

**UAB KĖDAINIŲ BUTAI
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS
2019-2022 METAMS**

Vilnius, 2018

TURINYS

SANTRAUKA	3
1. VEIKLOS APRAŠYMAS.....	5
2. APLINKOS ANALIZĖ	8
2.1 VIDINĖS SITUACIJOS ANALIZĖ.....	8
2.2 IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	15
2.3 STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ	21
2.4 APIBENDRINIMAS/REKOMENDACIJOS	26
3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	29
4. STRATEGINIAI TIKSLAI UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI.....	30
5. FINANSINĖS PROGNOZĖS	34
1. PRIEDAS. REKOMENDUOJAMA PRELIMINARI ĮMONĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	36

SANTRAUKA

UAB Kėdainių butai veikia vykdo nuo 1991 metų. Įmonės **tikslas** – tinkamai teikti daugiabučių namų bendrojo naudojimo objektų administravimo, eksploatavimo paslaugas ir atlikti šilumos karšto vandens sistemų priežiūrą. Nuolat gerinti įmonės našumą, diegti naujas technologijas ir jas pritaikyti kasdieninėje įmonės veikloje.

Pagrindinė bendrovės **veikla** - daugiabučių namų bendrojo naudojimo objektų administravimas, priežiūra (eksploatacija), remontas. Įmonė taip pat atlieka bendruosius statybinius darbus, bei pastatų elektros, šilumos ir karšto vandens tinklų ir įrenginių remonto darbus, administruoja energetinio efektyvumo didinimo daugiabučiuose namuose programą, užsiima pastatų dezinfekcija, dezinfekcija ir deratizacija. Kita bendrovės tipinė veikla – negyvenamųjų patalpų ir technikos nuoma, kanalizacijos tinklo diagnostika ir valymas.

Siekiant optimizuoti įmonės veiklą buvo atlikta strateginė analizė, išskirtos įmonės vidinės stiprybės ir silpnybės, įvertintos išorinės aplinkos galimybės bei grėsmės ir suformuluota nauja **strateginė kryptis**: *ekonominio veiklos efektyvumo didinimas* - bendrojo naudojimo objektų administravimo, techninės priežiūros ir remonto, bei šilumos ūkio eksploatacijos paslaugų teikimo proceso optimizavimas sumažinant sąnaudas.

Įmonės **misija** - efektyviai teikti klientams kokybiškas bendrojo naudojimo objektų administravimo, techninės priežiūros ir remonto, bei šilumos karšto vandens sistemų priežiūros eksploatacijos paslaugas panaudojant naujausias technologijas ir moderniausias paslaugų teikimo metodikas, siekdami mūsų klientams sukurti patogią, saugią ir jaukią aplinką, atitinkančią kliento poreikius.

Įmonės **vizija** – būti geriausias pasirinkimas esamiems ir būsimiems klientams, tapti pažangiausia bendrojo naudojimo objektų administravimo, techninės priežiūros ir remonto, bei šilumos ūkio eksploatacijos paslaugas daugiabučiams namams bei viešiesiems objektams teikiančia Kėdainių regiono įmone.

Siekiant įgyvendinti įmonės strategiją išskirti pagrindiniai **tikslai ir uždaviniai**:

1. Optimizuoti paslaugų teikimo sąnaudas
 - 1.1. Sumažinti darbo užmokesčio sąnaudas
 - 1.2. Optimizuoti vidinius procesus
2. Didinti paslaugų teikimo vertę
 - 2.1. Pagerinti paslaugų teikimo kokybę
 - 2.2. Perkelti dalį paslaugų į elektroninę erdvę
 - 2.3. Gerinti komunikaciją su paslaugų klientais
3. Padidinti įmonės gaunamas pajamas
 - 3.1. Padidinti pajamas gaunamas iš papildomų darbų
 - 3.2. Padidinti pajamas iš standartinių paslaugų
 - 3.2. Optimizuoti skolų išieškojimo procesą

Igyvendinti šiuos tikslus numatoma strateginiame plane numatytais priemonėmis bei resursais iki 2022 metų.

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

UAB Kėdainių butai veiklą pradėjo 1991 metais kaip valstybinė įmonė, kurios tikslas buvo teikti daugiabučių namų administravimo paslaugas Kėdainių miesto/regiono/rajono privatiems klientams. 1995 metais Kėdainių rajono taryba priėmė sprendimą reorganizuoti valstybinę įmonę į uždaryją akcinę bendrovę. 1995 m. UAB Kėdainių butai vadovaudamiesi Kėdainių rajono savivaldybės tarybos sprendimu perėmė UAB Kėdainių profilaktinė dezinfekcija turtą, veiklą ir įsipareigojimus papildydama savo veiklą daugiabučiu namu dezinfekcijos paslaugomis.

Įmonės **tikslas** – tinkamai teikti daugiabučių namų bendrojo naudojimo objektų administravimo, eksploatavimo paslaugas ir atlikti šilumos karšto vandens sistemų priežiūrą. Nuolatos gerinti įmonės našumą, diegti naujas technologijas ir jas pritaikyti kasdieninėje įmonės veikloje.

Pagrindinė bendrovės **veikla** - daugiabučių namų bendrojo naudojimo objektų administravimas, priežiūra (eksploatacija), remontas. Įmonė taip pat atlieka bendruosius statybinius darbus, bei pastatų elektros, šilumos ir karšto vandens tinklų ir įrenginių remonto darbus, administruoja energetinio efektyvumo didinimo daugiabučiuose namuose programą, užsiima pastatų dezinfekcija, dezinfekcija ir deratizacija. Kita bendrovės tipinė veikla – negyvenamųjų patalpų ir technikos nuoma, kanalizacijos tinklo diagnostika ir valymas.

Bendrovės teikiamas **paslaugas** galima suskirstyti į keturias pagrindines veiklos sritis žr. 1 lentelę.

