2,9 proc. (Finansų ministerijos apžvalga, 2017 m. rugsėjis). Prognozės grįstos nuomone, kad ūkio plėtra, skatinama palankesnės ekonominės raidos daugelyje pasaulio regionų, turėtų dar labiau paspartėti ir priartėti prie tokių tempų, kokie buvo stebimi keletą ankstesnių metų.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2016 m. valdžios sektoriaus deficitas sudarė 298,6 mln. eurų, ir yra 0,8 proc. BVP. Nuo 2015 iki 2016 metų valdžios sektoriaus deficitas sumažėjo 210,2 mln. Eurų arba 0.6 proc. 2015 metais šis rodiklis siekė 1.4 proc. lyginant su BVP. Tačiau reikia pastebėti, kad tiesioginių užsienio investicijų srautas į Lietuvą 2016 m. sumažėjo 430,6 mln. eurų. lyginant su 2015 m., kada tiesioginės užsienio investicijos siekė daugiau kaip 13 497 mln. eurų sumą.

Esant tokiai ekonominei padėčiai Lietuvoje „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonei, atsižvelgdama į prognozes, labiau linkusi investuoti į kapitalo augimą. Palankios ekonominės sąlygos leidžia įmonei plėstis, nes tikėtina, kad augant šalies BVP, mažėjant nedarbo lygiui, kylant namų ūkių vartojimui,

gerėjant valstybės skolų ir investicijų pritraukimo padėčiai, įmonė bus pajėgi padidinti savo rinkos dalį ir siūlyti konkurencingas kainas.

**Socialinis – kultūrinis aspektas.** Socialinių vertybių ir tendencijų pokyčiai turi įtakos įmonėms ir tam, kaip jos vertina vartotojus. Įmonės dažnai susiduria su spaudimu kurti ir įgyvendinti socialiai atsakingą verslo praktiką, pavyzdžiui, parduoti aplinką tausojančius produktus, platinti išpėjimus ar apribojimus dėl potencialiai žalingų prekių, pašalinti atšauktus ar prieštarigus produktus iš lentynų. Vėlgi valstybės ir socialiniai veiksniai daugelyje sričių dubliuojasi, įskaitant lygių teisių diskriminaciją, kai abiejų lyčių partneriai turi teisėtą teisę gauti vienodas išmokas iš darbdavio ir valstybės. Įmonės, kurios neatitinka naujų socialinių normų, dažnai praranda savo rinkos dalį, perleisdamos toms, kurios yra pasirengusios prisitaikyti prie kintančių socialinių vertybių.

**Technologinis aspektas.** Technologinė aplinka labiausiai daro įtaką įmonės veiklai, nes apima praktinę įmonės veiklos pusę. Šiuolaikinės technologijos akivaizdžiai palengvina produkcijos gamybą, paskirstymą ir logistiką. Mokslo ir technologijos pažanga labai palengvina „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės darbą, sutaupo lėšas. Įmonė gali lengvai pritaikyti savo gamybos linijas, pagal esamus poreikius. Dėl šios priežasties atsiranda galimybė išplėsti produkcijos asortimentą, kuris įtikytų bet kuriam klientui. Didėjant vartotojų grupei, kurie netoleruoja laktozės ar yra alergiški pieno baltymams, didėja paklausa ledų, kuriuose nėra pieno kilmės baltymų ir kitų alergenų - gliuteno, kiaušinių, žemės riešutų ir kitų riešutų produktų. Todėl „Unilever Lietuva ledų gamyba“ šiai vartotojų grupei siūlo ledus be laktozės ar su sumažintu jos kiekiu, pagamintus sojos, ryžių, žirnių miltų ar migdolų pastos pagrindu. Taip pat ledus be alergenų. Šiais produktais išplečiama rinkos dalis, dar labiau išlaikant lyderio pozicijas.

**Mikroaplinkos analizė.** Ji apibūdina rinką, konkurencinę aplinką bei kitus įmonę veikiančius veiksnius, kuriuos įmonė gali kontroliuoti.

**Rinka.** „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonė Lietuvoje dirba su visais didžiaisiais prekybos centrais, kuriuose vykdoma mažmeninę prekybą maisto produktais. Kadangi patys prekybos centrai nustato konkretų šaltų desertų asortimentą, gamintojams sunkiau pasiūlyti klientams naujienas per šį platinimo kanalą. Todėl šiltuoju metų laiku, prekybinių vietų kiekis papildomas sezonine prekyba, kuri daro nemažą įtaką pardavimams, be to klientams lengviau pristatyti naujus produktus, taip patikrinant jų paklausą rinkoje.

**Konkurencinė aplinka.** Ji yra analizuojama taikant penkių konkurencinių jėgų modelį, kuris apima klientų ir tiekėjų derybinę galią, esamus konkurentus, naujų konkurentų bei prekės pakaitalų atsiradimo grėsmę.

**Klientų derėjimosi galia.** „Unilever Lietuva ledų gamyba“ Įmonė labai sustiprėjo, kai ją įsigijo Unilever grupė, kuri šiuo metu yra didžiausias rinkos žaidėjas ir yra įvardinamas kaip šaltų desertų rinkos lyderis pasauliniu mastu. Kylant gamybos savikainai, didėja ir parduodamos produkcijos kaina. Bet sąnaudos didėja sparčiau nei kyla gyventojų perkamoji galia. Dėl šios priežasties atsiranda galimybės parduoti mažiau savo pagamintos produkcijos ir įmonė gali susidurti su klientų reikalavimu mažinti kainas.

**Tiekėjai ir jų derėjimosi galia.** Didžiausia „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pagrindiniai tiekėjai yra vietiniai žaliavų augintojai. Bet neesant galimybės žaliavų įsigyti vietinėje rinkoje jos yra importuojamos iš kitų valstybių. Kadangi pati Unilever grupė turi daug gamyklų, kurios išsidėsčiusios visame pasaulyje. Kai kurių prekinių ženklų gamyba būna sukoncentruota vienoje ar keliose gamyklose, o pagaminta produkcija eksportuojama po visą pasaulį. Tai leidžia klientams pasiūlyti žinomo skonio šaltus desertus, su jų lūkesčius atitinkančiais skoniu ir prekiniu ženklu. Kadangi įmonė turi daug tiekėjų įvairiose pasaulio šalyse, didelės grėsmės, vieno ar kito tiekėjo praradimas, nesukelia.

Kita grupė tiekėjų, kurių paslaugomis naudojasi „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonė – tai komunalinių ir ryšio paslaugų tiekėjai. Su jais užmezgami ilgalaikiai santykiai siekiant užkirsti kelią trukdžiams vykdant veiklą, tačiau pastebėjus, jog tiekėjų paslaugų kokybė prastėja arba tiekėjo įmonė didina įkainius, įmonė gali pasirinkti alternatyvius tiekėjus.

**Esamų konkurentų grėsmė.** Šaltų desertų rinkoje konkurencija ypač didelė, tačiau pagrindiniai „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės konkurentai – Lietuvos rinkose veikiantys šaltų desertų gamintojai ir prekybininkai.

- AB „Premia KPC“ (Klasika, Jocker, Pols, Bravo, Ekselenc ir kt.);
- AB „Klaipėdos pienas“ (Dione, Baltoji varnelė, eskimo ir kt.);
- UAB „Vikeda“ (Dadu);
- AB „Pieno žvaigždės“ (Pasaka, Smilga, Nykštukas ir kt.);
- UAB „ICECO ledai“ (Aurum, Tirpukas, Tropical mix, Pop ir kt.);
- UAB „Nestlé Baltics“ (Kit kat, Leon, Milka, Oreo, Kaktus ir kt.);
- Rud ( senovinis plombyras, vaisiniai).

Be šių konkurentų rinkoje veikia ir pavieniai, smulkesni šaltų desertų importuotojai, tačiau jie nėra tiesioginiai grupės konkurentai, nes konkuruoja ne visuose segmentuose.

Siekdama sumažinti konkurenciją su išvardintomis šaltus desertus gaminančiomis įmonėmis „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonė gali imtis šių konkurencinių veiksmų:

- kainų mažinimas;



- kainų sulyginimas;
- asortimento plėtimas plečiant produkcijos kiekį, įvedant naujus prekės ženklus;
- e – komercijos vystymas;
- išskirtinumo formavimas;
- pozicionavimas rinkoje;
- reklamos kompanijos performavimas ir išlaidų reklamai didinimas.

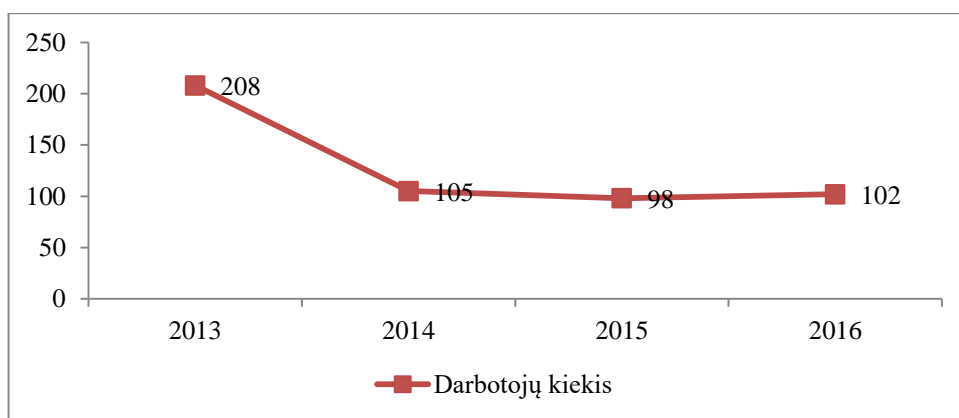
**Naujų konkurentų grėsmė.** Naujų konkurentų atsiradimo galimybės nedidelės, nes norint įsitvirtinti rinkoje ir konkuruoti su „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmone, būtina didelė įmonės patirtis šaltų desertų sektoriuje, nepriekaištinga reputacija ir kvalifikuoti darbuotojai.

**Pakaitalų grėsmė.** Dėl „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės teikiamos produkcijos, pakaitalai praktiškai neįmanomi, nes klientai dažniausiai renkasi jau žinomus prekės ženklus. Vienintelė grėsmė ta, kad klientai gali mažmeninėse prekybos vietose pasirinkti pigesnes alternatyvas: Pačių prekybos centrų užsakymu pagamintus ledus, arba mažais kiekiais importuotus iš kitų šalių.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės grėsmės kylančios iš makroaplinkos veiksnių pokyčių yra Socialiniai – demografiniai pokyčiai. Kaip galimybes galima įvardinti geras ekonomines prognozes, didėjančią asortimentą, kuris plečia rinkos dalį. Grėsmės kylančios iš mikroaplinkos veiksnių pokyčių gali būti konkurentų veiklos plėtra.

Toliau darbe analizuojami „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės **vidinės aplinkos veiksniai**. Įmonės gali daryti įtaką ir valdyti vidinę aplinką. Materialiniai, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai yra patys svarbiausi bet kokiai įmonei. Efektyvus šių išteklių panaudojimas užtikrina greitesnį pajamų gavimą. Analizuojant materialiuosius, žmogiškuosius ir finansinius veiksnius, gilinamasi į jų struktūrą ir dinamiką bei aiškinamasi, kokia jų svarba įmonės veiklai.

**Žmogiškieji ištekliai.** Ištyrus darbuotojų skaičiaus kaitą, išsilavinimą, darbo našumą, per tam tikrą laikotarpį, galima nustatyti veiksmus, galinčius padėti tobulinti įmonės veiklą, išvengti sąnaudų padidėjimo ir pasiekti įmonės užsibrėžtus tikslus. Siekiant išsiaiškinti, ar „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės darbuotojai dirba efektyviai, yra tinkamos kvalifikacijos, reikia atlikti darbuotojų skaičiaus analizę. 13 paveiksle vaizduojama „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės darbuotojų skaičiaus dinamika 2013 – 2016 m. laikotarpiu.



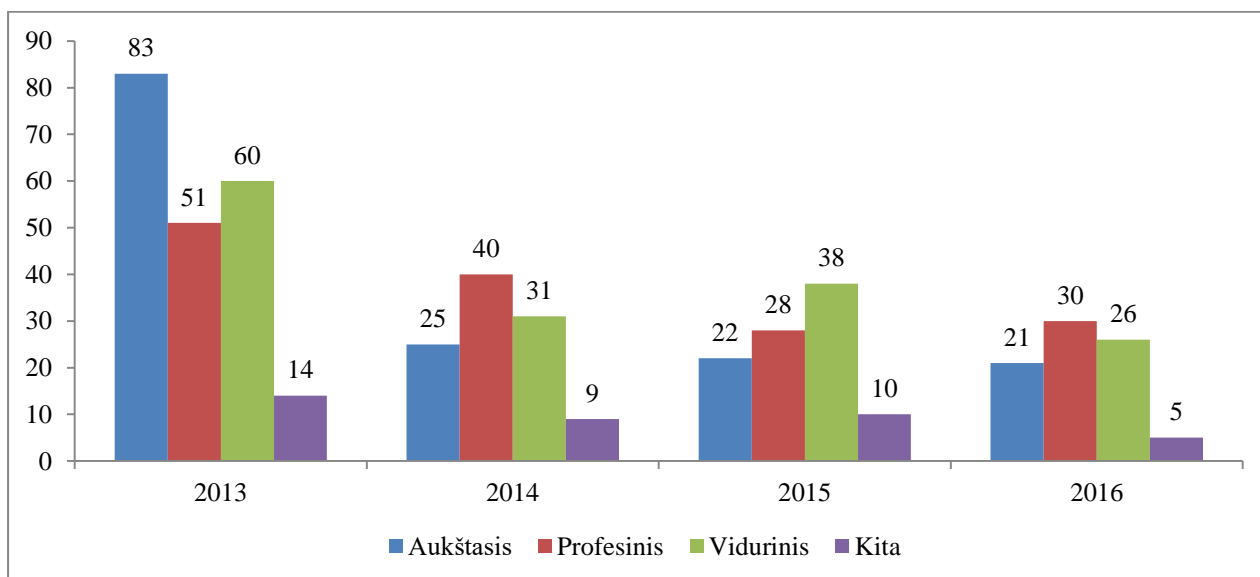
**13 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų kaita 2013 – 2016m., vnt.**

UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonėje 2016 metais dirbo 102 darbuotojai. Iš jų 14 žmonių dirbo administracijoje likę 88 darbuotojai dirbo gamyboje.

Remiantis 13 pav. duomenis galima pastebėti staigų darbuotojų sumažėjimą 2014 m. lyginant su 2013m. Tai įvyko, nes naujas įmonės akcininkas Unilever įmonių grupė nusprendė atskirti gamybą nuo logistikos. Taip atsirado dvi naujos įmonės „Unilever Lietuva ledų gamyba“, kuri užsiėmė šaltų desertų gamyba ir „Unilever Lietuva distribucija“, kuri užsiėmė logistika. Į pastarąją įmonę perėjo dirbti buvę darbuotojai, todėl darbuotojų skaičius ir ženkliai sumažėjo.

Lyginant neskaitant jau minėto veiklų atskyrimo, įmonės darbuotojų kiekis visu stebimu laikotarpiu buvo stabilus.

14 paveiksle pateikta įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų statistika pagal išsilavinimą.



**14 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2013-2016 m., vnt.**

Kaip matoma iš 14 pav. pateiktų duomenų 2013 m. kaip jau ir anksčiau minėta įmonę sudarė du skyriai t.y. gamyba ir logistika. O nuo 2014m. jau galima stebėti realius darbuotojų skaičius. Naudojantis diagramos duomenimis, galima pastebėti tendenciją, jog darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą įmonėje skaičius kinta nežymiai tiriamuoju laikotarpiu, darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu įmonėje yra apie 25%. Šie darbuotojai užima vadovaujančias pareigas ir dirba administracijoje, kuriai priklauso ir gamybos vadovai. Įmonės didžiąją dalį darbuotojų sudaro gamybos darbuotojai, įgiję vidurinį arba profesinį išsilavinimą. Šios kvalifikacijos darbuotojų skaičius aptariamuoju laikotarpiu praktiškai nekito ir sudarė apie 75% darbuotojų. Įmonės vienas iš didžiausių iššūkių rasti kvalifikuotų darbuotojų, plėsti gamybą.

Vienas iš svarbesnių žingsnių, norint iširti įmonės strateginę būklę, yra jos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, atlikti SSGG (SWOT) analizę, pateikta 3 lentelėje. Ši analizė plačiai naudojama nustatant įmonės pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Pagrįstas įmonės pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Šis metodas padeda geriau įsivaizduoti įmonės strateginę situaciją.

**3 lentelė. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ SSGG (SWOT)**

<b>Stiprybės:</b>	<b>Silpnybės:</b>
Naujausios technologijos; Aukšta kokybė; Specialistų profesionalumas; Patirtis bei novatoriškumas; Produkcijos eksportas; Kokybės valdymo sistema; Platus prekių asortimentas. Prekių paskirstymas per nuosavus filialus; Galimybė naudotis tarptautine patirtimi; Didelis įmonės žinomumas.	Pernelyg didelės gamybos išlaidos; Priklausomybė nuo oro sąlygų ir sezono.
<b>Galimybės:</b>	<b>Grėsmės:</b>
Išlaikyti rinkos lyderio pozicijas; Didinti įmonės vertę ir pardavimus; Produkcijos atnaujinimo galimybės; Rinkos dalies augimas; Ekonominis pakilimas; Plačios tarptautinės galimybės.	Auganti konkurencija rinkoje; Galimi Vyriausybės standartų pasikeitimai; Konkurencijos agresyvumas; Didėjantis klientų spaudimas; Mažas rinkos augimo tempas; Ekonominis nuosmukis; Neaiški politinė situacija. Aštrėjanti konkurencija tarptautinėse ledų gamintojų rinkose

Iš pateiktos SSGG analizės galima matyti, kad įmonės “ Unilever Lietuva ledų gamyba “ įmonės stiprybės – naujausios technologijos, platus prekių asortimentas ir aukšta kokybė sudaro palankų įvaizdį

apie įmonę ir skatina klientus pirkti. Taigi įmonės “ Unilever Lietuva ledų gamyba ” vadovai turėtų nuolat vertinti esamų konkurentų pajėgumus ir jų plėtros galimybes. Rinkti visapusišką informaciją apie esamus konkurentus ir jų silpnąsias bei stipriąsias puses. Nuolat reikėtų vykdyti rinkos tyrimus – kadangi stipriausią konkurencinį pranašumą galima įgyti tik sukūrus ar pasiūlius vartotojams ką nors naujo, ko neturi konkurentai.