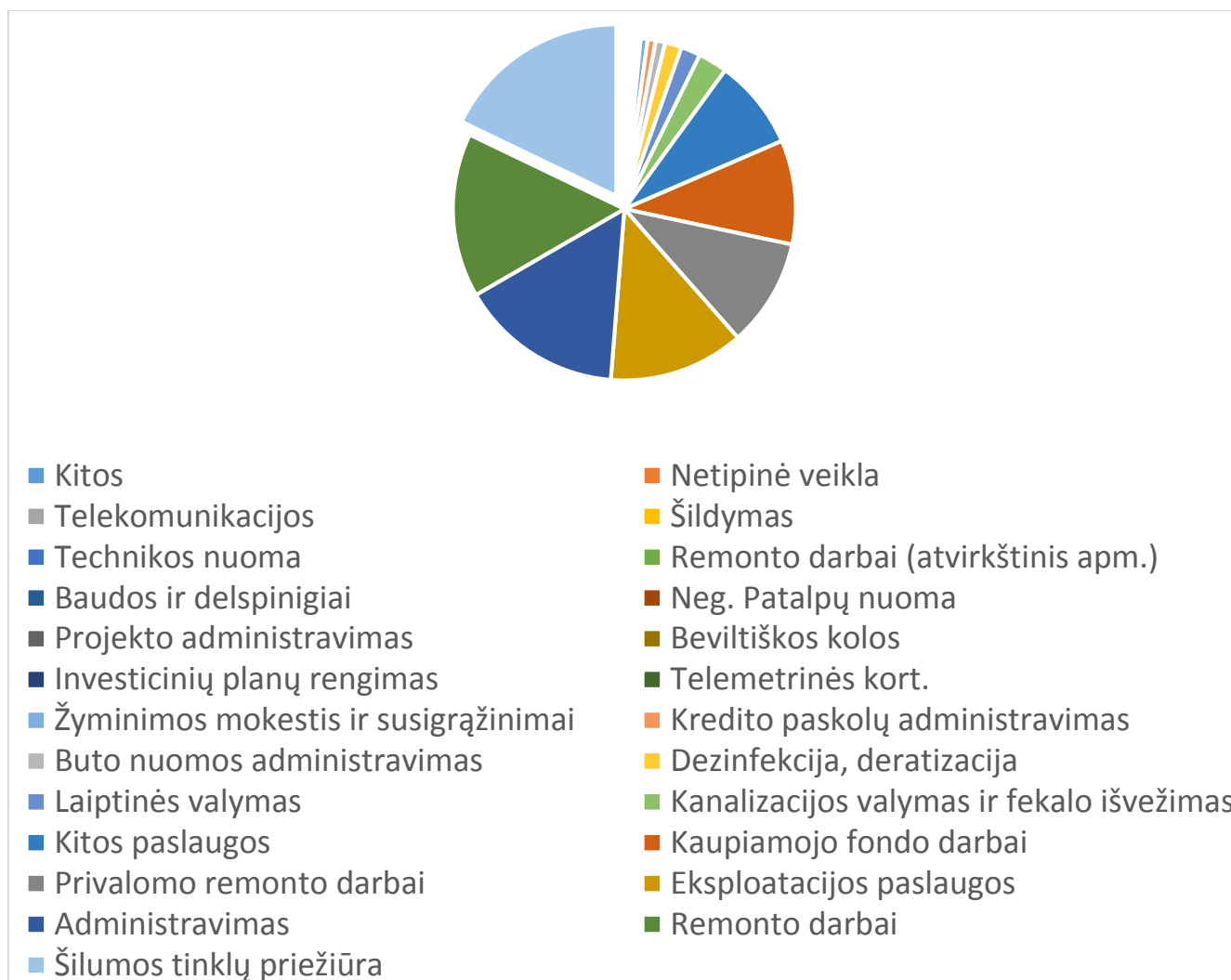
1. Lentelė. UAB Kėdainių butai veiklos sritys ir teikiamos paslaugos

DAUGIABUČIŲ NAMŲ BENDROSIOS NUOSAVYBĖS OBJEKTŲ ADMINISTRAVIMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Daugiabučių gyvenamųjų namų bendrosios nuosavybės administravimas • Sąskaitų pateikimas gyventojams, skolų ir skolininkų kontrolė
DAUGIABUČIŲ NAMŲ BENDROSIOS NUOSAVYBĖS OBJEKTŲ EKSPLOATACIJA, TECHNINĖ PRIEŽIŪRA IR REMONTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Stogų priežiūra ir remontas • Autobokštelio nuoma • Daugiabučių gyvenamųjų namų modernizavimas • Energetinio efektyvumo didinimo daugiabučiuose namuose programos administravimas • Pastatų dezinfekcija, dezinfekcija ir deratizacija • Ascenzacinės mašinos nuoma (fekalo ištraukimo) • Dezinfekavimo darbai • Deratizacijos darbai • Dezinfekcija • Buitinės el. įrangos prijungimas • Elektros instaliacijos įrengimas ir remontas

<ul style="list-style-type: none"> • Elektriniai matavimai • Santechninės įrangos ir vamzdynų diagnostika ir remontas • Kanalizacijos vamzdynų valymas • Nuotekų šalinimas iš vietinės kanalizacijos rezervuarų • Pastatų konstrukcijų remontas • Durų, langų keitimas • Fasadų remontas, apdailos darbai • Nuogrindų įrengimas ir remontas • Stambiaplokščių pastatų sandūrų (siūlių) remontas • Elektriniai matavimai • Kištukinių lizdų, jungiklių keitimas • Šviestuvų keitimas • Instaliacijos patikrinimas, kabelio tiesinimas, prijungimas prie įvadinio skydo • Teritorijos apšvietimo įrengimas • Kabelio montavimas, paskirstymo dėžučių montavimas, gyslių sujungimas • Abonentinio apskaitos skydo montavimas • Judesio jutiklių montavimas
DAUGIABUČIŲ NAMŲ ŠILUMOS IR KARŠTO VANDENS SISTEMŲ PRIEŽIURA
<ul style="list-style-type: none"> • Šildymo sistemų ir šilumokaičio plovimas • Šilumos punktų ir šildymo sistemų paruošimas šildymo sezonui • Šildymo punktų ir šildymo sistemų atnaujinimas ir remontas
DAUGIABUČIŲ NAMŲ TERITORIJŲ PRIEŽIŪRA
<ul style="list-style-type: none"> • Daugiabučių namų teritorijos valymas

Išanalizavus UAB Kėdainių butai teikiamų paslaugų portfelį galima teigti, kad svarbiausios veiklos yra daugiabučių namų administravimas, techninė priežiūra, šilumos karšto vandens sistemų priežiūra bei papildomi darbai, neįeinantys į eksploatacijos paslaugų tarifą, kurie gerina daugiabučių namų būklę žr. 1 pav. Taip pat svarbi nauja Kėdainių rajono savivaldybės dedikuota veikla – daugiabučių namų teritorijos valymas kuri bus pradėta teikti visiems daugiabučiams namams nuo 2019 m. Šios paslaugos turi potencialą generuoti didžiausią pajamų dalį.