Įmonės veiklai potencialią grėsmę kelia užsienio konkurentų įėjimas į rinką (RUD ir Etalon kt.). Taip pat naujų technologijų įdiegimai į gamybą ir tiekėjų pasikeitimai, gali nulemti didesnę produkcijos savikainą.

Įmonė, siekdama dar labiau sustiprėti esamoje ir įsitvirtinti naujose rinkose, turi pilnai realizuoti savo vidinius pranašumus, tuo pačiu neutralizuojant vidinius trūkumus. Pagrindiniai trūkumai (silpnybės), dėl kurių įmonei sunkiau išnaudoti potencialias galimybes: pernelyg didelės gamybos išlaidos ir Intensyvi darbuotojų, kaip strateginio kapitalo kaita.

Mano nuomone, įmonei norint didėti vietinėje rinkoje, reikėtų įvedinėti naujus produktus, kurie patenkintų naujus klientų skonius. Kaip alternatyva, galėtų būti jau turimų grupės šaltų desertų pritaikymas, Lietuvos rinkai.

Siekiant išlikti konkurencinėje kovoje, įmonė privalo įvertinti savo potencialias galimybes, tirti rinkas bei vartotojus ir formuoti paklausą atitinkantį prekių asortimentą, kainų politiką, paskirstymą.

SSGG analizės metodas naudingas tuo, kad leidžia į įmonę ir jos aplinką žiūrėti sistemiskai: matyti ne tik stipriąsias, bet ir silpnąsias įmonės puses, taip pat aplinkos ne tik galimybes, bet ir grėsmes.

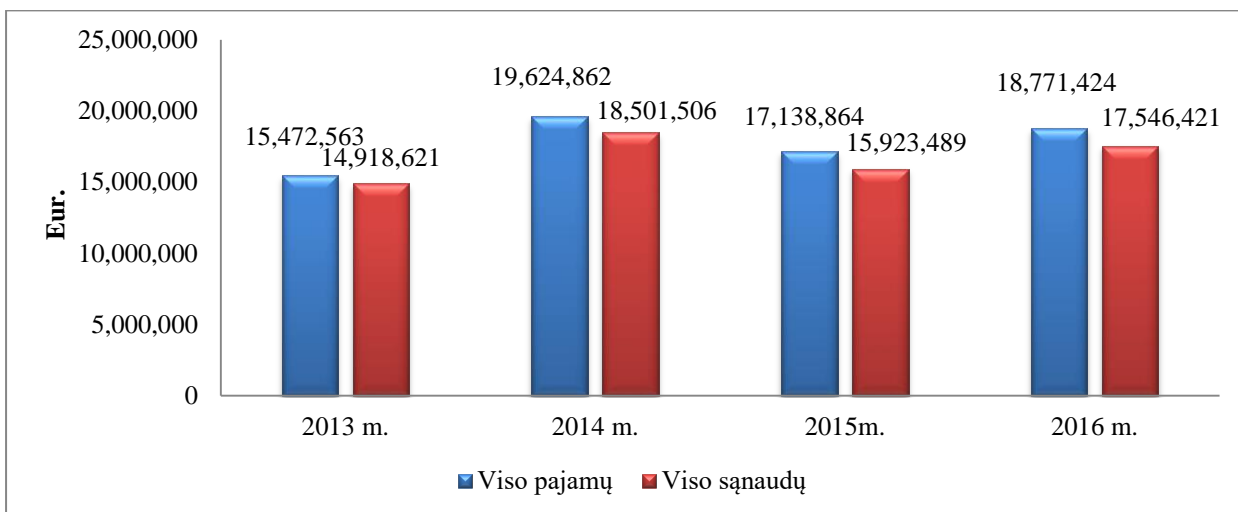
Apibūdinus UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba ” veiklą, atlikus jos išorinės ir vidinės aplinkos tyrimą bei išanalizavus pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, galima formuoti ateities kelią, kuriuo įmonė turėtų eiti.

## **4.2. Įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ finansinių rodiklių analizė**

3 priede pateikti UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ 2013-2016 metų pelno (nuostolių) ataskaitų duomenys. 15 paveiksle pateikta pajamų ir sąnaudų dinamika 2013 – 2016 metais.

2013 – 2016 m. laikotarpyje „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamos mažėjo ir didėjo. 2014 m. aptariamoms įmonės pajamos pakilo 27 proc. O sąnaudos padidėjo tik 24 procentiniais punktais lyginant su prieš tai buvusiais metais.

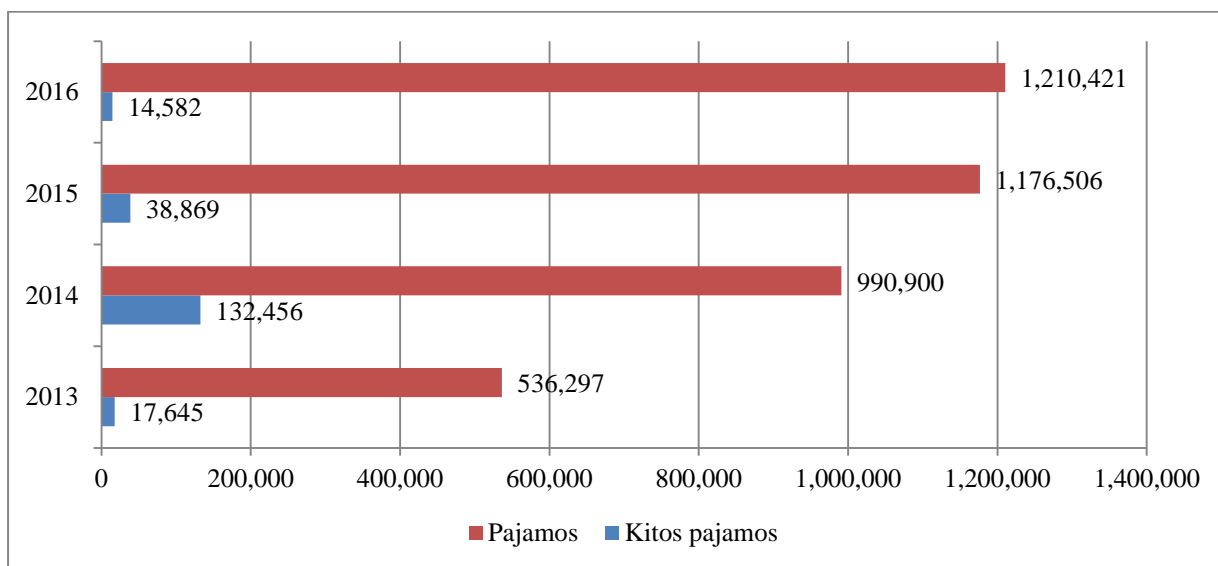
Dėl 2015 m. šaltesnio vasaros sezono, kuris turėjo didelės įtakos ir gamybai, sumažėjo ir pajamos ir sąnaudos lyginant su 2014 m. Bet įmonės pajamos vis tiek buvo didesnės nei praėjusiais metais, ir siekė 1,215,375 eurus.



**15 pav. „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamų ir sąnaudų dinamika 2013 – 2016 m. laikotarpiu, eur**

2016m. įmonė užbaigė padidėjusiomis pajamomis lyginant su 2015 m, jos pakilo net 8 procentų, ir sudarė 18,771,424 Eur. Visu aptariamu laikotarpiu nuo 2013m. iki 2016m. įmonės pajamos nuosekliai didėjo.

16 paveiksle pateikta UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pagrindinių ir kitų pajamų dinamika.



**16 pav. „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamų dinamika 2013 – 2016 m. laikotarpiu (sudaryta pagal A pajamų struktūrą 2013 – 2016 m. laikotarpiu, eur**

Analizuojant „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamas nuo 2013 m. iki 2016 m. galima teigti, kad įmonė pagrindines pajamas gauna iš tiesioginės veiklos, t.y. šaltų desertų pardavimo. Tik 2014m. ir 2016 m. kitos pajamos buvo didesnės, 2014 m. sudarė 13,37 proc., kai 2016 m jos buvo 9,44

proc. nuo visų tai metais gautų pajamų. Pajamos aptariamus laikotarpiu nuo 2013m. iki 2016 m. pakilo 1,21 karto, kas gamybos įmonei yra labai ženklus pasiekimas.

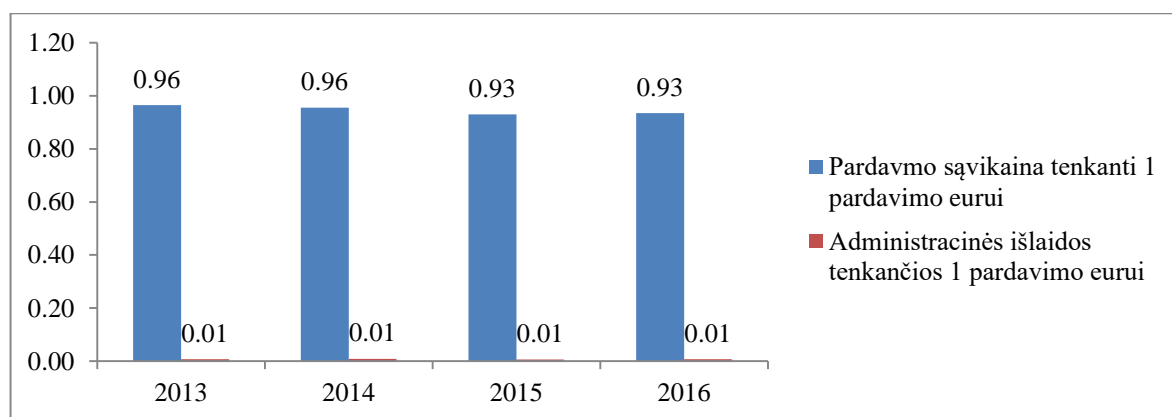
4 lentelėje pateikta UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų produktyvumo kaita.

**4 lentelė. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ bendrojo pelno vienam darbuotojui kaita**

Eil. Nr.	Rodiklis	2013m.	2014m.	2015m.	2016m.	Pokyčiai		
						2013/ 2014m.	2014 / 2015 m.	2015 / 2016 m.
						(+,-)	(+,-)	(+,-)
1.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	208	105	98	102	-103	-7	4
2.	Bendrasis pelnas, tūkst. Eur.	867	510	757	1225	-357	247	189
3.	Produktyvumas (2 eil. : 1 eil.)	4,17	4,85	7,72	12,01	0,69	2,86	1,45

Vertinant „Unilever Lietuva ledų gamyba“ bendrojo pelno vienam darbuotojui kaitą t.y. nuo 2013 m iki 2016 m. jis kito nežymiai. 2013m. pelnas buvo 4,147 tūkst. Eur. Ir pokytis lyginant su 2014m. sudarė 0.69 proc. 2015 metais pelnas tenkantis vienam darbuotojui išaugo iki 2,86 proc. Nors 2016 m. rodiklis pakilo ne tiek daug kiek prieš tai buvusiais metais, bet vis tiek jo pokytis buvo 1,45 proc. Remiantis visais turimais duomenimis būtų galima teigti, kad bendrasis pelnas vienam darbuotojui didėja, nenuosekliai kaip norėtusi, bet bangomis. Vienais metais daugiau pakyla, kitais mažiau.

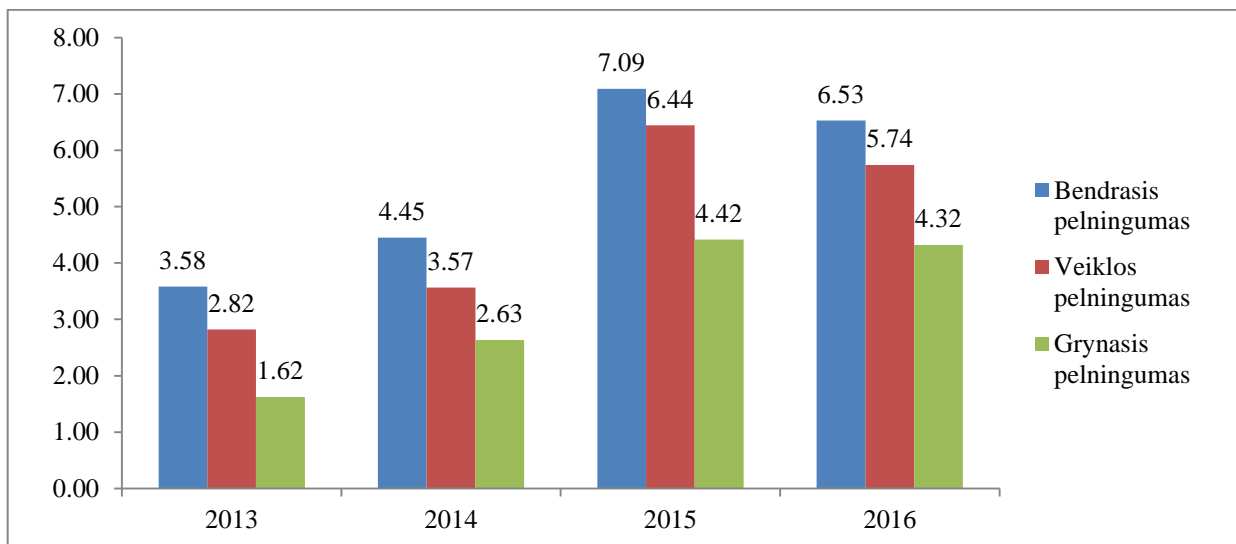
17 paveiksle pateikta įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ sąnaudų analizė.



**17 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ sąnaudų analizė 2013 – 2016 m., eur.**

Kaip matyti 17 paveiksle nuo 2013 m pardavimo savikainos sąnaudos tenkantys vienam pardavimo eurui mažėjo. Analizuojamu laikotarpiu savikainos sąnaudos sumažėjo 2 proc. tokiam savikainos sumažėjimui įtakos turėjo tai jog 2015 metais buvo į eksploataciją paleista nauja ledų pakavimo mašina, o tai smarkiai sumažino ledų pakavimo laiką, todėl sumažėjo ir produkto savikainos išlaidos.

Administracinės sąnaudos, tenkančios vienam pardavimo eurui smarkiai nekito nagrinėjamu laikotarpiu, vadinasi, įmonė UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ tinkamai valdo administracines sąnaudas.



**18 pav. UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumo analizė 2013-2016 m., proc.**

18 paveiksle matyti jog 2013 – 2016 metais bendrasis pelningumas augo, tai rodo jog įmonės veikla gana efektyvi. Labiausiai bendrasis pelningumas padidėjo 2015 metais. Tam įtakos daugiausiai turėjo tai jog 2015 metais įmonė sugebėjo sumažinti gaminamų produktų savikainą. 2016 metais bendrasis pelningumas sumažėjo 7,9 proc. lyginant su 2015 metais, nes 2016 metais vasarą buvo šalta, tai turėjo įtakos sumažėjusioms pajamoms.

Kalbant apie UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ veiklos pelningumą tai iš pateiktos diagramos (žr. 18pav.): veiklos pelningumas nagrinėjamu laikotarpiu augo. 2015 veiklos sąnaudos sumažėjo 35 proc. (žr.4 priedą) todėl veiklos pelningumas padidėjo nuo 3,57 proc. iki 6,44 proc. Sąnaudų sumažėjimui įtakos daugiausiai įtakos turėjo marketingo iškaitų optimizavimas ir dalį išlaidų perleidimas dukterinei įmonei UAB „Unilever Lietuva distribucija“.

Pats išsamiausias ir tiksliausias įmonės veiklą apibūdinantis rodiklis yra grynasis pelningumo rodiklis, kuris 2013-2016 metais augo. Didžiausias grynojo pelningumo pokytis buvo 2015 metais lyginant su 2014 metais, kai grynasis pelningumas padidėjo nuo 2,63 proc. iki 4,42 proc. 2016 metais grynasis pelningumas sumažėjo nežymiai, t.y. 2,19 proc. Sumažėjimui įtakos turėjo sumažėjusios pajamos iš kitos veiklos.

Įmonės finansinė analizė parodė, kad per pastaruosius metus įmonė uždirbo pelno, todėl veikla turi potencialo plėstis ir pasiekti dar geresnių pelningumo rezultatų.

Apibendrinant galima teikti, kad 2013 – 2016 m. laikotarpiu „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės darbuotojų skaičius liko stabilus, bet matoma tendencija jam didėti. Daugiausia darbuotojų grupėje dirbo 2014 m. 2014 m. palyginus su baziniais 2013 metais grupėje darbuotojų skaičius padidėjo 7 proc. Taip įvyko, nes buvo atskirta pagrindinė įmonė, paliekant jai gamybos funkcijas, o prekybą ir distribuciją perduodant kitai dukteriai įmonei. Ištyrus grupės darbuotojų išsilavinimo duomenis, nustatyta, kad aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius įmonėje kito nežymiai. Sparčiausiai augo dirbančių įgijusių profesinį išsilavinimą skaičius. Vertinant analizuojamos bendrojo pelno vienam darbuotojui apimtį galima teigti, kad 2016 m. bendrojo pelno vienam darbuotojui apimtis išaugo iki 12,009 Eur. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas.