Daugiausiai resursų reikalaujanti veikla yra pastatų techninė priežiūra ir remontas, kadangi vykdoma ne pakankamai efektyviai, nenaudojant technologinių sprendimų, o daugiausiai atliekant visas operacijas rankiniu būdu, tai reikalauja didelių žmogiškųjų resursų ir kuria sąnaudas, kurias tikslinga būtų optimizuoti.



1 pav. Teikiamų paslaugų struktūra

Analizuojant 2017 m daugiabučiam namams teikiamų paslaugų ataskaitas matyti, kad net 25% papildomų darbų, kurie neįtraukti į teikiamų paslaugų tarifą, daro išoriniai rangovai, tačiau įmonėje nėra taikomas tarpininkavimo mokestis, kuris yra daugumoje daugiabučių namų administravimo paslaugas teikiančių įmonių Lietuvoje. Pasinaudojus šia praktika preliminariais skaičiavimais įmonė papildomai galėtų sugeneruoti 16 000 eur pajamų per metus (apskaičiuota atsižvelgiant į 2017 m papildomų paslaugų apimtį pritaikant papildomą 18% antkainį nuo sąmatos sumos).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės veiklų sąrašas labai platus dalis veiklų vykdomos neefektyviai. Siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų būtina optimizuoti teikiamų paslaugų portfelį. Tikslinga būtų padidinti teikiamų papildomų paslaugų dalį, efektyvinti administravimo, technines priežiūros paslaugų teikimo procesus bei neskirti per didelių resursų būsto renovacijos programos įgyvendinimui. Siekiant maksimaliai padidinti įmonės veiklos pelningumą tikslinga koncentruotis į papildomų darbų paslaugas daugiabučiams namams bei naujai nuo 2019 m. pradedamos teiki paslaugos - daugiabučių namu teritorijų valymas - išplėtojimą.

2. APLINKOS ANALIZĖ

2.1 VIDINĖS SITUACIJOS ANALIZĖ

Strateginiai aspektai

Pagrindinis viešai deklaruojamas įmonės tikslas - tinkamai atlikti daugiabučių namų bendrojo naudojimo objektų administravimą, eksploataciją, remontą, nuolat tobulėti, diegti naujas technologijas ir jas pritaikyti.

Įmonė veikė pagal tradicinius iš posovietinės kultūros likusius darbo principus ir iki šiol neteikė didelės reikšmės strateginiams aspektams, todėl viešai nedeklaruoja savo vizijos misijos ir strateginių tikslų atitinkamai nekomunikuoja jų ir savo darbuotojams.

Bendrovės pagrindinis tikslas bei pagrindinių paslaugų apibūdinimai skiriasi pateikiamuose finansiniuose dokumentuose (audito ataskaita) ir deklaruojamoje viešai internetinėje svetainėje.

Dabartinė įmonės veiklos strategija yra labiau intuityvi nei aiškiai suformuluota, deklaruota ir vykdoma pagal užsibrėžtus tikslus, etapus ir resursus. Šiuo metu pasikeitusi įmonės vadovybė diegia pokyčius įmonės struktūroje ir valdyme bei kartu su ekspertais formuoja naują strategiją efektyvesniam ir perspektyvesniam įmonės veiklos etapui.

Kadangi įmonė yra vienintelė tokias paslaugas teikianti bendrovė Kėdainiuose, ji neidentifikuoja konkurentų grėsmės ir neskiria didelio dėmesio konkurencinei aplinkai.

Naujo organizacijos vadovo pagrindinis siekis suformuoti naują perspektyvią įmonės veiklos strategiją 2019-2022 metams, efektyviai komunikuoti ją optimizuotam įmonės personalui ir diegiant naujus veiklos modelius, informacinių technologijų sprendimus pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus.

Organizaciniai aspektai

Įmonės dabartinė valdymo schema panaši į linijinę valdymo struktūrą, kurioje paprastai atsiskleidžia tiesiogiai vertikalūs ryšiai tarp visų valdymo lygių, minimalus valdymo pakopų skaičius ir gana aiškiai išreikštas pavaldumas. Tokia struktūra suteikia vadovui teisėtą valdžią nukreipti tiesioginius pavaldinius siekiant nustatytų tikslų. Įmonėje vadovas paprastai turi pagrindinę teisę pats priimti sprendimus ir veikti be suderinimo su kitais darbuotojais. Vadovas yra atsakingas už visas įmonės funkcines sritis. Tokia struktūra yra gana paprasta, lengvai koordinuojamas tikslo siekimas ir atsakomybės paskirstymas atskiroms valdymo dalims, tačiau reikalauja aukštos kompetencijos specialistų yra silpnas ryšys tarp atskirų padalinių, sudėtingas reikšmingų klausimų sprendimo perkėlimas į aukštesnį valdymo lygį, didelis vadovo informacinis perkrovimas, apsunkintas naujų idėjų ir iniciatyvų generavimas.

UAB Kėdainių butai po vadovybės pokyčių struktūrinės hierarchijos laikomasi minimaliai. Esama personalo struktūra nebeatitinka naujai keliamų įmonės uždavinių. Darbuotojų funkcijos arba nepakankamos, kad pilnai užpildyti darbo krūvį arba perteklinės, pasikartojančios, dubliuojančios kitus

darbuotojus. Darbuotojų atsakomybės neapibrėžtos, nėra tikslaus atskaitingumo, darbo rodiklių sekimo ir rezultatų kontrolės. Organizacinė struktūra nelanksti, nėra aiški, neatsiskleidžia nei tikslus pavaldumas, nei funkcinės veiklų vykdymo grupės, nei informaciniai kanalai, nėra aiškiai nustatytos sprendimų priėmimo ribos. Tokia statiška struktūra dažniau sukuria papildomas kliūtis nei pozityviai veikia darbo eigą.

Planuojami organizacinės struktūros pokyčiai siekiant optimizuoti darbuotojų išteklius, efektyvinti komunikaciją bei paslaugų teikimo procesą, mažinti žmogiškąjį indėlį pasitelkiant technologinius sprendimus, skaitmenizuojant ir automatizuojant rutininius darbus.