Atlikus „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pelno (nuostolių) horizontaliąją ir vertikaliąją analizę buvo pastebėta, kad pardavimo pajamos 2013 – 2016 metų laikotarpiu padidėjo 22,42 procentinio punkto (žr. 4 priedą). Tuo tarpu pardavimų savikaina nuo 14,918,621 Eur. padidėjo iki 17,546,421 Eur. Visu aptariamu laikotarpiu, t.y. 2013 – 2016 m. įmonė dirbo pelningai. Pelnas nuosekliai kiekvienais metais auga, nors pajamos 2015 m. buvo sumažėjusios lyginat su 2014 m. Analizuojant pajamų struktūrą nustatyta, jog 2013 – 2016 m. laikotarpiu „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pajamos didėjo ir 2016 m. lyginant su baziniais metais išaugo 1,21 karto, įmonės sąnaudos kiekvienais metais augo ir nuo 2013 m. iki 2016 m. sąnaudų pokytis sudarė 2,627,800 Eur.

### 4.3. Vidinių ir išorinių UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelningumą lemiančių aplinkos veiksnių analizė

Atliekant kiekybinį vartotojų tyrimą buvo apklausti respondentai iš visos Lietuvos, todėl mažesnių miestų respondentai buvo įtraukti į artimiausių didžiųjų miestų apklaustųjų dalį. Galutiniais rezultatais, respondentai buvo iš Klaipėdos, Kauno, Vilniaus, Panevėžio ir Alytaus. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal miestus pavaizduotas 5 lentelėje.

5 lentelė. Apklausos respondentų pasiskirstymas pagal teritoriją

Miestas	Respondentai	
	Vartotojai	
	N	%
Klaipėda	88	43,14
Kaunas	17	8,33
Panevėžys	16	7,84
Vilnius	20	9,80
Alytus	63	30,88



Iš lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad pagrindinė apklaustųjų dauguma buvo klaipėdiečiai, net 43,14 proc. 88 asmenys. Antrieji pagal aktyvumą buvo dzūkai iš Alytaus, jų išsakyusiųjų savo nuomonę buvo 63 asmenys, kas sudarė 30,88 proc. nuo visų apklaustųjų. Kauniečių atsakusių į anketos klausimus buvo 17 asmenų, vilniečių 20 asmenų. Mažiausiai atsakusiųjų buvo Panevėžio miesto 16 asmenų, kas sudarė 7,33 proc. nuo visų apklaustųjų kiekio.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 6 lentelėje.

**6 lentelė. Vartotojų apklausos respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

Lytis	Respondentai			
	Vartotojai		Darbuotojai	
	N	%	N	%
Moterys	150	63,33	31	32,79
Vyrai	55	36,67	51	67,21

Remiantis 6 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad respondentės moterys dažniau sutiko atsakyti į anketos klausimus. Respondenčių kiekis 63,33 procentinio punkto nuo visų apklaustųjų. Tarp darbuotojų atvirkštinis atvejis, aktyvesni buvo vyrai, jų 67,21 proc. atsakė į anketos klausimus. Bet dideliame vyriškos lyties korespondentų aktyvumui įtakos turi tai, kad gamybinėse įmonėse, kaip ir aptariamoje, didžioji dalis darbuotojų yra vyrai.

Darbuotojų ir vartotojų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 7 lentelėje.

**7 lentelė. Vartotojų apklausos pasiskirstymas pagal amžių**

Pasiskirstymas pagal amžių	Respondentai			
	Vartotojai		Darbuotojai	
	N	%	N	%
Iki 18 m.	5	2,4		
18 – 25 m.	110	53,7	48	48,2
26 - 35 m.	55	26,8	26	30,5
36 - 55 m.	20	9,8	13	16,7
56 ir daugiau m.	15	7,3	5	4,6

Iš klientų apklausos ir gautų rezultatų galima pastebėti, kad daugiausiai tarp vartotojų atsakusių į anketos klausimus buvo grupėje nuo 18 iki 25 metų. Jų skaičius siekė 110 asmenų, kas sudarė 53,7 proc. nuo visų apklaustųjų. Tam įtakos galėjo turėti tai, kad anketa buvo platinama interneto pagalba. Antroji grupė pagal aktyvumą tarp vartotojų nuo 26 iki 35 metų. 55 asmenys iš šios grupės išreiškė savo nuomonę. Tarp darbuotojų aktyviausi taipogi buvo asmenys, patenkantys į grupę nuo 18 iki 25 metų. 48

darbuotojai iš šios grupės pasidalino savo nuomone. Kaip ir klientų taip ir darbuotojų antroji aktyvi grupė atsakiusi į klausimus buvo nuo 26 iki 35 metų. 26 asmuo iš šios grupės prisidėjo prie anketos užpildymo.

Kokį išsilavinimą turi respondentai galima matyti 8 lentelėje.

**8 lentelė. Vartotojų apklausos pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Pasiskirstymas pagal išsilavinimą	Respondentai			
	Vartotojai		Darbuotojai	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Aukštesnysis	-	-	-	-
Aukštasis neuniversitetinis	34	16,59	-	-
Aukštasis universitetinis	91	44,3	30	36,61
Profesinis	33	16,09	21	25,60
Nebaigtas aukštasis	0	0	-	-
Vidurinis	28	13,66	26	31,70
Kita	19	9,27	5	6,09

Remiantis 8 lentelės duomenis, didžioji dalis atsakymus pateikusių vartotojų turėjo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tai yra net 91 asmenų kas sudarė 43,9 proc. Antrieji aktyviai dalyvavę klientai turėjo įgijo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Jų buvo 34 korespondentai ir sudarė 16,59 proc. Tarp darbuotojų aktyviausi buvo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai, jų atsakė į užduotus klausimus 30 darbuotojų. Kas sudarė 33,33 proc. Savo nuomonę, kaip respondentai, taipogi, noriai išreiškė darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą. Jų buvo 26 darbuotojai ir tai sudarė 31,7 proc.

Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį matomas 9 lentelėje.

**9 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį**

Pasiskirstymas pagal soc. padėtį	Respondentai	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Turi nuolatinį darbą	140	70,07
Dirba laikinai	8	4,9
Studentas( mokinys)	35	17,1
Bedarbis	15	7,3

Iš klientų apklausos ir gautų rezultatų galima pastebėti, kad daugiausiai tarp vartotojų atsakiusių į anketos klausimus turėjo nuolatinį darbą. Jų skaičius siekė 140 asmenų, kas sudarė 70,07 proc. nuo visų apklaustųjų. Antroji grupė pagal aktyvumą studentai. 35 asmenys iš šios grupės išreiškė savo nuomonę, kas sudarė 17,1 proc.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas atspindi 10 lentelėje.

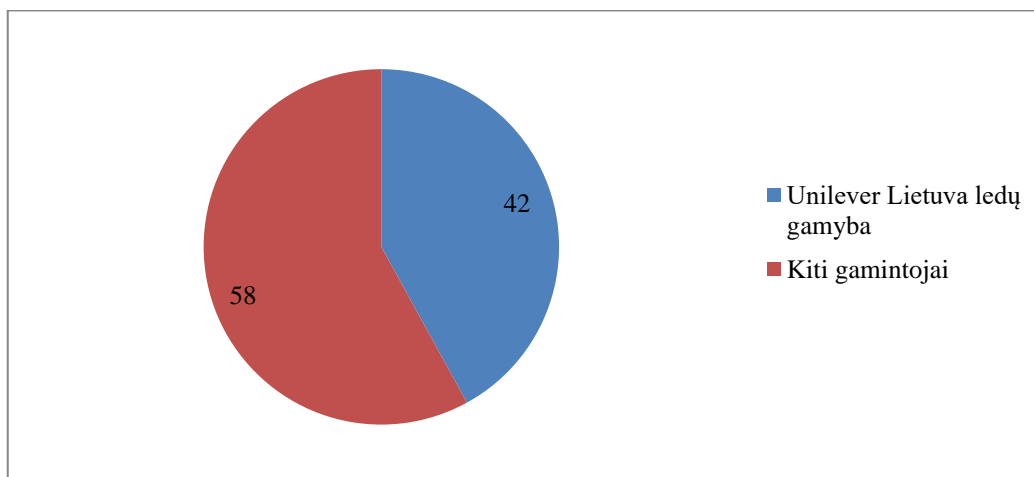
**10 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas**

Pasiskirstymas pagal pareigas	Respondentai	
	<i>N</i>	%
Filialo Direktorius	1	0,98
Direktoriaus pavaduotojas	1	0,98
Skyriaus vadovas	5	4,90
Skyriaus vadovo pavaduotojas	2	1,96
Kitos pareigos	73	91,29

Surinkti duomenys atskleidžia, kad didžioji dalis respondentų dirba gamyboje – 91,29 proc. Tarp visų apklaustųjų 0,98 proc. sudaro direktoriaus pavaduotojai, 4,9 proc. – skyriaus vadovai ir 1,96 proc. – jų pavaduotojai.

#### **4.3.1. Išorinių aplinkos veiksnių įtakos pelningumui vertinimas**

Įmonių darbuotojų buvo klausiama, kokią rinkos dalį jie užima. Atsakymai pateikti 19 paveiksle.

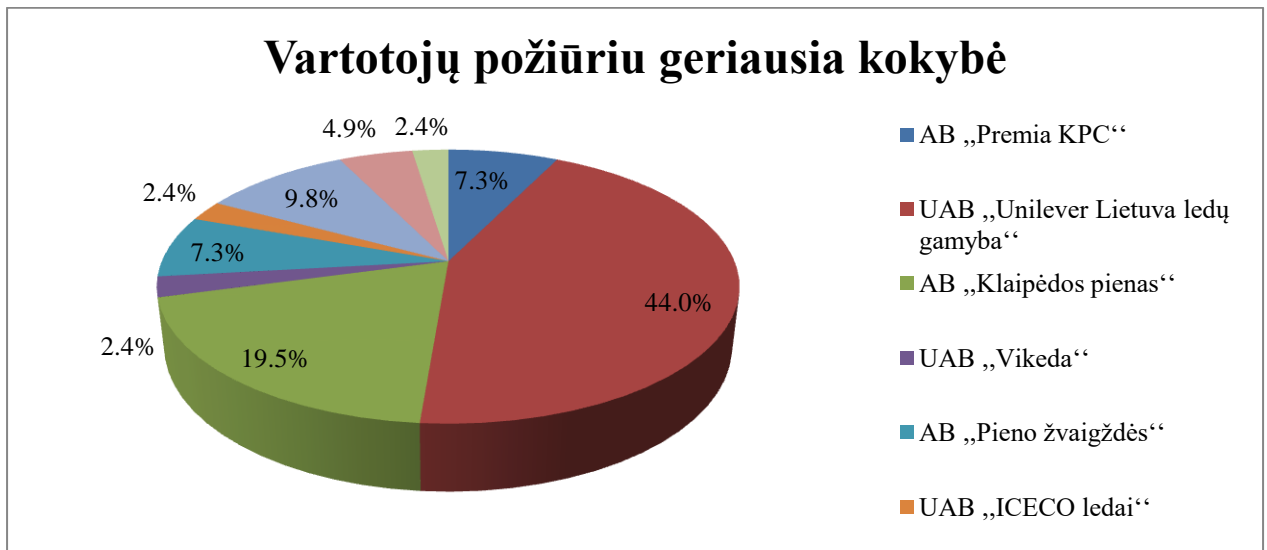


**19 pav. Užimama rinkos dalis pagal įmonės darbuotojus, proc.**

Iš paveikslo galima matyti, kad apklaustų darbuotojų nuomone, „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės užimama rinkos dalis yra apie 42 procentai. Darbuotojai taip gali manyti, nes jų įmonė yra tarptautinė, atstovaujanti gerai žinomus prekių ženklus. Be to „Unilever“ yra daugiausiai šaltų desertų pagaminanti įmonė visame pasaulyje. Likusius 58 procentus rinkos dalinasi kiti šaltų desertų gamintojai.

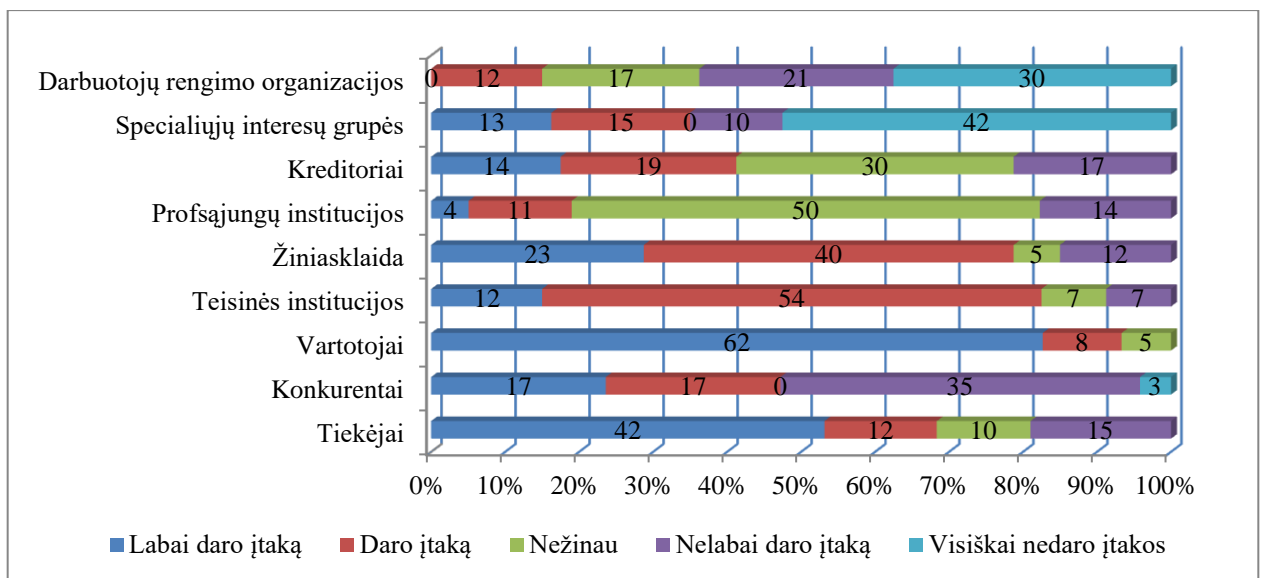
Toliau 20 paveiksle vartotojų buvo klausiama nuomones apie šaltų desertų įmones kokybės atžvilgiu.

Taigi, remiantis 20 diagrama galima būtų teigti, jog klientai geriausiai ir vertina „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonė. Ją kaip geriausią šaltų desertų gamintoją išskyrė net 43,9 procentai apklaustųjų, kas sudarė 91 asmenį.



20 pav. Vartotojų nuomonė apie šaltų desertų įmonių produkcijos kokybę, proc

Klientai taipogi išskyrė ir didžiausia „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės konkurentą, t. y. AB „Klaipėdos pienas“, kurią pasirinko 19,5 apklaustųjų klientų. Būtent ši įmonė stipriausiai konkuruoja vietinėje rinkoje. Abi įmonės orientuojasi į premium klientų segmentą. „Unilever Lietuva ledų gamyba“ su savo produktais „Baltija“, „Super Viva“ ir „Magnum“, o AB „Klaipėdos pienas“ turimi prekių ženklai „Dione“, „Baltoji varnelė“ ir „Kar- kar“. Todėl šią įmonė kaip gerą pasirinkimą išskyrė 19,5 procento apklaustųjų, kas sudarė 40 asmenų.



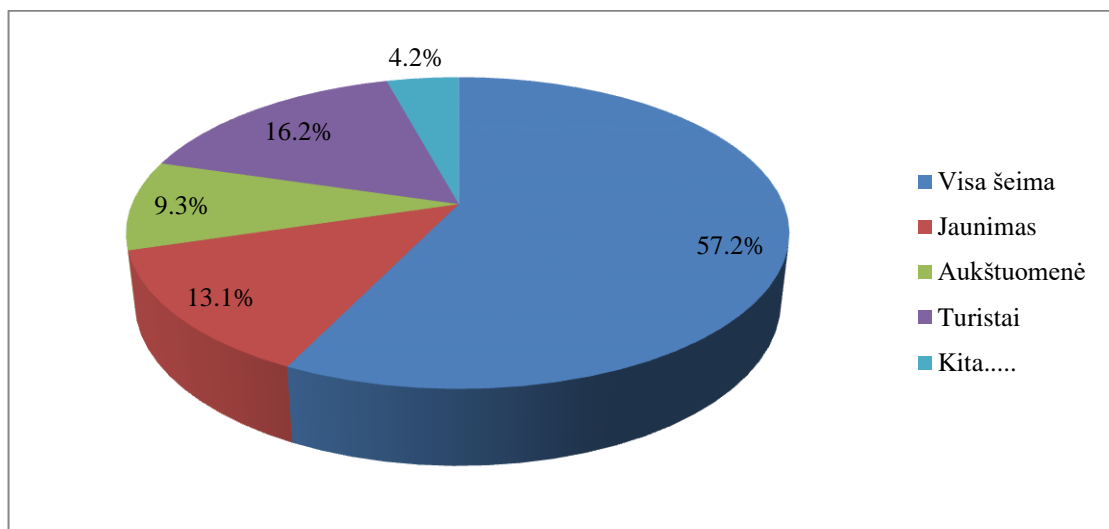
21 pav. Darbuotojų nuomonė apie tiesioginio poveikio aplinkos veiksnius, proc.

Apklaustieji įmonės darbuotojai išskyrė vartotojus, kaip labai stipriai darančius įtaką įmonės veiklai. Vartotojus labai svarbiais laiko 75,49 proc. Apklaustųjų. 12,75 procento darbuotojų klientus laiko darančius įtaką įmonės veiklai. 11,75 nežino ar klientai daro kažkokia įtaka jų įmonės veiklai ir jos tęstinumui.

Antruosius pagal svarbumą darbuotojai išskyrė žaliavų tiekėjus. Juos, kaip labai didelę įtaką turinčią organizaciją įvardino 50,1 proc. korespondentų. Ne tokiais svarbiais, bet vis tiek darančiais įtaką įvardino 17,65 proc. apklaustųjų darbuotojų.

Kitus, tiesioginio poveikio aplinkos veiksnius, darbuotojai įvertino kaip mažai darančius įtaką. Žiniasklaidą, kaip labai darančią įtaką pasirinko 29,42 proc. apklaustųjų. O kaip darančią įtaką ją pasirinko 49 proc. įmonės darbuotojų. Dar darbuotojams svarbios pasirodė teisinės institucijos, jas kaip labai darančias įtaką išskyrė 15,69 proc. apklaustųjų, o, kad daro įtaką mano 62,75 proc. apklaustųjų.

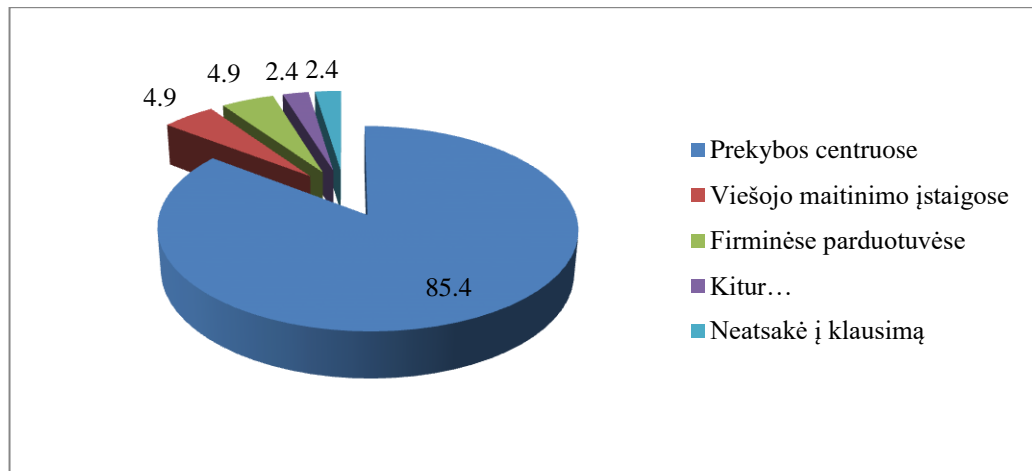
Sekančiu klausimu UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų buvo klausiama apie jų įmonės parduodamų produkcijos vartotojus ir atsakymai grafiškai patekti 22 paveiksle.



**22 pav. Darbuotojų nuomonė UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ vartotojų grupių pasiskirstymą, proc.**

Pagal 22 grafiką galima matyti, kad įmonės darbuotojai aktualiausia grupė, kuriai yra gamina jų produkcija išskyrė visą šeimą, šį variantą pasirinko 57,2 proc. apklaustųjų, kas sudarė 48 asmenis. Dar apklaustiesiems, kaip galima pastebėti iš apklausos, aktuali grupė pasirodė turistai, juos kaip prioritetus pasirinko 16,2 proc. įmonės darbuotojų. Jaunimą, kaip prekių vartotojus išskyrė 13,1 proc. įmonės darbuotojų. Aukštuomenę pasirinko 9,3 proc. darbuotojų, o 4,2 proc. pasirinko variantą kita.

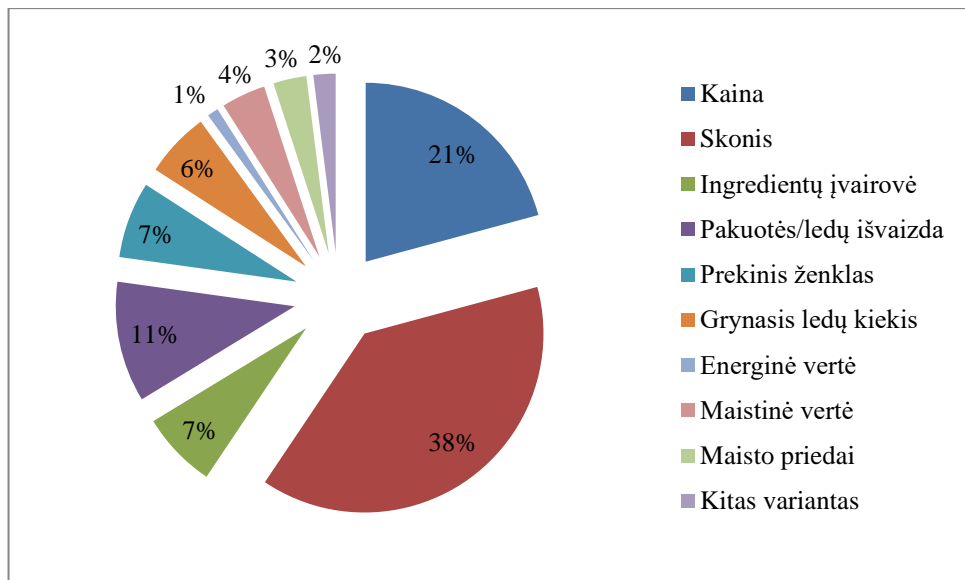
Kadangi iš apklausos duomenų paaiškėjo, į kurias klientų grupes reikėtų orientuotis įmonei. Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kur klientai dažniausiai įsigyja šaltų desertų (žr. 23 pav.).



**23 pav. Vartotojų nuomonė apie jiems įprastus prekių pirkimo būdus, proc**

Vartotojai dažniausiai šaltus desertus perka prekybos centruose, šį variantą rinkosi 85,4 proc. vartotojų, svarbu, kad prekes jie renka pirkti būtent čia. Šis skaičius labai turėtų džiuginti aptariamą įmonę, nes jos produkcija yra tiekama visiems prekybos tinklams. Ir produkcijos kiekis sudaro nemažą dalį prekybos centrų asortimento. Antroje vietoje, kur klientai dažniausiai perka šaltus desertus buvo viešojo maitinimo įstaigos, čia dažniausiai jais smaližauja 4,9 proc. apklaustųjų klientų. Tiek pat apklaustųjų t.y. 4,9 proc. šaltus desertus įsigyja firminėse parduotuvėse.

Įmonėms norint sėkmingai gyvuoti bei plėsti klientų ratą labai svarbu išsiaiškinti, kas nulemia vartotojų apsisprendimą įsigyti prekę. Vartotojų nuomonė apie tai atsispindi 24 paveiksle.



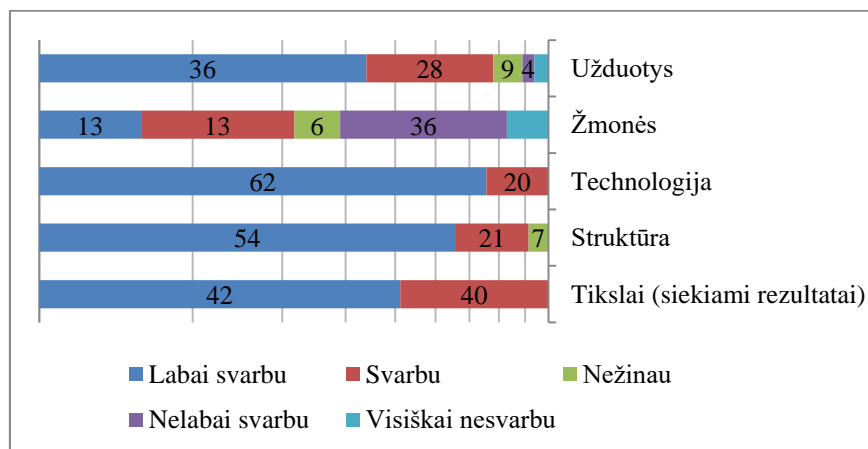
**24 pav. Vartotojų nuomonė apie tai, kas juos skatina pirkti prekę, proc.**

24 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad visi išvardinti požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes yra svarbūs. Skoni, kaip jiems svarbiausią veiksnį, renkantis šaltus desertus pasirinko 38 proc. klientų. Taipogi didelei daliai klientų labai svarbi produkcijos kaina, šį veiksnį kaip pagrindinį išskyrė 21 proc. apklaustųjų. 11 proc. apklaustųjų pirmenybę teiktų ledų išvaizdai. Prekiniu ženkliui ir gaminio sudedamosioms dalims pirmenybę teiktų 7 proc. apklaustųjų.

Visi paminėtieji veiksniai padeda pritraukti klientus ir iššaukti jų norą pirkti. Norint išsiaiškinti ar darbuotojai žino, kas labiausiai skatina vartotojus pirkti prekes, jiems buvo pateiktas toks pat klausimas. Pagal gautus rezultatus (žr. 5 priede) nustatyta, kad darbuotojai, siekdami išlaikyti klientus bei skatindami prekių pirkimo galią siūlo kokybiškas prekes, kurios pasižymi gerais skonio receptoriais, kokybė atitinkančią kainą ir klientams gerai pažystamus prekės ženklus. Visi šie veiksniai itin svarbūs ir vartotojams. Daugiau kaip trys ketvirtadaliai apklaustų darbuotojų pažymėjo, kad būtent gera ledų kokybė yra jų pagrindinis faktorius skatinantis klientus rinktis būtent jų produkciją. 10 proc. darbuotojų išskyrė būtent gaminių išvaizdą, kaip pagrindinį kriterijų, kodėl jų nuomone klientai renkasi jų gaminius.

Technologija priskirtina prie veiksnių, kurių poveikį organizacija patiria pakitus tiek vidinėms, tiek išorinėms sąlygoms. Technologiniai šuoliai skatina naujų darbo vykdymo metodų ir rinkų atsiradimą (žr. 22 pav.). Įmonių vadovų buvo klausiama, ar jų įmonėje stebima technologinė pažanga ir ar įgyvendinamos naujovės. Didžioji dalis respondentų (90,24 proc.) atsakė, kad taip, o 9,76 proc. – ne.

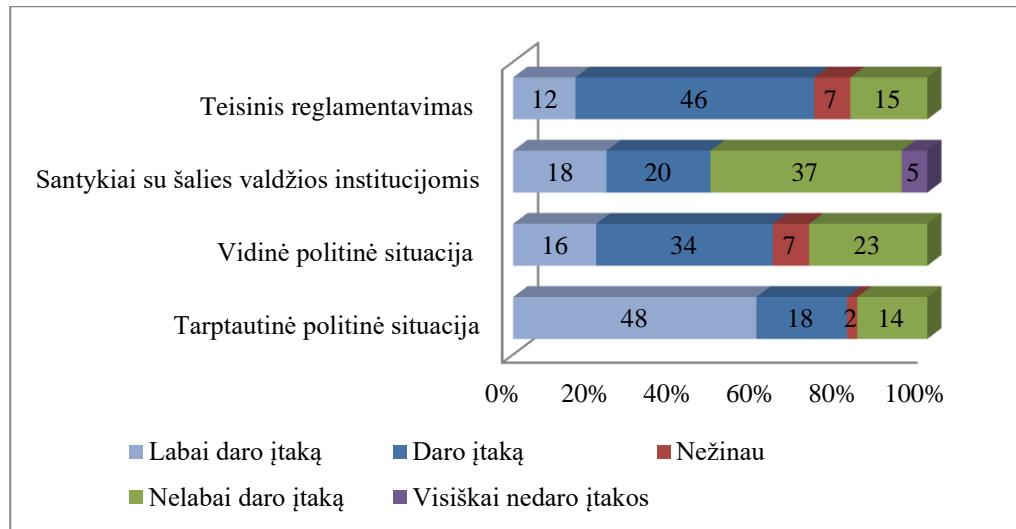
Technologijų panaudojimas tam tikriems įmonės tikslams pasiekti atsispindi 25 paveiksle.



25 pav. Darbuotojų nuomonė apie technologijų naudojimą įmonės tikslams pasiekti, proc.

Iš išvardintų teiginių technologijos, jų panaudojimas ir pritaikymas kasdieninėje veikloje, pasirodė labai svarbios 75,61 proc. apklaustųjų. Įmonės struktūra aktuali pasirodė 65,85 proc. įmonės darbuotojų. Kad labai svarbūs įmonės tikslai pasirodė 51,21 proc. apklaustųjų. 48,78 proc. įmonės darbuotojų jie pasirodė tiesiog svarbūs. Kaip galima pastebėti darbuotojų nuomonė sutiko dėl technologijų, struktūros ir

tikslų svarbos įmonei. Įmonių marketingo sprendimai labai priklauso nuo politinės aplinkos. Politinių veiksnių įtaka įmonėms atsispindi 26 paveiksle.



**26 pav. Darbuotojų nuomonė apie politinių veiksnių įtaką įmonėms, proc.**

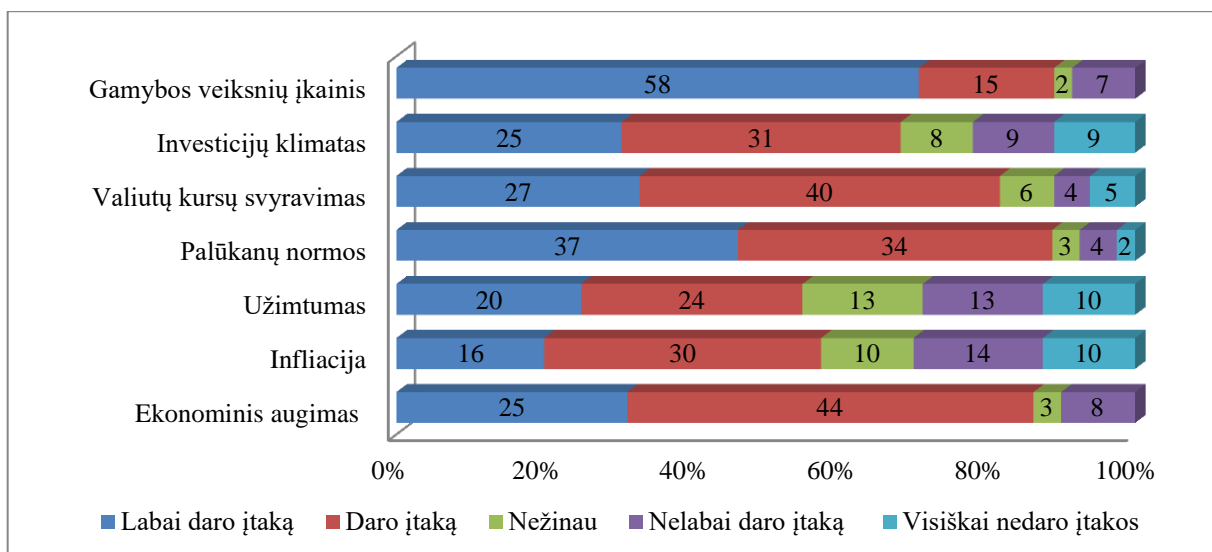
Vidinės politinės situacijos veiksnys lemia ekonomikos pasikeitimus, verslo sąlygas, užsienio investicijų srautą, jų pasikeitimus. Todėl nenuostabu, kad 41,46 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų vidinę politinę situaciją įvardijo kaip darančią įtaką įmonės rezultatams, o 19,51 proc. mano, kad vidinė politinė situacija labai daro įtaką įmonės rezultatams. Tik 8,53 proc. nežino ar daro įtaką, o 28,05 proc. mano, kad nelabai daro įtaką. 58,54 proc. teigė, jog jų įmonei tarptautinė politinė situacija daro labai didelę įtaką. Kad šis veiksnys daro įtaką pažymėjo 21,95 proc. respondentų. 17,07 proc. darbuotojų manymu – nelabai daro įtaką. Ir tik 2,44 proc. - nežino ar tarptautinė politinė situacija veikia jų įmonę.

Nuolat kintantys įstatymai priverčia vadovus daryti pokyčius įmonėje, todėl būtinas jų lankstumas, atidumas ir prisitaikymas. Teisinis reglamentavimas pasak 11,95 proc. darbuotojų yra labai svarbus veiksnys, kuris daro labai didelę įtaką jų veiklos rezultatams. 56,09 proc. pažymėjo, kad šis veiksnys daro įtaką, o 18,29 proc. galvoja, kad nelabai. Ar teisinis reglamentavimas turi įtakos ar neturi mano 8,54 proc.

Valstybės valdžios institucijos aktualus veiksnys toms įmonėms, kuriose valstybė prisideda prie kapitalo valdymo. 21,95 proc. apklaustų vadovų tvirtina, kad valdžios institucijos labai daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. 24,39 proc. pritaria šio veiksnio įtakai. 45,12 proc. galvoja, jog tai nelabai veikia įmonės veiklą, o 6,09 proc. vadovų mano, kad santykiai su šalies valdžios institucijomis visiškai neveikia jų įmonės veiklos.

27 paveiksle pateikta UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ darbuotojų nuomonę apie ekonominius veiksnius, kurie daro įtaką jų dirbamojoje įmonėje.