Personalas

2017-12-31 įmonėje dirbo 39 darbuotojai. Lyginant su 2016 m. Darbuotojų skaičius sumažėjo nežymiai – 1 darbuotoju. Darbuotojų pasiskirstymas pagal įmonės vykdomas veiklas: 30% administracijos sritis ir 70% eksploatacijos.

Darbuotojų kaita – per 2016 metus atleista 17, priimta 18 naujų darbuotojų. Informacijos apie pagrindines priežastis ir poveikį įmonės veiklai nėra, tačiau vertinant tai, kad 2017 m. vietoje nuostolio įmonė ėmė generuoti pelną, darbuotojų pasikeitimas neigiamos reikšmės neturėjo.

Atlikus apklausą atsiskleidė, jog įmonėje darbuotojų santykiai nėra palankūs sėkmingai įmonės veiklai, bendrasis klimatas skatina skyrių susipriešinimą, nepasitenkinimą kolegų darbo rezultatais. Darbuotojų tarpusavio komunikacija nepakankama, komunikacija tarp skirtingas funkcijas vykdančių skyrių gana ribota.

Vadovų išsilavinimas, darbo patirtis ir gebėjimai vadovauti yra pakankami, tačiau būtina ugdyti lyderystės, komandos formavimo ir valdymo, komandos narių ugdymo, grįžtamojo ryšio, pozityvaus kritikos teikimo, įgalinančio delegavimo ir kt. būtinas kompetencijas.

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai taip pat pasižymi kompetencijų trūkumu, svarbiausios jų: motyvacija darbui, gebėjimas planuoti savo laiką ir savarankiškai kelti sau uždutis, bendravimo efektyvumas, darbas komandoje, sprendimų priėmimo efektyvumas, konfliktų sprendimo įgūdžiai, efektyvaus veiklų atlikimo ir rezultato pasiekimo bei atsakomybės už atliktas veiklas įgūdžiai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojas daugeliu atveju vadovybės požiūriu nesukuria pakankamos pridėtinės vertės įmonei ir traktuojamas labiau kaip “priemonė” tikslui pasiekti nei kaip lemiamas veiksnys įmonės sėkmei. Esama darbuotojų komanda turi sukaupusi patirties teikiamų paslaugų srityje ir išmano savo vykdomą sritį, tačiau nekuria esminio konkurencinio pranašumo daugiabučių pastatų administravimo rinkoje. Didžiausias kompetencijų trūkumas ir personalo ugdymo poreikis jaučiamas administravimo ir eksploatacijos srityse.

Paslaugų teikimo aspektai

Įmonės turima paslaugų teikimo infrastruktūra yra gerokai pasenusi. Įmonė paslaugų teikimui naudoja 20 metų senumo metodologiją. Paslaugų teikimo procese akivaizdus informacinių technologijų sprendimų panaudojimo veiklos optimizavimui trūkumas. Daugelis procedūrų atliekamos rankiniu būdu

tam gaištamas laikas ir eikvojami žmogiškieji resursai, vykdomos pasenusios nebereikalingos procedūros. Atsiskleidžia modernių verslo sisteminimo priemonių tokių kaip *crm*, *lean*, *white belt* ir panašių diegimo poreikis.

Inovacijų diegimas įmonėje minimalus, neišnaudotas verslo modelio inovacijų potencialas.

Siekiant optimizuojant procesų valdymą, būtina įgyvendinti pokyčius pasaugų teikimo procesuose. Reikalinga sukurti sistemą įmonės paslaugų vadybininkams kurie bus atsakingi už teisingą ir kokybišką daugiabučių namų priežiūrą bei rinks, kaups ir analizuos kiekvieno namo informaciją visu jo gyvavimo laikotarpiu, vertins istorinius duomenis, kas buvo daryta, kokios problemos name ir pan.

Siekiant efektyvinti sąskaitų pateikimo klientams procesą, bei palengvinti jiems atsiskaitymą už paslaugas tikslinga prisijungti prie „Viena sąskaita“ paslaugų sistemos. Dabartiniu laikotarpiu įmonės sąskaitos išrašomos rankiniu būdu, spausdinamos popierinės versijos ir nešiojamos mėtomos į pašto dėžutes pačiu įmonės darbuotojų. Dabartiniu laikotarpiu pasaugos „Viena sąskaita“ populiarumas stipriai išaugęs, gyventojams rengiamos elektroninės sąskaitos ir siunčiamos klientams elektroniniu paštu arba prieinamos per mobiliąsias programėles telefonuose. Atitinkamai tam reikia keisti ir pritaikyti įmonės buhalterinės apskaitos sistemą.

Dabartiniai sąskaitų parengimo ir pateikimo procesai atliekami neefektyviai, trūksta ūkiškumo, darbuotojams trūksta kompetencijų ir žinių, kaip dirbti naudojant šiuolaikines sistemas, kurias naudoja dauguma sėkmingai dirbančių administruojančių įmonių finansininkų. Įmonei būtini struktūriniai pokyčiai tam, kad įmonė savo resursus išnaudotų 100% ir padidintų metines pajamas bent 2 kartus.