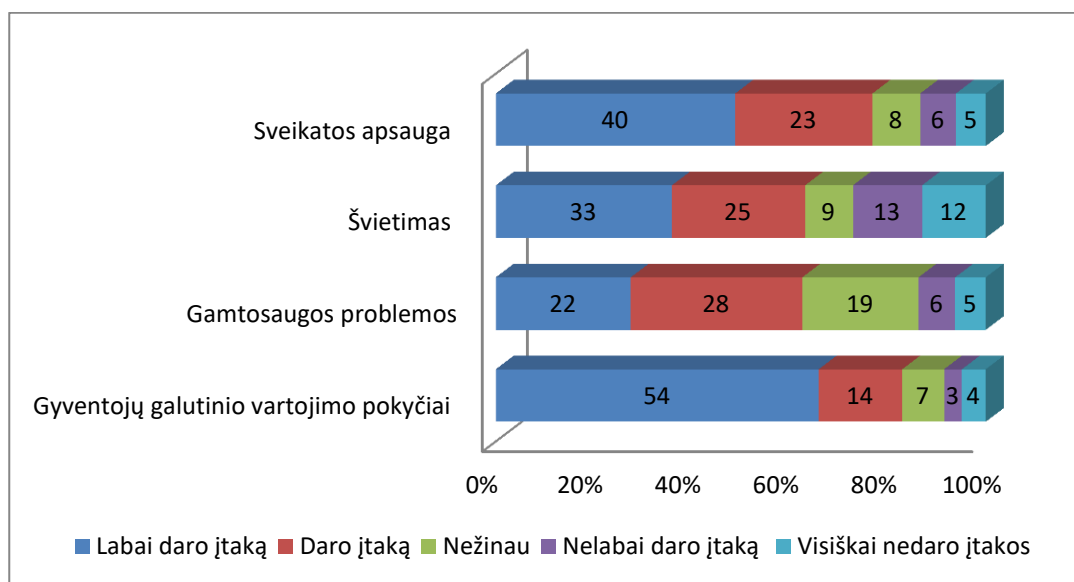


**27 pav. Darbuotojų nuomonė apie ekonominių veiksnių įtaką įmonei, proc.**

27 paveiksle matyti, jog didžiausia dalis respondentų (67,07 proc.) teigia, jog jų įmonę labai veikia, o 18,29 proc., jog daro įtaką gamybos veiksniai. Tik 8,54 proc. teigia, kad gamybos veiksniai nelabai daro įtakos įmonės veiklos rezultatams. Tarp apklaustųjų įmonės darbuotojų, net 45,12 proc. jaučiasi labai veikiami palūkanų normos. Taipogi gan didelė dalis, t.y. 41,46 proc. apklaustųjų mano, jog palūkanų normos daro įtaką, bet ne labiausiai. Įmonės darbuotojai, kurie mano, kad palūkanų norma įtakos neturi, tikriausiai neturi išskolinimų kredito įstaigoms. Tarp jų 4,87 proc. teigiančių, kad palūkanų normos veiksnys nelabai daro įtaką, o 3,66 proc. nežino ar palūkanų normos daro įtaką įmonės veiklai. Valiutų kursų svyravimų poveikį jaučia tos įmonės, kurios eksportuoja savo pagamintą produkciją, ir gauna pajamas kitos šalies valiuta, todėl 32,93 proc. respondentų labai jaučia valiutų kursų svyravimų įtaką įmonės veiklos rezultatams, o 48,78 proc. mano, kad šis veiksnys vis dėl to veikia įmonės rezultatus. Ir tik 18,29 proc. darbuotojų mano, jog valiutų kursų svyravimai visiškai nedaro įtakos. 30,49 proc. darbuotojų pareiškė, kad investicijų klimatas labai daro įtaką jų įmonėms, o 37,80 proc. taip pat jaučia investicijų klimato poveikį įmonėms. Pastarųjų respondentų nuomonei nei pritaria, nei nepritaria 10,97 proc. darbuotojų, nes jie nežino ar investicijų klimatas daro kokios nors įtakos įmonių veiklai. Taipogi tiek pat apklaustųjų mano, kad investicijų klimatas jų įmonei visiškai nedaro jokios įtakos. Įmonės darbuotojai įvardino, kokia reikšmę juo nuomone yra svarbus ekonominis augimas. Dalis respondentų (30,49 proc.) teigia, jog jų įmonę labai veikia, o 53,66 proc., jog daro įtaką ekonominis augimas. Tik 3,66 proc. teigia, kad ekonominis augimas nelabai daro įtakos įmonės veiklos rezultatams. O 9,76 proc. teigia, kad ekonomikos augimas jų įmonei jokios įtakos neturi. Infliacija taip pat kaip ir ekonominis augimas veikia įmones. Su šiuo teiginiu sutinka 19,51 proc. respondentų, o 36,59 proc. mano, kad infliacija net labai daro įtaką įmonių veiklai. Tačiau 17,07 proc. darbuotojų mano, kad infliacija nelabai daro įtaką įmonės veiklos

rezultatams. Užimtumas yra dar vienas svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų politiką ir gyventojų perkamąją galią. Todėl nenuostabu, kad 24,39 proc. darbuotojų tvirtina, kad užimtumas veikia jų įmonės veiklos rezultatus, o 29,27 proc. įsitikinę, kad šis veiksnys, net labai daro įtaką. 15,85 proc. respondentų nuomone, šis veiksnys nelabai veikia jų įmonės veiklos rezultatus. Tik 15,85 proc. atsakiusių nežino užimtumo poveikio jų įmonės veiklai. Tačiau statistiniai šaltiniai rodo, kad ekonominių sąlygų pokyčiai labai veikia visas įmones, todėl jos privalo imtis naujų strategijų vykdant veiklą.

Socialiniai veiksniai yra vieni iš priežasčių, kodėl keičiasi rinkoje esanti darbo jėga. Jie netiesiogiai veikia kiekvieną įmonę. Šių veiksnių įtakos rezultatai atsispindi 28 paveiksle.



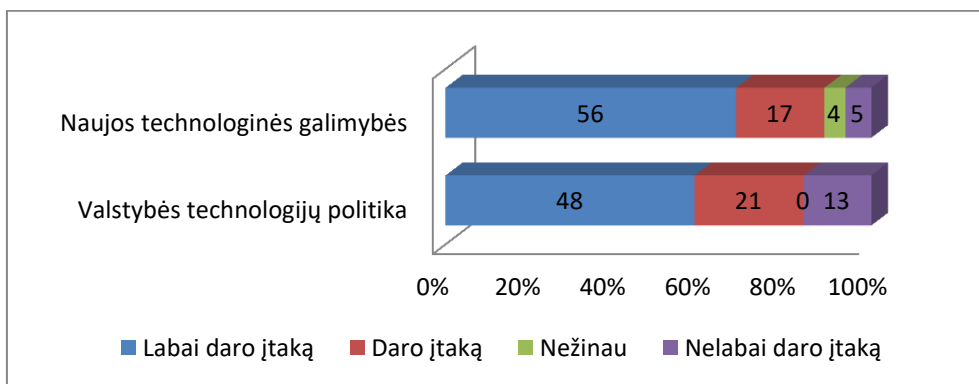
**28 pav. Darbuotojų nuomonė apie socialinių veiksnių įtaką įmonei, proc.**

Labiausiai pagal apklausos duomenis, pasikeitus gyventojų galutinio vartojimo pokyčiams būtų paveikti pardavėjai. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius nulemia demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų kitimas ir pasiskirstymas, požiūrio į darbą, laisvalaikį, kultūrines vertybes kitimas. Savo ruožtu jie daro įtaką prekybinių įmonių veiklai. Taigi išanalizavus 28 paveikslą, galima pastebėti, jog dauguma respondentų (65,85 proc.) paminėjo gyventojų galutinio vartojimo pokyčius kaip labai įtaką darančius jų įmonei. 17,07 proc. taip pat mano, jog tai svarbus veiksnys. 3,66 proc. teigia, jog šis veiksnys nelabai veikia įmonės veiklą. 8,54 proc. apklaustųjų įmonės darbuotojų nežinojo ar gyventojų pokyčiai daro kokią nors įtaką. Sveikatos apsaugą taipogi galima įvardyti kaip įmonės rezultatus veikiantį veiksnį, nes vartotojų ar darbuotojų sveikatos būklė gali paveikti šalies gyventojų vartojimą, dėl ko tam tikru laikotarpiu galima pajusti mažesnę perkančių klientų srautą. Todėl net 48,78 proc. darbuotojų teigia, kad šis veiksnys daro labai didelę įtaką, o 28,05 proc. - tiesiog turi įtakos įmonės veiklos rezultatams. Vis dėl to 9,76 proc. respondentų teigia nežinantys, ar sveikatos apsauga gali daryti kokios nors įtakos, o 7,31

proc. respondentų įsitikinę, kad šis veiksnys nelabai veikia įmonės rezultatus. Nors švietimas ir yra svarbus dėl sėkmingos įmonių galimybių plėstis, tad 40,24 proc. darbuotojų pareiškė, kad švietimas jų įmonėje yra labai darantis įtaką. Taipogi 30,49 proc. mano, kad švietimas daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Turbūt todėl, kad jiems svarbu turėti kvalifikuotų specialistų. 15,85 proc. įmonės darbuotojų teigia, kad švietimas nelabai turi įtakos jų įmonės veiklai. Net 14,63 proc. darbuotojų įsitikinę, kad švietimas visiškai nedaro įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Mažiausias dėmesys korespondentų buvo atkreiptas į gamtosaugos problemas. 26,83 proc. apklaustųjų mano, kad labai daro įtaką įmonės veiklai. 34,15 proc. darbuotojų mano, kad gamtosaugos problemos daro įtaką įmonės veiklą. Net 23,17 proc. respondentų atsakė nežinantys ar gamtosaugos problemos turi kokios nors įtakos jų įmonės veiklai.

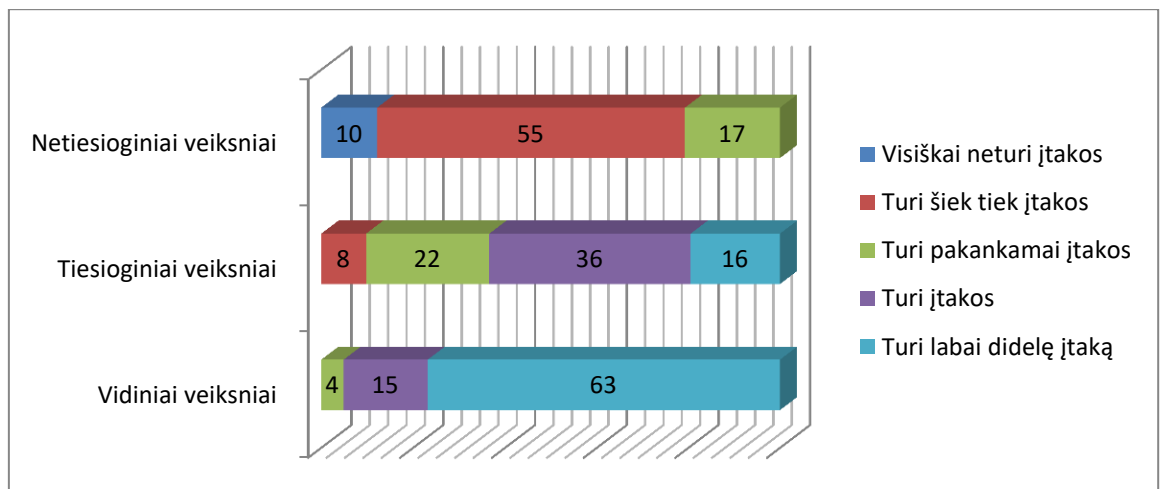
Naujos technologijos padeda priimti sprendimus susijusius su įmonės valdymu bei atlikti tam tikrus veiksmus. Todėl įdiegus naujas technologijas gali atsirasti visiškai naujų produktų, kuriuos būtų galima pasiūlyti savo vartotojams arba gali susidaryti nauji klientų reikalavimai (žr. 29 pav.).



**29 pav. Darbuotojų nuomonė apie technologinių veiksnių įtaką įmonėms, proc.**

Pagrindinės galimybės padidinti įmonės pranašumą prieš konkurentus yra pasitelkti naujausias technologijas, kurios ypač svarbios konkuruojant. 68,29 proc. apklaustų respondentų tikriausiai žino, kad technologijos yra svarbus veiksnys, todėl sutinka, kad jos daro labai didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams, o 20,73 proc. darbuotojų mano, kad naujos technologijos daro įtaką. 6,09 proc. teigia, jog nelabai daro įtaką. Ir tik 4,87 proc. visai nežino, ar jos gali turėti kokios nors įtakos, įmonės veiklos rezultatams.

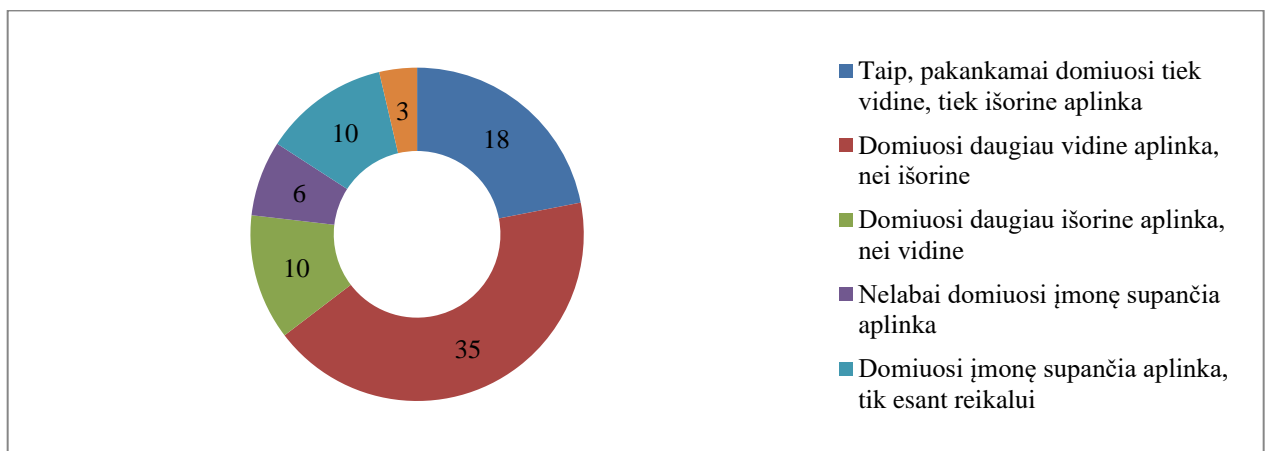
Tuo tarpu respondentų nuomonė apie valstybės technologijų politiką labai nuosekli pastarajai. Panaši dalis respondentų mano, kad šis veiksnys daro labai didelę įtaką veiklai 58,54 proc. darbuotojų, kad daro įtaką (25,61 proc.), nelabai daro įtaką (15,85 proc.) ar gali turėti įtakos įmonės veiklos rezultatams.



**30 pav. Darbuotojų nuomonė apie aplinkos veiksnių įtaką įmonės veiklai, proc.**

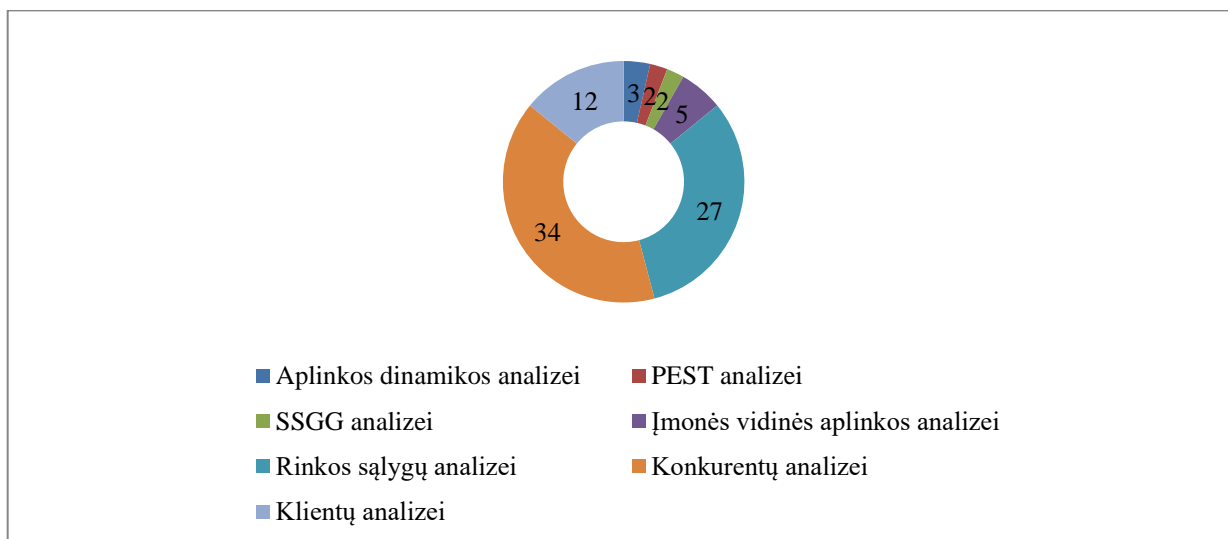
30 pateikti duomenys rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų (76,83 proc.) yra užtikrinti, kad vidiniai veiksniai turi labai didelę įtaką įmonės veiklai. 18,29 proc. respondentų manymu, jie taip pat turi įtakos, tačiau ne labiausiai. 4,87 proc. darbuotojų teigia, kad jie turi pakankamai įtakos. Tiesioginius veiksnius, kaip turinčius labai didelę įtaką įmonės veiklai išskyrė 19,51 proc. apklaustųjų. 43,9 proc. respondentų pažymėjo, kad jų nuomone tiesioginiai veiksniai turi įtakos jų įmonei. Kad tiesioginiai veiksniai turi pakankamai įtakos manė 26,83 įmonės darbuotojų. 9,76 proc. manė, jie turi tik šiek tiek įtakos. Netiesioginius veiksnius, kai turinčius pakankamais įtakos įmonei pasirinko 20,73 proc. apklaustųjų. Net 67,07 proc. respondentų manė, kad netiesioginiai veiksniai turi tik šiek tiek įtakos. 12,20 proc. apklaustųjų manė, kad šie veiksniai visiškai neturi jokios įtakos

Iš pateiktų duomenų rezultatų prieinama išvados, kad visų svarbiausi įmonės darbuotojams yra vidiniai veiksniai ir jų nuomone jie labiausiai veikia įmonių rezultatus, o netiesioginiai veiksniai daro mažiausiai įtakos įmonėms vykdam savo veiklą.



**31 pav. Darbuotojų domėjimasis įmonės aplinka, proc.**

Į anketoje pateiktą klausimą „Ar Jūs pakankamai domitės Jūsų įmonę supančia aplinka?“ (žr. 31 pav.) 42,68 proc. respondentų atsakė, jog domisi daugiau vidine aplinka, nei išorine. 21,95 proc. pakankamai domisi tiek vidine, tiek išorine aplinka. 12,20 proc. respondentų įmonę supančia išorine aplinka, nei vidine, tiek pat darbuotojų domisi, tik esant poreikiui. 7,32 proc. išvis nesidomi įmonę supančia aplinka. Taigi, pagal respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, jog įmonės darbuotojai domisi supančia aplinka.

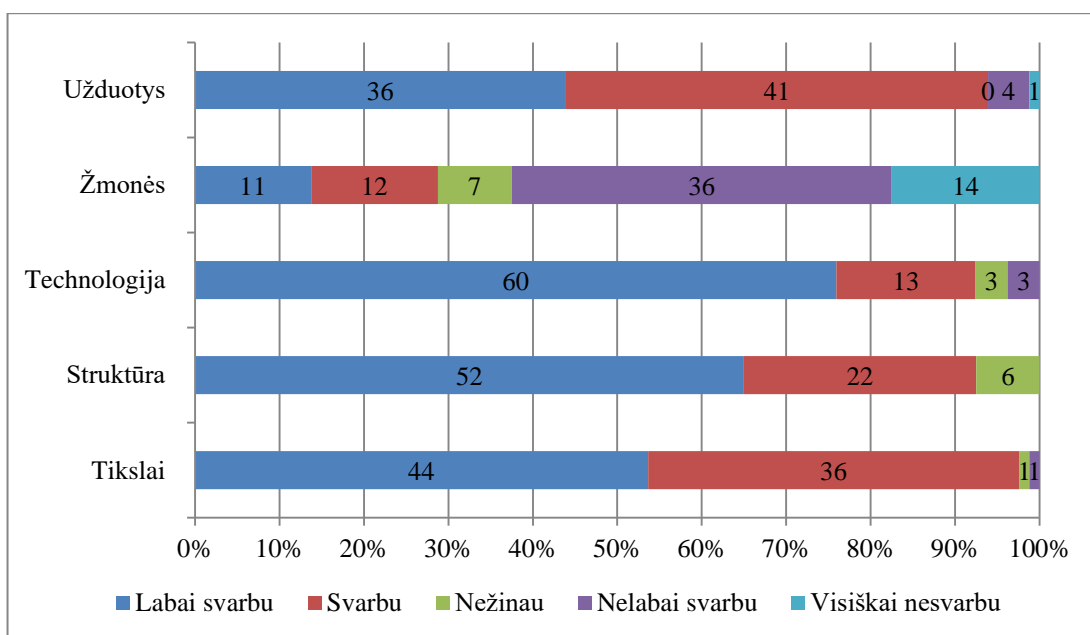


**32 pav. Darbuotojų pasirinkimas apie aplinkas, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, proc.**

Kaip galima matyti iš 32 paveikslo dauguma darbuotojų didžiausią dėmesį skiria įmonės konkurentų analizei (41,46 proc.), rinkos sąlygų analizei (32,93 proc.) ir klientų analizei (14,63 proc.). Ne tokia aktuali, bet vis tiek atsižvelgia į įmonės vidinės aplinkos analizę (6,09 proc.) ir aplinkos dinamikos analizę (3,66 proc.). Labai maža dalis darbuotojų atlieka įmonės PEST (2,44 proc.) ir SSGG (2,44 proc.) analizes. Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadą, jog norint gerinti įmonės veiklą, bei išsilaikyti rinkoje, reikėtų didesnę dėmesį skirti aplinkos veiksnių analizei. Neatmetama galimybė panaudoti kuo daugiau analizės būdų.

### **4.3.2. Vidinių aplinkos veiksnių įtakos pelningumui vertinimas**

Visos organizacijos turi unikalias savo veiklos savybėmis, struktūrą, valdymą, todėl įvertinti ir palyginti ją yra be galo sunku. Išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurie turi sudaryti įmonės vidinę aplinką t. y. užduotys, žmonės, technologija, struktūra, tikslas. Norint išsiaiškinti darbuotojų požiūrį apie jų įmonės vidinės aplinkos veiksnių svarbą jų įmonės veiklai, buvo pateiktas klausimynas, kuriame jie privalėjo pasirinkti pateiktų atsakymų variantus. Rezultatai pateikti 33 paveiksle.



**33 pav. Darbuotojų nuomonė apie vidinių veiksnių poveikį įmonių veiklai, peoc.**

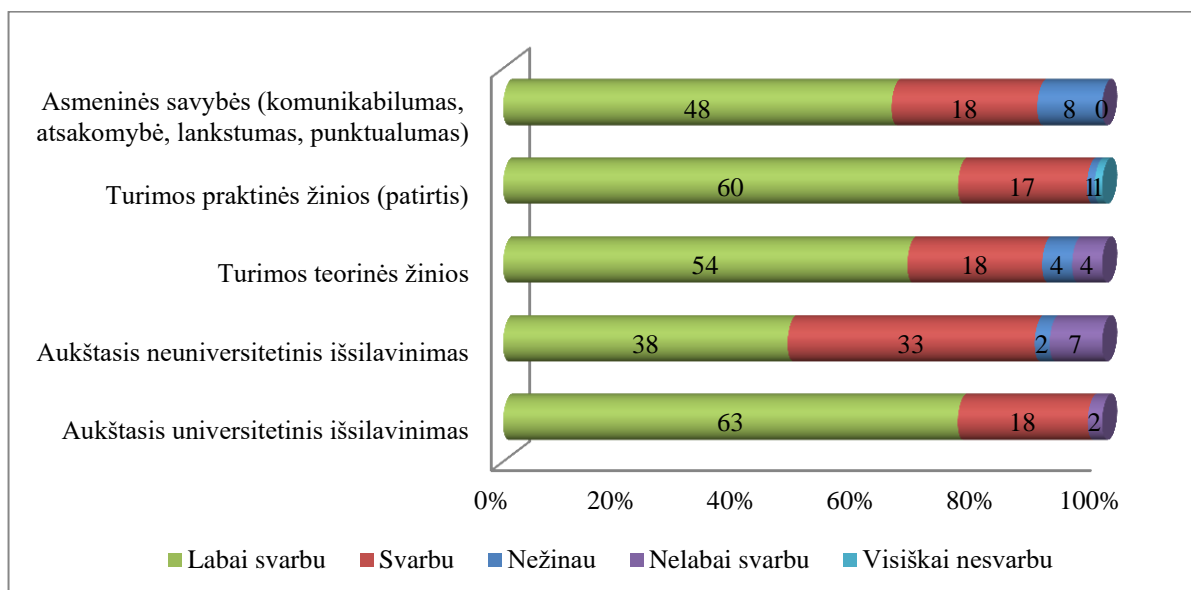
Aptariamoms įmonėms darbuotojai, kaip vieną iš svarbiausių vidinės aplinkos veiksnių išskyrė įmonės tikslų siekimas - rezultatai, kuriuos įmonė stengiasi pasiekti ir uždutys – darbų paskirstymas, kuriuos reikia atlikti nustatytu būdu ir nurodytu laiku. Įmonės tikslus, kaip labai svarbų veiksnių pasirinko 44 asmenys, kas sudarė 52,9 proc, o uždutis 46 proc. nuo visų apklaustųjų. Kaip svarbų veiksnių, tikslų siekimą ir užduties vykdymą siekiant konkrečių tikslų, pasirinko 36 asmenys, t.y. 45 proc, užduties 50 proc. nuo visų apklaustųjų darbuotojų.

Kadangi aprašoma įmonė yra gamybinė, užsiima šaltų desertų gamyba, jos gyvavimui ir plėtrai labai svarbi technologinė raida. Gebėjimas įsisavinti naujoves, jas pritaikant gamyboje. Technologijas kaip labai svarbų veiksnių pasirinko 60 asmenų, o kaip svarbų 13 darbuotojų. Todėl galima teigti, kad net 88 proc. apklaustųjų darbuotojų šį veiksnių išskyrė kaip labai svarbų.

Kalbant apie žmones kaip išteklių, tik vienuolika (13,78 proc.) respondentų mano, jog žmonės, reikalingi darbui yra labai svarbus įmonės vidinės aplinkos veiksnys. Kad jis svarbus mano tik 14,7 proc. atsakinėjusių. Deja bet, 45 proc. darbuotojų nelaiko žmonių itin svarbiu veiksniu, o 17,65 proc. apklaustųjų šis veiksnys atrodo visiškai nesvarbus.

Kaip vieną iš labai svarbių veiksnių, darbuotojai išskyrė ir įmonės struktūrą, kuri yra pakankamai svarbus veiksnys, norint pasiekti tikslą. Jog tai labai svarbus veiksnys, pažymėjo 61,75 proc. respondentų, 28,43 proc. šį veiksnių, kurio esmė yra darbo paskirstymas bei kontrolė, laiko svarbiu, o 6,86 proc. nežino, ar vienu darbuotojų pavaldumas kitiems, aukštesnio lygio, darbuotojams yra svarbus.

Kokios darbuotojų savybės, anot apklaustų darbuotojų, reikalingos efektyviam darbuotojų darbui pavaizduota 34 paveiksle.



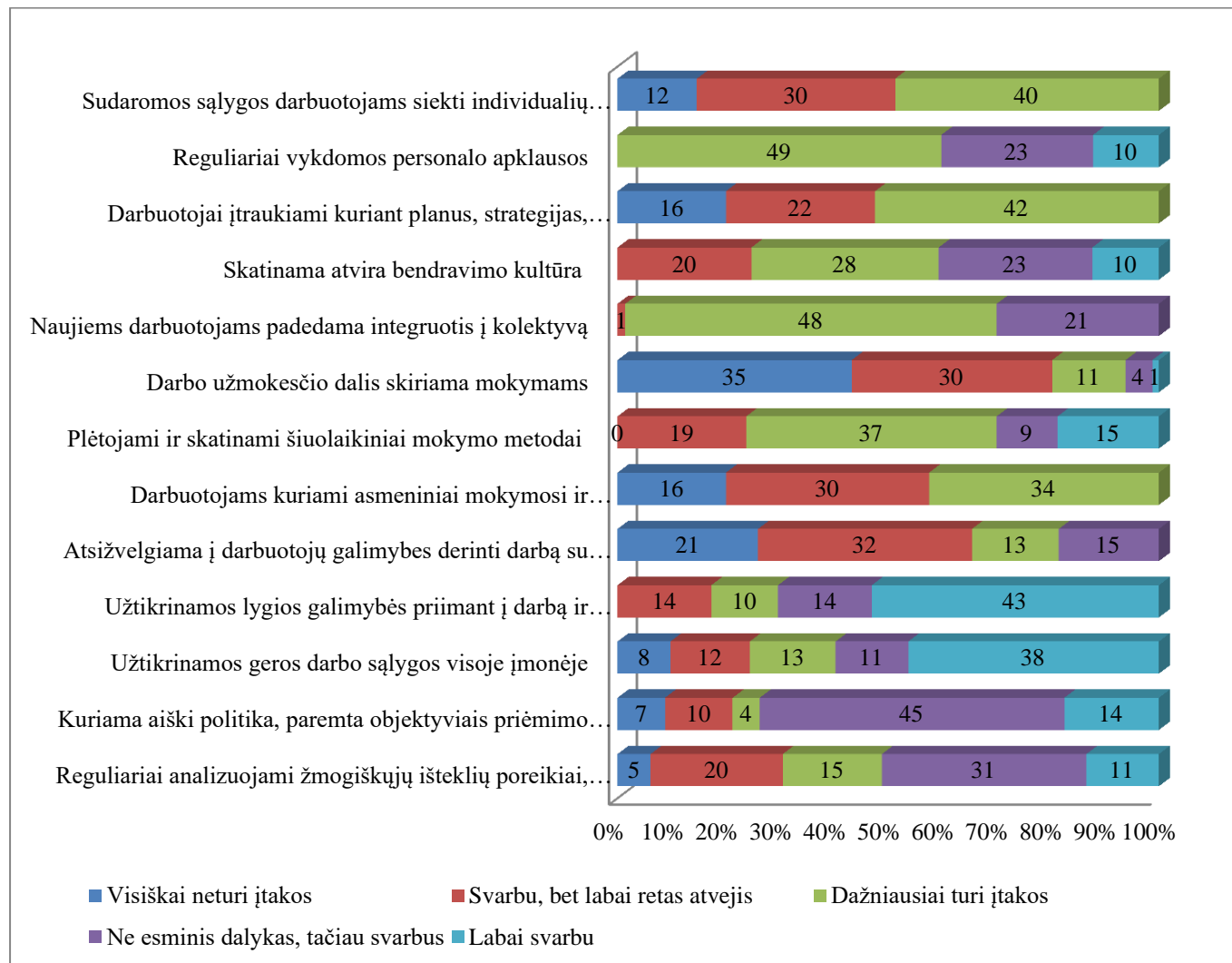
**34 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbuotojų savybės, reikalingas įmonių efektyviam darbui, proc.**

34 paveikslo duomenys rodo, kad didžioji dalis atsakinėjusių darbuotojų (78,05 proc.) labiausiai vertina darbuotojų asmenines savybes. 9,3 proc. pritaria ir teigia, jog tai tikrai svarbu. 76,83 proc. mano, kad labai svarbus aukštasis universitetinis išsilavinimas. Kaip svarbų aspektą šį veiksni išskyrė ir kiti 21,95 proc. respondentų. Tokie rezultatai rodo, kad darbuotojams svarbu dirbti kartu su išsilavinusiais kolegomis, nes jų darbo teorinių žinių kiekis didesnis nei tų, kurie neturi jo. 13,41 proc. vis dėlto mano, kad praktinių žinių nelabai reikia ir jos įgyjamos vykdam įmonės veiklą. 73,17 proc. mano, kad labai svarbios ir 65,85 proc., kad svarbios yra turimos teorinės žinios, kurias būtų galima panaudoti įmonės labui. 4,88 proc. teigia, jog teorinės žinios nelabai svarbu. Tikriausiai tokią nuomonę pareiškę darbuotojai mano, kad jos įgyjamos palaipsniui. Kadangi technologijos kinta itin sparčiai, ir jų atsiranda vis daugiau ir daugiau, vadovai priversti ieškoti ir atitinkamą darbui, su naujomis technologijomis, kvalifikaciją turinčių darbuotojų. Turėdami kvalifikuotus darbuotojus vadovai užsitikrina, kad įmonės veikla bus efektyvi

Išanalizavus duomenis apie darbuotojų savybes, reikalingas įmonės efektyviam darbui, galima daryti išvadą, kad svarbiausios yra darbuotojų asmeninės savybės ir išsilavinimas. Mažiau įtakos turi teorinės žinios, o mažiausiai – praktinės žinios.

Žmonės (darbuotojai) yra vienas iš pagrindinių išteklių vykdam įmonės veiklą, todėl žmonėms būtinas išskirtinis dėmesys, norint efektyviai dirbti. Tai, kaip įmonėje valdomi žmogiškieji ištekliai, kaip naudojamos žmonių žinios, jų gebėjimas dirbti kolektyve, atsispindi įmonės veikloje, strategijoje.

Duomenys apie žmogiškųjų išteklių valdymą, užtikrinant sėkmingą įmonių veiklą, pavaizduoti 35 paveiksle.



35 pav. Darbuotojų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių valdymą jų įmonėj, proc.

Net 52,44 proc. respondentų mano, kad svarbiausia jog būtų užtikrinamos lygios galimybės (lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan.) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais. Šiek tiek mažiau, 46,34 proc. respondentų pažymėjo, kad labai svarbu jog būtų užtikrinama geros darbo sąlygos visoje įmonėje. Kurti aiškią politiką, paremtą objektyviais priėmimo į darbą, darbo užmokesčio nustatymo kriterijais, šį teiginį kaip svarbų pasirinko 54,88 proc. 59,76 proc. respondentų mano, kad įmonė turėtų reguliariai analizuoti žmogiškųjų išteklių poreikį bei norimus iš jų gauti rezultatus. Respondentų nuomonė dėl šio teiginio pasidalino trimis gan lygiomis dalimis, kad būtų ne hierarchinės, bet atvira bendravimo kultūros kūrimą, 28 proc. svarbu, 34 proc. pasirinko, kad dažnai turi įtakos, o 24,39 proc., svarbu, bet retai susiduria. O 37,80 proc. visų apklaustųjų įmonės darbuotojų pažymėjo, kad jiems svarbus sąlygų sudarymas



darbuotojams siekti individualių tikslų. 39 proc. apklaustųjų mano, kad galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą taip pat svarbus aspektas, bet labai retas atvejis. Net 42,68 proc. mano, jog visiškai įmonės rezultatams neturi įtakos darbo užmokesčio dalis skiriama darbuotojų mokymams, darbuotojų integracija į kolektyvą, atvira bendravimo kultūra. Įdomus faktas, jog tik 36,59 proc. respondentų mano, jog darbo užmokesčio dalis skiriama darbuotojų mokymams labai retas atvejis, nes darbuotojų mokymasis bei tobulinamasis yra svarbus aspektas. 37,80 proc. teigia, jog ne esminis, tačiau svarbus dalykas yra personalo apklausų reguliarius vykdymas. 51,21 proc. apklaustųjų darbuotojų nuomone dažniausiai įtakos įmonės veiklai turi darbuotojų įtraukimas į planų, strategijos, procesų formulavimą bei tobulinimo priemonių įgyvendinimą. 45,12 proc. kaip dažnai turintį atvejį išskyrė šiuolaikinių mokymo metodų plėtojimą ir skatinimą.