Rinka

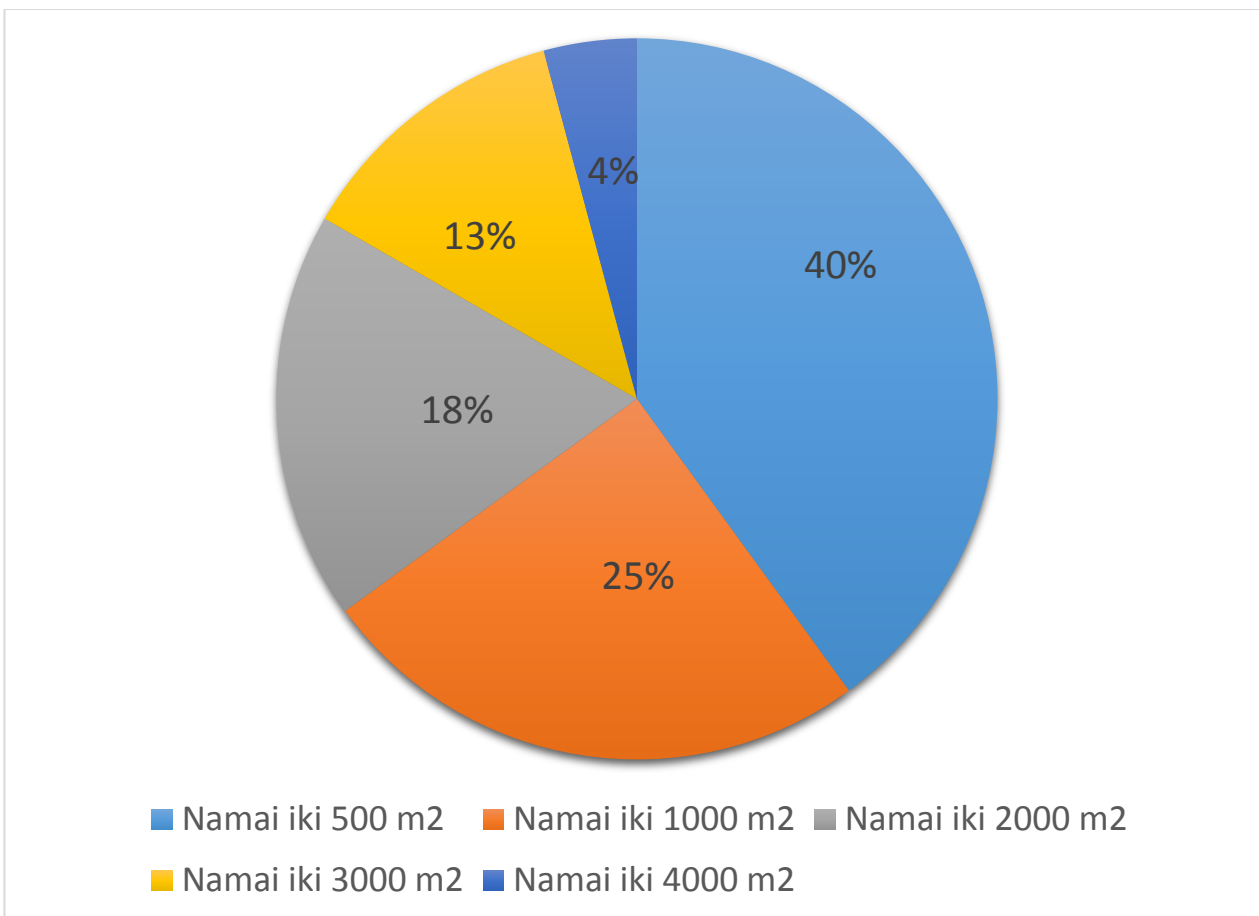
Kėdainių mieste ir rajone apytiksliai yra 330 daugiabučiai namai bei 7 viešieji 76 komerciniai objektai, kuriems reikalingos administravimo, techninės priežiūros, šilumos ūkio eksploataavimo paslaugos.

UAB Kėdainių butai veikia tik daugiabučių namų aptarnavimo srityje ir teikia paslaugas aptarnauja 126 daugiabučiams namams. Įmonės paslaugų aprėptį sudaro apytiksliai sudaro 125 tūkst. kvadratinų metrų aptarnaujamo ploto. Vidutiniškas vieno aptarnaujamo namo plotas sudaro 1039 m². Klientų struktūra pagal dydį pateikiama paveiksle Nr.2.

Rinkos potencialas nėra pilnai išnaudotas, įmonė aptarnauja tik dalį daugiabučių namų Kėdainių regione, nesikoncentruoja į viešuosius objektus ir bendrijas turinčius daugiabučius namus. Didesnę dalį naujų klientų kaip Daugiabučių namų savininkų bendrijos ir komerciniai pastatai įmonė gali prisitraukti tik teikdama geresnes kokybes ir aukštesnio lygio paslaugas.

Klientų pasiekiamumas įmonės paslaugų teikimui yra optimalus, geografinė aprėptis apima Kėdainių miestą ir rajoną, pastatai nuo paslaugų teikimo vietos nutolę iki 20 km atstumu.

Vertinant klientus mokumo požiūriu, remiantis įmonės finansinių ataskaitų duomenimis, daugiau nei 20 proc. klientų yra nemokūs. Įsiskolinimai siekia vidutiniškai 200 eur. sumą klientui, atsiskaitymai daugiausia vėluoja nuo 3 mėn. iki metų laiko ir pastarųjų yra didesne dalis. Skolos išieškomos vangiai, nėra efektyvios metodikos.