Taigi, atlikus įmonės darbuotojų ir vartotojų apklausų analizę galima daryti išvadas, jog norint gerinti įmonės veiklą bei išsilaikyti rinkoje vadovams reikėtų didesnę dėmesį skirti aplinkos veiksnių analizei bei panaudoti kuo daugiau analizės būdų.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus įmonės pelningumą lemiančių veiksnių analizės svarbą ir problematiką, nustatyti svarbiausi aspektai. Pelningumo lemiančių veiksnių analizė yra pagrindinis įrankis, padedantis vadovams priimti svarbius sprendimus, kurie turės įtakos įmonės veiklai. Taip pat, konkrečių veiksnių, darančių įtaką įmonės pelningumui radimas, padeda nustatyti įmonės sritis, kurios duoda daugiausia naudos ar didžiausią nuostolį, todėl pelningumo veiksnių analizė padeda atkreipti dėmesį, kuriuose srityse turėtų būti sutektas didžiausias dėmesys. Didžiausia problema su kuria susiduriama vertinant įmonės pelningumo veiksnius, kad pelno rodiklis neparodo įmonės veiklos efektyvumo. Kelios įmonės, gaudamos tą patį pelną, gali būti labai skirtingo, vertinant jas finansinės, investicinės, gamybinės ar komercinės veiklos požiūriu.
2. Atlikta pelningumo sampratos analizė atskleidė, jog pelningumą lemia įmonės pajamos, sąnaudos, įmonės ištekliai, kainodara ir įmonės potencialas. Priklausomai nuo įmonės specifikos skirtingi vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai gali skirtingai daryti įtaką įmonės pelningumui. Įmonės pelningumą lemiančių veiksnių vertinimas gali būti atliekamas įvairiais metodais. Pagrindiniai metodai yra finansinė analizė, SSGG analizė, vidinių ir išorinių įmonės veiklą veikiančių rodiklių analizė. Finansinė analizė padeda išvelgti įmonės veiklos rodiklių kitimo tempą ir priežastys, taip pat, įvertinti ir įmonės potencialą. SSGG analizės atlikimas padeda nustatyti silpnųjų poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias įmonės puses. PEST analizė padeda išskirti keturias pelningumą veikiančių rodiklių grupes – politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius.
3. Atlikus šaltų desertų įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ finansinių rodiklių analizę paaiškėjo, jog įmonės finansinė veikla gerėjo. Įmonės grynas pelningumas per 2013 – 2016 metus padidėjo nuo 1,62 proc. iki 4,32 proc. Didžiausią įtaką pelningumo pokyčiui turėjo 3,13 proc. sumažėjusi produkcijos savikaina, bei smarkiai padidėjęs marketingo veiksmingumas. Nagrinėjamu laikotarpiu įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pajamos augo, o nuo 2013 m. pardavimo savikainos sąnaudos tenkantys vienam pardavimo eurui mažėjo. Nuo 2013 iki 2016 m. savikainos sąnaudos sumažėjo 2 proc., tokiam savikainos sumažėjimui įtakos turėjo tai, jog 2015 metais buvo pradėta eksploatuoti nauja ledų gamybos mašina.
4. Atlikus išsamų UAB „Unilever Lietuva Ledų gamyba“ įmonės tyrimą, buvo identifikuoti ir įvertinti labiausiai įmonės pelningumą veikiantys išoriniai ir vidiniai veiksniai. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, veikiantys įmonės pelningumą, yra socialiniai. Didžiausią įtaką įmonės pajamoms daro vartotojai, jų demografinė padėtis ir užimtumas. Taip pat, nemažai įtakos turi ir vartotojų įpročių pokyčiai ir sezoniskumas. Sezoniniai pokyčiai ypač turi įtakos pardavimo pajamų

pokyčiams. Pagrindiniai UAB „Unilever Ledų gamyba“ vidinės aplinkos veiksniai yra tikslai ir užduotys, kuriems daugiausia įtakos turi grupės įmonių žmogiškieji ištekliai. T. y. tik gerinant įmonių darbuotojų produktyvumo, efektyvumo, pardavimų pelningumo ir mažinant sąnaudų rodiklius, įmonė gali pasiekti užsibrėžtus tikslus ir įvykdyti užsibrėžtas užduotis. Taip pat, atlikta SSGG analizė atskleidė jog įmonė turėtų įvertinti savo potencialias galimybes, tirti rinkas bei vartotojus ir formuoti paklausą atitinkantį prekių asortimentą. Įmonei siekiant užimti kuo didesnę rinkos dalį, reikėtų įvesti naujus produktus, kurie patenkintų naujus klientų skonius.

## REKOMENDACIJA

Atlikus įmonės UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ veiksmų, darančių įtaką įmonės pelningumui analizė buvo nustatyta, kad vienas iš daugiausia įtakos pelningumui darančių rodiklių yra žmogiškieji ištekliai ir technologijos. Taigi, įmonė turėtų atkreipti dėmesį į tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymą: gerinti darbuotojų darbo sąlygas ir skatinti darbuotojus pinigine išraiška, nes didžiausia motyvacija darbuotojams yra pinigai. Žinoma, didesnės išlaidos darbuotojams įtakoja padidėjusią produkto savikainą, todėl įmonė ir toliau turėtų kreipti dėmesį į naujų technologijų diegimą įmonėje. Kadangi naujos technologijos ne tik sumažina pardavimo savikainą, bet ir padeda įmonei išlaikyti pozicijas rinkoje ir sukurti tinkamos kokybės produktą.

## LITERATŪRA

- A BPM Partners White Paper. Profitability Analysis & Optimization. [žiūrėta 2017.11.01]. Prieiga per internetą: <http://www.bmppartners.com/documents/WP-ProfitabilityOptimization.pdf>
- Agiomirgianakis, G., Voulgaris, V., Papadogonas, T. (2006). Financial factors affecting profitability and employment growth: the case of Greek manufacturing. *Financial Services Management*, 1 (2/3), 235-245. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/5107137\\_Financial\\_factors\\_affecting\\_profitability\\_and\\_employment\\_growth\\_The\\_case\\_of\\_Greek\\_manufacturing](https://www.researchgate.net/publication/5107137_Financial_factors_affecting_profitability_and_employment_growth_The_case_of_Greek_manufacturing)
- Amariati, S. N. (2013). The extent to which financial factors affects profitability o manufacturing firms listed in the Nairobi stock exchange (Master degree). Prieiga per internetą: <http://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/7087/Stanley%20Nandwa%20Amariati.pdf?sequence=3>
- Analysis of Profitability (Chapter 5). [žiūrėta 2017.10.17]. Prieiga per internetą: [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/723/10/10\\_chapter%205.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/723/10/10_chapter%205.pdf)
- Aplinkos analizė. [žiūrėta 2017.11.03]. Prieiga per internetą: <http://franchiseinfo.lt/fransizes-abc/13/aplinkos-analize/>
- Bagdžiūnienė, V. (2005). Įmonių veiklos planavimas ir analizė: esmė ir verslo situacijos. Vilnius: Conto litera.
- Bagdžiūnienė, V. (2008). *Finansinių ataskaitų analizė: esmė ir verslo situacijos*. Vilnius: Conto Litera.
- Brendem'as, Ø. R. (2015). *Technology changes and the Norwegian accounting industry: A profitability analysis perspective: Master degree*. Norwegian School o Economics. Prieiga per internetą: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/300244/Masterthesis.pdf?sequence=1>
- Bull'as, R. (2007). Financial Ratios: How to use financial ratios to maximise value and success for your business. 1 edition. CIMA Publishing.
- Burja, C. (2011). Factors influencing the companies' profitaility. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 215-224.
- Christauskas, Č. Ir Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 715-722.
- Časas, R. ir Dambrauskaitė, V. (2011). Inovacijoms palankios išorinės verslo aplinkos veiksniai Lietuvoje, skatinantys „Born Global“ įmonių atsiradimą. *Verklas: teorija ir praktika*, 12 (4). 303-314.

- Delen'as, D., Kuzey'as, C., Uyar'as, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, 40, 3970-3983. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/2642/fbd301fbc3946ed1dd03e27ce83c501aeb09.pdf>
- Dubauskas, G. (2013). Ekonomikos ir finansų teorijos: mokslo studija. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0ahUKEwjOovT76bTXAhUHWRQKHc7AAAYE4ChAWCF8wCQ&url=http%3A%2F%2Fwww.mond.gov.lt%2Fdownload%2F39595%2Fekonomikos%2520ir%2520finansu%2520teorijos.pdf&usg=AOvVaw37yxYKBWgZNxx4f7y3wGMt>
- Grimsley, S. What Is Profitability? - Definition & Analysis. [žiūrėta 2017.10.17]. Prieiga per internetą: <http://study.com/academy/lesson/what-is-profitability-definition-analysis-quiz.html>
- Gudaitis, T., Žagūnytė, U. (2013). Įmonių pelningumo vertinimo sistemos teoriniai aspektai. *Journal of Management*, 1 (22), 89-95. Prieiga per internetą: [http://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba\\_2013\\_23.pdf](http://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2013_23.pdf)
- Gudaitis, T., Žagūnytė, U. (2013). *Įmonių pelningumo vertinimo sistemos teoriniai aspektai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- IBM Software Group (2010). Financial Analytics - Profitability Analysis: Surviving turbulent economic times and thriving beyond. [žiūrėta 2017.11.03]. Prieiga per internetą: [ftp://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/solutionbriefs/sb\\_profitability\\_analysis\\_solutions\\_from\\_ibm\\_surviving\\_turbulent\\_economic\\_times\\_and\\_thriving\\_beyond.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/solutionbriefs/sb_profitability_analysis_solutions_from_ibm_surviving_turbulent_economic_times_and_thriving_beyond.pdf)
- Interpreting financial statements. *Ratios*. [žiūrėta 2017.10.29]. Prieiga per internetą: <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012t/pyke0207.pdf>
- Janovičius, V. (2012). Įmonių perspektyvinė finansinė analizė. *Business system and economics*, 2 (2), 102-115.
- Japer'as, J. J. (2014). The Impact of Internal and External Factors on Commercial Bank profitability in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 9 (4), 22-30.
- Johnson'as, J. *What Could Affect a Company's Gross Profit?* [žiūrėta 2017.10.29]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/could-affect-companys-gross-profit-25089.html>
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūra, mokslo ir švietimo centras. Kaunas: Aušra.
- Juozaitytė, L. ir Staponkienė, J. (2002). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

- Karlof'as, B., Lovingsson'as, F. H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
- Ksavera blog. [žiūrėta 2017.11.11]. Koreliacinė analizė. Koreliacija ir priežastingumas. Prieiga per internetą: <https://ksavera.wordpress.com/2009/11/23/koreliacine-analize-koreliacija-ir-priezastingumas/>
- Lazauskas, J. (2005). *Įmonių ūkinės ir komercinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius: technika.
- Lesakova, L. (2007). Uses and Limitations of Profitability Ratio Analysis in Managerial Practice. *Enterprise and Benchmarking*, 259-264.
- Lukoševičius, K., Peleckis, K. (2015). Įmonės veiklos pelningumas: rodiklių įvairovė ir informatyvumas. *Verslas XXI amžiuje*, 233, 31-36.
- Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė*. (2-asis leid.). Vilnius: TEV leidykla.
- Molienė, O., Mackevičius, J. Ir Poškaitė, D. (2008). Bendrojo pardavimo pelningumo kompleksinės analizės metodika. *Ekonomika*, 81, 74-90.
- Navickas, K. ir Navickienė R. (2009). Darnios organizacijos modelio kūrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 193-201. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/09\\_02\\_15/navickas.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/navickas.pdf)
- Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Mokomoji knyga. Kaunas, Technologija.
- Novy-Marx'as, R. (2012). *The Other Side of Value: The Gross Profitability Premium*. Prieiga per internetą: <http://rnm.simon.rochester.edu/research/OSoV.pdf>
- O'Brien'as, P. (2014). Why Strong Employee/Employer Relationship is Important and How to Achieve This? [žiūrėta 2017.11.10]. Prieiga per internetą: <https://www.business2community.com/strategy/strong-employeeemployer-relationship-important-achieve-0876781#tacwPMxKRiYCgpWZ.97>
- O-Mahony's, J., Lyon, J. (2016). Profitability and Cost Analysis: An Eye on Value. [žiūrėta 2017.11.03]. Prieiga per internetą:
- Oržekauskas P., Marčiulionytė M., Junevičius A. (2013). Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12(1), p. 36-49.
- OVC Consulting. Organizacinė struktūra ir darbo organizavimas. [žiūrėta 2017.11.10]. Prieiga per internetą: <http://ovc.lt/paslaugos/organizacine-valdymo-struktura/>
- Payn'as, G. The importance of staff to an organisation. [žiūrėta 2017.11.10]. prieiga per internetą: <http://www.wyre.gov.uk/blog/Garry/post/71/the-importance-of-staff-to-an%20organisation/comment>
- Paliulis N. Ir Chlivickas E. (2004). *Valdymas ir informacija*. Kaunas: Technika.

- Petravičius, T. (2008). Projekto veiklos efektyvumo matavimas vertės metodais. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 9 (4), 295-305. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9dbe338c-315c-43f5-bea4-9b02e613843a%40sessionmgr111&vid=3&hid=116>
- Poškaitė, D. ir Novikovas, M. (2006). Pelningumo rodiklių naudojimas siekiant nustatyti sandorių tarp asocijuotų asmenų kainodarą. *Ekonomika*, 76, 71-86.
- Radzis, K. M., Nor'as, M.N.M., Ali, A.M. (2017). The impact o internal factors on small business success: a case o small enterprises under the fielda scheme. *Asian Academy of Management Journal*, 22 (1), 27-55. Prieiga per internetą: [http://web.usm.my/aamj/22012017/aamj22012017\\_2.pdf](http://web.usm.my/aamj/22012017/aamj22012017_2.pdf)
- Schofield'as, T. What are Physical Resources in Business? [žiūrėta 2017.11.11]. Prieiga per internetą: <http://study.com/academy/lesson/what-are-physical-resources-in-business.html>
- Sekliuckienė, J. (2008). Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 679-685. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161616982/DS.002.0.01.ARTIC>
- Shiamwama, S. M., Ombayo'as, J. A., Mukolwe, M.S. (2014). Internal Factors Affecting the Performance of Businesses of Retirees in Kakamega Municipality. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4 (2), 144-157. Prieiga per internetą: [http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_2\\_March\\_2014/19.pdf](http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_4_No_2_March_2014/19.pdf)
- Sirutavičienė, K. [žiūrėta 2017.10.26]. Lietuvos pieno sektoriaus įmonių piningumo rodiklių analizė. Prieiga per internetą: [http://www.zak.lt/wp-content/uploads/staipsnis\\_pavyzdys.doc](http://www.zak.lt/wp-content/uploads/staipsnis_pavyzdys.doc)
- Sitvathaasan'as, N., Tharanika, R., Sinthuja, M., Hanitha, V. (2013). Factors determining Profitability: A Study of Selected Manufacturing Companies listed on Colombo Stock Exchange in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 5 (27), 99-108. Prieiga per internetą: <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/8738/8947>
- Sniečkienė, G. (2009). Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 968-975.
- Stoner'is, J. Freeman'as, E., Gilbert'as D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Straipsniai.org *Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai*. [žiūrėta 2017.11.27]. Prieiga per internetą: <http://straipsniai.org/organizacijos-sekme-lemiantys-veiksniai/>
- Stundžienė, A. ir Bliėkienė, R (2012). Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams. *Verslas: teorija ir praktika*, 13 (1), 5-17.

- Supartika, N., ir Margaretha, F. (2016). Factors Affecting Profitability of small Medium Enterprises (SMEs) Firm Listed in Indonesia Stock Exchange. *Journal of Economics, Business and Management*, 4 (2), 132-137.
- Šturalas, O. Ir Labanauskaitė, D. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *Tiltai*, 3, 91-107.
- Tamošiūnienė, R., Paškevičienė, J. (2016). Finansinių rodiklių ryšys su listinguojamos įmonės akcijų kaina nustatant vertę. *Verslas XXI amžiuje*, 8(2), 182-191. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/304708600\\_The\\_Financial\\_Indicators%27\\_and\\_Listed\\_Company%27s\\_Stock\\_Price\\_Link\\_Determining\\_the\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/304708600_The_Financial_Indicators%27_and_Listed_Company%27s_Stock_Price_Link_Determining_the_Value)
- Team FME (2013). *PESTLE Analysis: Strategy Skills*. Prieiga per internetą: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- Tikslai. [žiūrėta 2017.11.11]. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/tikslai/>
- Titko, J., Skvarciany, Jurevicienė, D. (2015). Drivers of Bank Profitability: Case of Latvia and Lithuania. *Intellectual Economics*, 9, 120-129. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/299517631\\_Drivers\\_of\\_Bank\\_Profitability\\_Case\\_of\\_Latvia\\_and\\_Lithuania](https://www.researchgate.net/publication/299517631_Drivers_of_Bank_Profitability_Case_of_Latvia_and_Lithuania)
- Vainienė, R. Pelningumas. [žiūrėta 2017.10.17]. Prieiga per internetą: <http://zodynas.vz.lt/Pelningumas>
- Vilniaus pedagoginis universitetas (1999). *Ekonomikos terminai ir sąvokos*. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/elvpu/15260.pdf>
- Voiculet'a, A., Belu, N., Parpandel'is, E. D., Rizea, I. C. (2010). The impact of external environment on organizational development strategy. Prieiga per internetą: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26303/1/Impact\\_of\\_external\\_environment\\_in\\_develop](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/26303/1/Impact_of_external_environment_in_develop)
- Žaliapūginė, B. (2011). *Verslo ekonomika :mokomoji knyga*. Prieiga per internetą: <http://ebooks.kvk.lt/eb/318/verslo-ekonomika/>
- Žilinskas, V. T. ir Maksimenko M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(7), 312-317. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160550409/DS.002.0.01.ARTIC>



# **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ ANKETA

### ANKETA

**UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pelningumo veiksnių vertinimas, šaltų desertų sektoriuje.**

Įmonės aplinka – tai visuma veiksnių, galinčių paveikti jos veiklą. Aplinkos veiksniai – tai visi veiksniai, potencialiai ar faktiškai darantys įtaką įmonės veiklai. Aplinkos analizė yra svarbi, siekiant žinoti ir nuolat vertinti esamą padėtį rinkoje, todėl norėčiau sužinoti ir Jūsų nuomonę.

**KVIEČIU dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – išsiaiškinti kaip ir kokie veiksniai veikia Jūsų įmonės veiklą.**

Anketa anoniminė. Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. **Jūsų nuomonė labai svarbi!** Prašau atsakyti į visus anketos klausimus.

Apklausą atlieka KTU magistrantas Andrius Tamaliūnas.

**Atsakykite į pateiktus klausimus, tinkamą atsakymą pažymėdami ☒**

**1. Jūs esate:**

Moteris

Vyras

**2. Kiek Jums metų:**

18-34

26-35

36-55

56 ir daugiau

**3. Jūsų išsilavinimas:**

Spec. Vidurinis (technikumas)

Aukštasis neuniversitetinis

Aukštasis universitetinis

profesinis

Kita.....

**4. Jūsų pareigos:**

Direktoriaus pavaduotojas

Filialo direktorius

Skyriaus vadovas

Skyriaus vadovo pavaduotojas

Kitos pareigos.....

**IŠORINĖ APLINKA – tai elementų visuma esanti už įmonės ribų, ir ji yra svarbi įmonės veiklai. Čia įeina tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai.**

**5. Ar išorinės aplinkos tiesioginiai bei netiesioginiai veiksniai daro įtaką įmonės veiklai? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ☒**

Tiesioginio poveikio aplinka	Labai daro įtaką	Daro įtaką	Nežinau	Nelabai daro įtaką	Visiškai nedaro įtakos
Tiekėjai					
Konkurentai					
Vartotojai					
Teisinės institucijos					
Žiniasklaida					
Profesijų institucijos					
Kreditoriai					
Specialiųjų interesų grupės					
Darbuotojų rengimo ir tobulinimo					

organizacijos					
<b>Netiesioginio poveikio aplinka</b>					
Socialiniai veiksniai					
Kultūriniai veiksniai					
Ekonominiai veiksniai					
Politiniai veiksniai					
Teisiniai veiksniai					
Technologiniai veiksniai					

**6. Jūsų prekių vartotojai yra:**

- Visa šeima
- Jaunimas
- Aukštuomenė
- Turistai
- Kita.....

**7. Kuris veiksnys labiausiai lemia klientų pasirinkimą pirkti būtent jūsų kompanijos gamintus ledus? ( galimi keli variantai)**

- Kaina
- Skonis
- Ingredientų įvairovė
- Pakuotės/ledų išvaizda
- Prekinis ženklas
- Grynasis ledų kiekis
- Maistinė vertė
- Energinė vertė
- Alergenai
- Maisto priedai
- Kitas variantas

**8. Kas klientus labiausiai skatina pirkti Jūsų prekes? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite* ☒**

<b>Veiksniai</b>	<b>Ypač skatina</b>	<b>Skatina</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Nelabai skatina</b>	<b>Visiškai neskatina</b>
Prekių kokybė					
Platus prekių asortimentas					
Gera strateginė vieta					
Žema kaina					
Informacijos apie prekes gausa					
Akcijos					
Efektyvi reklama					

**9. Įvardinkite savo įmonės padėtį rinkoje, užimamą rinkos dalį šalyje. (proc.)**

.....

**10. Kokios savybės (išsilavinimas, gebėjimai, patirtis ir pan.) reikalingos, kad įmonės darbuotojai dirbtų efektyviai. *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite* ☒**

<b>Savybės / gebėjimai</b>	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Nelabai svarbu</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>
Aukštasis universitetinis išsilavinimas					
Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas					
Turimos teorinės žinios					
Turimos praktinės žinios (patirtis)					
Asmeninės savybės (komunikabilumas, atsakomybė, lankstumas, punktualumas)					

**11. Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant sėkmingą įmonės veiklą. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite**

Veikla	Visiškai neturi įtakos	Svarbu, bet labai retas atvejis	Dažniausiai turi įtakos	Ne esminis dalykas, tačiau svarbus	Labai svarbu
Reguliariai analizuojami žmogiškųjų išteklių poreikiai, lūkesčiai					
Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, darbo užmokesčio nustatymo kriterijais					
Užtikrinamos geros darbo sąlygos visoje įmonėje					
Užtikrinamos lygios galimybės (lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan.) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais					
Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą su asmeniniu gyvenimu					
Darbuotojams kuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai					
Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (mokymas naudoti informacines priemones, mokymas darbo vietoje ar nuotoliniu būdu)					
Darbo užmokesčio dalis skiriama mokymams					
Naujiems darbuotojams padedama integruotis į kolektyvą					
Skatinama atvira bendravimo kultūra (ne hierarchinė)					
Darbuotojai įtraukiami kuriant planus, strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones					
Reguliariai vykdomos personalo apklausos					
Sudaromos sąlygos darbuotojams siekti individualių tikslų					

**TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS**

**12. Ar Jūsų įmonėje stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės?**

- Taip  
 Ne

**13. Kuris iš šių išorės netiesioginių veiksnių daro didelę įtaką Jūsų įmonei? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite**

Veiksniai	Labai daro įtaką	Daro įtaką	Nežinau	Nelabai daro įtaką	Visiškai nedaro įtakos
<b>Politiniai veiksniai:</b>					
• Tarptautinė politinė situacija					
• Vidinė politinė situacija (nestabili, stipriai kintanti politinė situacija, verslo sąlygų pasikeitimas)					
• Santykiai su šalies valdžios institucijomis					
• Teisinis reglamentavimas (nuolat					

kintanti įstatyminė bazė)					
<b>Ekonominiai veiksniai:</b>					
• Ekonominis augimas (BVP augimo tempai, cikliškumas ir pan.)					
• Infliacija					
• Užimtumas					
• Palūkanų normos					
• Valiutų kursų svyravimas					
• Investicijų klimatas					
• Gamybos veiksnių įkainis					
<b>Socialiniai veiksniai:</b>					
• Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai (demografiniai pokyčiai, pajamų kitimas ir paskirstymas, požiūrio į darbą, laisvalaikį, kultūrą kitimas)					
• Gamtos saugos problemos					
• Švietimas (specialistų paruošimo kokybė, bendras gyventojų išsilavinimo lygis)					
• Sveikatos apsauga (higieniniai reikalavimai darbo vietai, režimui, bendras sveikatos lygis ir pan.)					
<b>Technologiniai veiksniai:</b>					
• Valstybės technologijų politika					
• Naujos technologinės galimybės					

**ORGANIZACIJOS VIDAUS APLINKĄ FORMUOJA JOS VIDINIAI KINTAMIEJI VEIKSNIAI.**

**14. Kaip vidiniai aplinkos veiksniai veikia Jūsų įmonės veiklą? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite** ☒

Veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Tikslai (siejami rezultatai)					
Struktūra (vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, darbo pasiskirstymas ir kontrolė)					
Technologija (įrenginių, techninių žinių derinys, technologijos pasirinkimas)					

**15. Kurie aplinkos veiksniai turi didžiausią įtaką įmonės veiklai? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite** ☒

Aplinkos veiksniai	Visiškai neturi įtakos	Turi šiek tiek įtakos	Turi pakankamai įtakos	Turi įtakos	Turi labai didelę įtaką
<b>Vidiniai veiksniai</b> (tikslai, organizacijos struktūra, technologija, įmonės, užduotys)					
<b>Išoriniai veiksniai:</b>					
Tiesioginiai veiksniai (konkurentai, tiekėjai, vartotojai ir t. t.)					
Netiesioginiai veiksniai (politinė, ekonominė, socialinė, technologinė aplinka)					

**16. Ar jūs pakankamai domitės Jūsų įmonę supančia aplinka?**

- Taip, pakankamai domiuosi tiek vidine, tiek išorine aplinka
- Domiuosi daugiau vidine aplinka, nei išorine
- Domiuosi daugiau išorine aplinka, nei vidine
- Nelabai domiuosi įmonę supančia aplinka
- Domiuosi įmonę supančia aplinka, tik esant reikalui
- Visiškai nesidomiu įmonę supančia aplinka

**17. Ar pagerėtų Jūsų įmonės veikla, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai?**

- Taip, nes būtų lengviau valdyti įmonę
- Taip, nes būtų galima priimti objektyvesnius sprendimus vykdant užduotis
- Taip, nes būtų įmanoma efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų
- Taip, nes būtų galima labiau patenkinti klientų poreikius
- Ne, nes įmonės aplinka nėra labai svarbi įmonės veiklai
- Ne, nes skiriama pakankamai dėmesio įmonės aplinkos analizei
- Ne, nes įmonę supančių aplinkos veiksnių keisti bei koreguoti neįmanoma
- Nežinau

**18. Kokiai aplinkos analizei Jūsų įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys?**

- Aplinkos dinamikos analizei
- PEST analizei
- SSSG analizei
- Įmonės vidinės aplinkos analizei
- Rinkos sąlygų analizei
- Konkurentų analizei
- Klientų analizei
- Kita.....

Kodėl?.....

**DĖKOJU už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.**

ANKETA

UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės pelningumo veiksnių vertinimas, šaltų desertų sektoriuje.

Vartotojai – tai įmonę supančios išorinės aplinkos dalis. Kiekvienas vartotojas skiriasi savo charakteriu, skoniu, norais ir įpročiais. Tik išanalizavus vartotojų poreikius, galima pateikti jiems tai, ko jie nori, ką gali įvertinti ir apmokėti. Nuo jų sprendimo priklauso ir įmonės veiklos rezultatai. Mums labai svarbu žinoti, kas nulemia Jūsų apsisprendimą įsigyti prekę: kaina, kokybė, aptarnavimas, asmeniniai ryšiai ar politiniai įsitikinimai.

**KVIEČIU dalyvauti apklausoje bei pateikti savo nuomonę apie veiksnius, kurie lemia Jūsų pasirinkimą pirkti šaltus desertus UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“.**

Anketa anoniminė. Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. **Jūsų nuomonė labai svarbi!** Prašau atsakyti į visus anketos klausimus.

Apklausa atlieka KTU magistrantas Andrius Tamaliūnas.

**Atsakykite į pateiktus klausimus, tinkamą atsakymą pažymėdami**

**19. Jūs esate:**

- Moteris
- Vyras

**20. Kiek Jums metų:**

- Iki 18
- 18 – 25
- 26 – 35
- 36-55
- 56 ir daugiau

**21. Kokiame mieste gyvenate?**

**22. Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Nebaigtas vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)
- Kita.....

**23. Ar turite darbą?**

- Turiu nuolatinį darbą
- Dirbu laikinai
- Esu pensininkas
- Esu studentas
- Esu bedarbis

**24. Kur dažniausiai perkate šaltus desertus?**

- Prekybos centruose
- Internetu
- Firminėse parduotuvėse
- Viešojo maitinimo įstaigose
- Degalinėse

**25. Kuris veiksnys labiausiai lemia Jūsų pasirinkimą pirkti ledus?**

- Kaina
- Skonis
- Ingredientų įvairovė
- Pakuotės/ledų išvaizda
- Prekinis ženklas
- Grynasis ledų kiekis
- Maistinė vertė
- Energinė vertė
- Alergenai
- Maisto priedai
- Kitas variantas

**26. Ar renkantis ledus Jums daro įtaką aplinkinių rekomendacijos, reklama ir kiti informacijos šaltiniai?**

- Taip
- Ne

**27. Kurio gamintojo valgomieji ledai Jums asocijuojasi su aukščiausia kokybe?**

- AB „Premia KPC“ (Klasika, Jocker, Pols, Bravo, Ekselenc ir kt.)
- UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ (Baltija, Karališki, Magnum, twister, Superviva ir kt.)
- AB „Klaipėdos pienas“ (Dione, Baltoji varnelė, eskimo ir kt.)
- UAB „Vikeda“ (Dadu)
- AB „Pieno žvaigždės“ (Pasaka, Smilga, Nykštukas ir kt.)
- UAB „ICECO ledai“ (Aurum, Tirpukas, Tropical mix, Pop ir kt.)
- UAB „Nestlé Baltics“ (Kit kat, leon, milka, oreo, kaktus ir kt.)
- Neturiu nuomonės
- Kito gamintojo

**28. Kiek svarbūs šie veiksniai renkantis UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmonės produkciją, kas suteikia papildomą vertę? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite* ☒**

<b>Veiksniai</b>	<b>Ypač svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Nelabai svarbu</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>
Prekių kokybė					
Platus asortimentas					
Gera strateginė vieta					
Žema kaina					
Atsiskaitymų už prekes įvairovė					
Žinomas gaminių vardas					
Suteikiamos nuolaidos					
Akcijos					
Efektyvi reklama					

**DĖKOJU už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.**



**3 PRIEDAS. UAB „UNILEVER LIETUVA LEDŲ GAMYBA“ PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA**

**UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pelno (nuostolių) ataskaita 2013 - 2016 m., Eur.**

Eil.	STRAIPSNIAI	2013	2014	2015	2016
1	I. PARDAVIMO PAJAMOS	15 472 563	19 363 662	17 138 864	18 771 424
2	II. PARDAVIMO SAVIKAINA	14 918 621	18 501 506	15 923 489	17 546 421
3	III. BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI] (1-2)	553 942	862 156	1 215 375	1 225 003
4	IV. VEIKLOS SANAUDOS	117467	171 589	111 230	147 874
5	IV.1. Pardavimo				
6	IV.2. Bendrosios ir administracinės	117 467	171 589	111 230	147 874
7	V. TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI] (3-4)	436 475	690 567	1 104 145	1 077 129
8	VI. KITA VEIKLA (9-10)	-1057	132 457	38 869	14 582
9	VI.1. Pajamos	16 945	132 457	38 869	14 582
10	VI.2. Sąnaudos	18 001			
11	VII. FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA (12-13)	-189 318	-227 575	-231 680	-137 749
12	VII.1. Pajamos	559			
13	VII.2. Sąnaudos	189 876	227 575	231 680	137 749
14	VIII. ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	246 100	595 449	911 334	953 962
15	IX. PAGAUTE				
16	X. NETEKIMAI				
17	XI. PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIES APMOKESTINIMĄ (14+15-16]	246 100	595 449	911 334	953 862
18	XII. PELNO MOKESTIS	-5 125	85 231	154 457	143 079
19	XLII. GRYNĖSIS PELNAS (17-18)	251 226	510 218	756 877	810 783

**4 PRIEDAS. UAB „UNILEVER LIETUVA LEDŲ GAMYBA“ PELNO (NUOSTOLIŲ) ANALIZĖ**

Eil.	STRAIPSNIAI	2013	2014	Pokytis		2015	Pokytis		2016	Pokytis	
				eur	proc.		eur	proc.		eur	proc.
1	I. PARDAVIMO PAJAMOS	15 472 563	19 363 662	-3 891 099	-25	17 138 864	2 224 798	11	18 771 424	-1 632 560	-10
2	II. PARDAVIMO SAVIKAINA	14 918 621	18 501 506	-3 582 885	-24	15 923 489	2 578 017	14	17 546 421	-1 622 932	-10
3	III. BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI] (1-2)	553 942	862 156	-308 214	-56	1 215 375	-353 219	-41	1 225 003	-9 628	-1
4	IV. VEIKLOS SANAUDOS	117467	171 589	-54 122	-46	111 230	60 359	35	147 874	-36 644	-33
5	IV.1. Pardavimo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	IV.2. Bendrosios ir administracinės	117 467	171 589	-54 122	-46	111 230	60 359	35	147 874	-36 644	-33
7	V. TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI] (3-4)	436 475	690 567	-254 092	-58	1 104 145	-413 578	-60	1 077 129	27 016	2
8	VI. KITA VEIKLA (9-10)	-1057	132 457	-133 514	12 631	38 869	93 588	71	14 582	24 287	62
9	VI.1. Pajamos	16 945	132 457	-115 512	-682	38 869	93 588	71	14 582	24 287	62
10	VI.2. Sąnaudos	18 001	0	18 001	100	0	0	0	0	0	0
11	VII. FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA (12-13)	-189 318	-227 575	38 257	-20	-231 680	4 105	-2	-137 749	-93 931	41
12	VII.1. Pajamos	559	0	559	100	0	0	0	0	0	0
13	VII.2. Sąnaudos	189 876	227 575	-37 699	-20	231 680	-4 105	-2	137 749	93 931	41
14	VIII. ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	246 100	595 449	-349 349	-142	911 334	-315 885	-53	953 962	-42 628	-5
15	IX. PAGAUTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	X. NETEKIMAI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	XI. PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIES APMOKESTINIMĄ (14+15-16]	246 100	595 449	-349 349	-142	911 334	-315 885	-53	953 862	-42 528	-5
18	XII. PELNO MOKESTIS	-5 125	85 231	-90 356	1 763	154 457	-69 226	-81	143 079	11 378	7
19	XLII. GRYNASIS PELNAS (17-18)	251 226	510 218	-258 992	-103	756 877	-246 659	-48	810 783	-53 906	-7

## 5 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ NUOMONE KAS SKATINA PIRKTI JŲ PRODUKCIJĄ

**Kas klientus labiausiai skatina pirkti Jūsų prekes? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite***



	Ypač skatina	Skatina	Nežinau	Nelabai skatina	Visiškai neskatina
Prekių kokybė	69	25	6	0	0
Platus prekių asortimentas	52	47	1	0	0
Gera strateginė vieta	15	52	3	20	0
Žema kaina	20	40	5	35	0
Informacijos apie prekes gausa	52	18	4	26	0
Akcijos	74	15	5	6	0
Efektyvi reklama	83	15	0	2	0