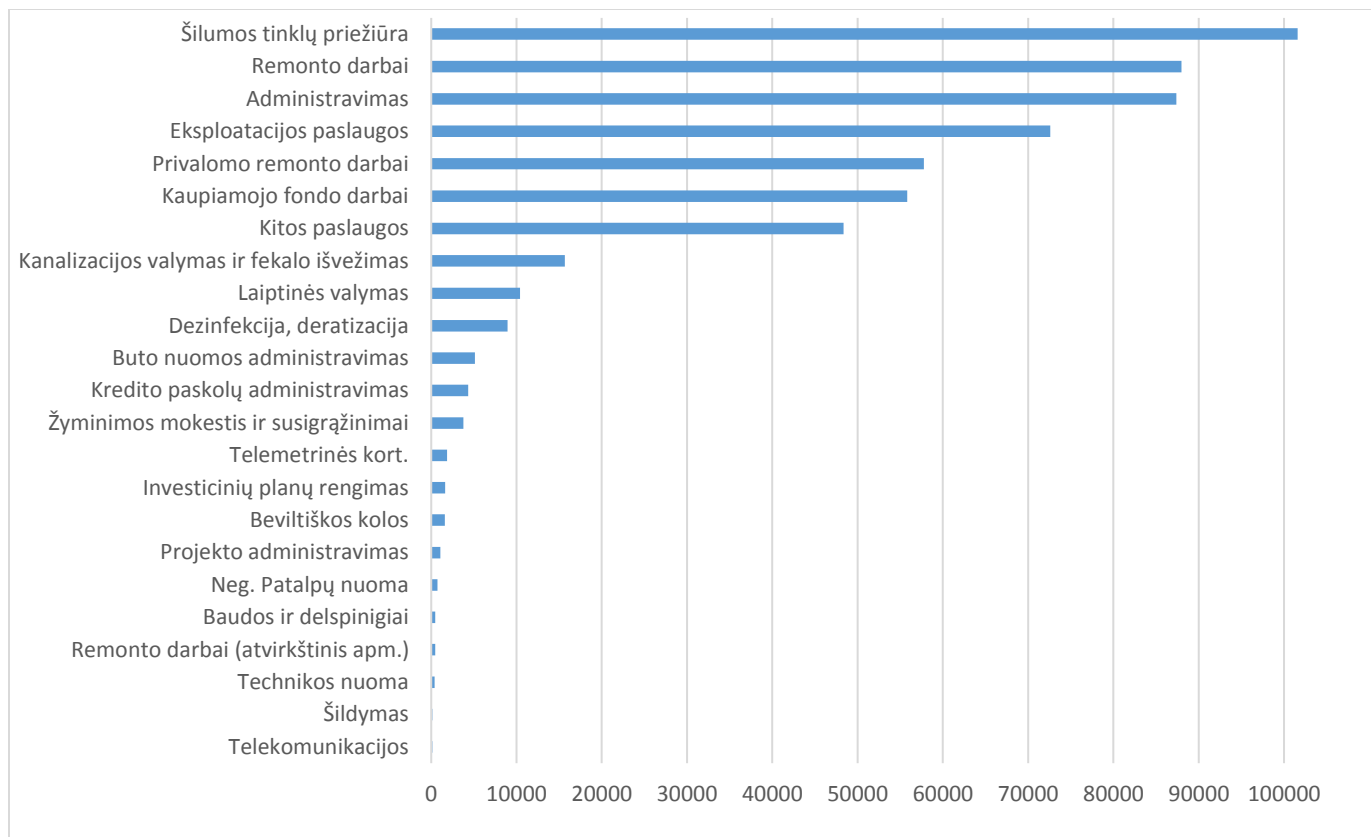
2 pav. Klientų struktūra

Įmonei trūksta personalo komunikacijos su vartotojas, ji nėra metodiška ar nuolatinė, reikalingos stiprinimo priemonės. Komunikacijos stiprinimui tikslinga pasitelkti atnaujintą įmonės internetinę svetainę, sukurti ir efektyviai naudoti socialinių tinklų paskyras. Komunikacija per socialinius tinklus padėtų gerinti įmonės įvaizdį, greičiau pasiekti klientus, sutelkti juos bendroms veikloms, komunikuoti ir spręsti jų problemas.

Finansiniai aspektai

Per 2017 metus bendrovės pardavimo pajamos lyginant 2016 metais padidėjo nuo 501 832 eur iki 564 052 eur, tai yra 63 000 eur kas sudaro beveik 10%. Tai teigiamas bet vadovaujantis šios srities privataus kapitalo įmonių valdymo praktika yra nepakankamas rodiklis.

Lyginant 2016 m. pelno-nuostolio ataskaitoje pateikimus rodiklius atsiskleidžia, kad 2016 metais įmonė veikė nuostolingai ir patyrė – 2876 eur nuostolį. Tai rodo šiuolaikinio verslo metodikų taikymo trūkumą, veiklos efektyvumo bei valdymo kokybės stoką. Vadovaujantis išdirbtu ir analitiniais skaičiavimais pagrįstu verslo modeliu kiekviena daugiabučių administravimo įmonė privalo dirbti pelningai. Veiklos nuostolingumas rodo lėšų švaistymą ar neskaidrų ar neefektyvų įmonės resursų panaudojimą.



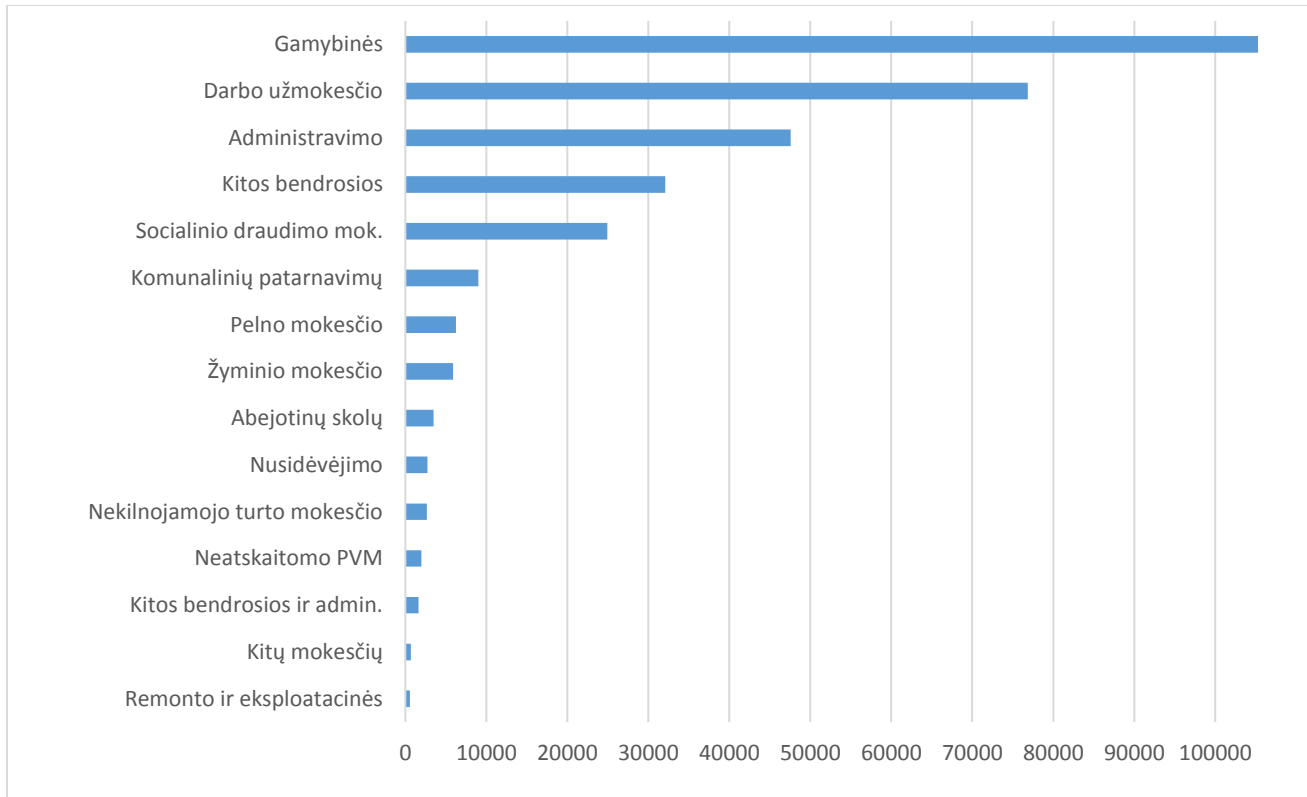
3 pav. UAB Kėdainių butai pajamų struktūra pagal teikiamas paslaugas

Paveiksle Nr. 3 matyti, kad per 2017 m. daugiausiai pajamų sugeneravo šilumos tinklų priežiūra, remonto darbai, administravimo paslaugos bei eksploatacijos paslaugos.

Paveiksle Nr. 4 pateikiama įmonės sąnaudų struktūra, kur matyti, kad per 2017 m. daugiausiai didžiausios sąnaudos susidarė gamybinių, darbo užmokesčio ir administravimo sąnaudų.

Analizuojant 2017 metų veiklos rezultatus pastebimos teigiamos tendencijos, gerėjantys rodikliai ir galutinis rezultatas. Per 2017 m. įmonė ne tik padengė ankstesnių metų nuostolius, bet ir sugeneravo 41 556 eur pelną prieš mokesčius. Laikydamosi efektyvesnio veiklos modelio įmonė per šiuos metus galėjo sugeneruoti 60 000 eur pelno, t.y. beveik 20 000 eurų daugiau. Veikiant efektyviai su turimais resursais ir rinka bendrasis pelnas turėtų 200 000 EUR uz 2017 ?

Papildomų darbų savikaina sudaro apie 67 proc. Analitiniu požiūriu šis rodiklis yra per didelis ir rodo bendros veikos efektyvumo trūkumą. Papildomų darbų sąnaudos negali viršyti daugiau nei 60 proc.



4 pav. UAB Kėdainių butai sąnaudų struktūra

Detaliau analizuojant finansinius įmonės rodiklius atsiskleidžia, kad dalis teikiamų paslaugų yra nesėkmingos arba teikiamos nepakankamai efektyviai, kas generuoja bendrovės veikloje nuostolius taip neigiamai įtakoja galutinius pelno/nuostolio rodiklius. Todėl būtinas paslaugų teikimo efektyvumo didinimas. Įmonei tikslinga būtų perorganizuoti kai kuriuos vidinius procesus pagal **Namo Konsultanto** pateiktas metodologijas, kurios užtikrins įmonei didėjančias pajamas.

Skolos

Bendra skolų suma sudaro 450000 Eurų. Skolų rūšis – neatidėtos ir pradelstos skolos. Pagrindiniai skolininkai – daugiabučių namų butų ir kitų patalpų savininkai, socialinių būstų gyventojai, kiti skolininkai.

Esamos skolų situacijos vertinimas – skolų kreivė didėja ne vieni metai, bendrovėje nevykdomas nei didelio masto ikiteisminis, nei didelio masto teisminis skolų išieškojimas. Skolos išieškamos fragmentiškai – atskiriems skolininkams siūloma pasirašyti vekselius, tačiau jų vykdymo kontrolė nėra tinkamai vykdoma, kiti paduodami į teismą nesant aiškių padavimo į teismą kriterijų. Skolininkai negrupuojami pagal pradelsimo terminus, nors šis kriterijus leidžia geriausiai individualizuoti skolininką, t.y. ar jis ilgalaikis (piktybinis skolininkas) ar trumpalaikis (tiesiog pradelsė porą mėnesių, arba moka tam tikrais ciklais (kas ketvirtį, vieną kartą per pusę metų ir t.t.)). Nesudaromas didžiausių skolininkų 10-tukas ar 20-tukas, nėra duomenų apie skolininkams taikomus išdėstymus su palūkanomis.

Išdėstytos priežastys esamą situaciją dėl skolų išieškojimo UAB „Kėdainių butai“ leidžia vertinti kaip nerūpestingą, nuostolingą ir pažeidžiančią bendrovės teisėtus interesus.

Esamai situacijai keisti į gerąją pusę, t.y. susigrąžinti skolas ar bent didesnę jų dalį, taip pat mažinti skolininkų skaičių, siūlytina vykdyti aktyvų teisminį skolų išieškojimą ne mažiau kaip vienerius metus. Pažymėtina, kad teismo skolų išieškojimo nauda pasireiškia esant dideliame skolininkų skaičiui, kurie sudaro bendrą didelę skolos sumą. Tai atitinka UAB „Kėdainių butai“ atvejį.

2.2 IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Vykdydama savo pagrindines veiklas įmonė veikia rinkoje. Idant įsitvirtinti ir pasiekti konkurencinio pranašumo rinkoje įmonė turi aiškiai apibrėžti ne tik savo vidinį potencialą, bet ir įvertinti kitų rinkos dalyvių įtaką: klientus, tiekėjus, esamus ir potencialius konkurentai bei galimus pakaitalus - alternatyvias paslaugas teikiančias įmones. Šių rinkos dalyvių analizė atliekama pasitelkus Porterio penkių jėgų (angl. Porter's Five Forces) modelį, rezultatai pateikiami lentelėje Nr. 2.

2 lentelė. Rinkos dalyvių analizė

Išorinis veiksnys	Aprašymas
TIEKĖJŲ GALIA	<p>Tiekėjai, iš kurių įmonė perka priemones, medžiagas, techniką, ar didelės derybinės galios nekuria. Jų dalis įmonės paslaugų savikainoje yra sąlyginai nedidelė.</p> <p>Reikšmingesni yra subrangos paslaugas teikiantys tiekėjai. Įmonė nepasinaudoja galimybe įtraukti administravimo mokesčio pateikdama sąskaitas savo klientams už subrangovų atliktus darbus.</p> <p>Tiekėjų sąrašą rekomenduojama peržiūrėti, optimizuoti ir sudarinėti naujas sutartis ateinantiems 2019-2020 metams.</p>
ESAMI KONKURENTAI	<p>Konkurencija daugiabučių namų aptarnavimo rinkoje nėra labai intensyvi, tačiau neefektyviai dirbant grėsmė, jog modernios privataus kapitalo įmonės įžengtų į privačių daugiabučių namų rinką egzistuoja.</p> <p>Netiesioginiai įmonės konkurentai techninės priežiūros, remonto ir administravimo paslaugų sektoriuje daugiausiai koncentruojasi stambių komercinių gamybinių, prekybinių ar administracinių objektų priežiūros srityse.</p>
NAUJŲ KONKURENTŲ GRĖSMĖ	<p>Rinka naujiems konkurentams atsirasti pakankamai patraukli. Pastebima tendencija, kad didžiausios Lietuvos pastatus administruojančios įmonės naudojami visų komunalinių butų ūkių Lietuvoje silpnumu, efektyviai įgyvendina naujas plėtros regionuose strategijas ir perima klientus pasirašydami Jungtinės veiklos sutartį, tai yra - keičiant namo valdymo būdą perviliojami gyventojai kuriems pažadami geresni tarifai ir kokybiškesnės paslaugos.</p>

	<p>Dėl šios konkurentų plėtros per nepilnus metus analizuojama įmonė gali prarasti net iki 50% administruojamų namų. Todėl įmonei gyvybiškai būtina modernizuotis ir teikti tik aukštos kokybės administravimo paslaugas.</p> <p>Įėjimo į rinką kaštai bei barjerai nėra dideli panašias paslaugas teikiančioms įmonėms veikiančioms kituose regionuose: įmonei pakanka įsitraukti į Kėdainių regione daugiabučius namus administruojančių įmonių sąrašą, parengti agresyvią plėtros strategiją.</p> <p>Klientai neturi ilgalaikių įsipareigojimų, jų perėjimo prie kito paslaugų teikėjo procedūra gana nesudėtinga, laiko atžvilgiu tai gali užtrukti vidutiniškai iki 3-4 savaičių vienam namui.</p>
PAKAITALŲ GRĖSMĖ	<p>Įmonės teikiamoms paslaugoms egzistuoja pakaitalai.</p> <p>Atliekami darbai išlieka tie patys, tačiau skiriasi bendradarbiavimo/valdymo forma: DNSB daugiabučio namo bendrija ir JVS jungtines veiklos sutartimi valdomas namas.</p>
PIRKĖJŲ GALIA	<p>Įmonės klientai nėra apriboti ar griežtai susaistyti su įmone. Jie laisvi rinktis kokią tik nori administruojančią įmonę kuri teikia paslaugas tam mieste ir regione (administravimo). Jiems lengva pakeisti šių paslaugų tiekėją.</p> <p>Klientai turi didelę įtaką ir stiprias derybines pozicijas todėl gali daryti spaudimą dėl kainos ir paslaugų naudojimo. Grėsmė yra gana didelė nes dabartinėmis kainomis adm. įmonė nėra konkurencinga, paslaugų kainos gerokai viršija net didelių miestų administruojamų įmonių kainų vidurkius vertinant privalomss daugiabučio namo administravimo paslaugas.</p>

IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Vertinant išorinius makroekonominis daugiabučių namų priežiūros ir administravimo paslaugų sektoriui daugiausiai įtakos turinčius išorinius aplinkos veiksnis, pasitelkiamas PESTAT analizės modelis. Pagal jį išorinės aplinkos veiksniai grupuojami į politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosaugos ir teisinius. Išorinės aplinkos veiksnių analizė pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

POLITINIAI VEIKSNIAI	<p>Platesnė vyriausybės įtaka verslo aplinkai pasireiškia daugiausiai per pasirinktas strategines verslo vystymo, infrastruktūros gerinimo, paramos skirstymo atskiroms sritims kryptis.</p> <p>Konkrečiau objektų administravimo bei techninės priežiūros verslo sričiai įtakos turi vyriausybės prioritetas – renovacijos plėtra: senųjų daugiabučių</p>
-----------------------------	--

	<p>atnaujinimas, kompleksinių energinį efektyvumą dindinčių priemonių įgyvendinimas, renovuojant ne tik pavienius namus, bet ir gyvenamuosius kvartalus. Keliamas uždavinys kasmet atnaujinti ne mažiau kaip po 500 daugiabučių. Vienas iš prioritetų, skiriant finansavimą renovacijos projektams, bus teikiamas gyvenamųjų kvartalų renovacijai.¹</p> <p>Lengvinamas renovacijos procesas gyventojams: projekto parengimo, administravimo ir techninės priežiūros darbai bus finansuojami 100 procentų, kita dalis – 30 proc.¹</p> <p>Auga Kėdainių rajono savivaldybės suinteresuotumas ir skiriamos investicijos renovacijos programoms: 1) patvirtintas planas sutvarkyti daugiabučių kvartalų infrastruktūrą, 2) patvirtinta daugiabučių namų tvarkymo programa.</p>
<p>EKONOMINIAI VEIKSNIAI</p>	<p>Šių metų pradžioje nedarbo lygis sudarė 7,2 proc. ir buvo 0,8 proc. p. mažesnis nei atitinkamu laikotarpiu prieš metus. Nedarbo lygis jau ilgiau nei metus mažėja lėčiau nei ankstesniais ketveriais metais. Tai gali reikšti, kad didžioji dalis nepanaudotų darbo jėgos resursų jau yra išnaudota.²</p> <p>Nedarbo lygis Kėdainių rajone 2018 m. lyginant su 2017 išaugo 2,7 proc., kas rodo mažėjančias dalies regiono gyventojų pajamas ir galimas socialiai labiausiai pažeidžiamų klientų mokumo problemas.</p> <p>Darbo užmokesčio augimas buvo spartus, tačiau šiek tiek lėtesnis nei ankstesniais šių metų ketvirčiais. Lietuvos banko duomenimis³ vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje 2018 m. augo 6,7 proc., tačiau gyventojai provincijoje ir regionuose šio augimo pajaučia mažiau.</p> <p>Svarbus veiksnys yra ir daugiau nei metus gana sparčiai kylantis darbo užmokestis viešajame sektoriuje.</p> <p>Galiausiai prie spartaus darbo užmokesčio augimo daug prisideda darbuotojų trūkumas. Jį labiausiai junta kvalifikuotų darbuotojų ieškančios didžiųjų miestų įmonės. Dėl emigracijos įmonėms vis sunkiau rasti darbuotojų, naujų darbo vietų daugėja lėčiau nei įprastai. Supaprastintos imigracijos procedūros bei darbuotojų trūkumas lemia išaugusį imigrantų iš ne ES šalių skaičių², kurie dalinai užpildo laisvas darbo vietas, tačiau daugiausiai mažiau kvalifikuotas ir didesniuose Lietuvos miestuose.</p> <p>Infliacija 2018 m. sudarė 2,7 proc. 2019 m. prognozuojamas jos sumažėjimas iki 2,2 proc. Tačiau dėl išaugusių svarbiausių paslaugų, kuro, aprangos bei maisto produktų kainų gyventojų perkamoji galia nedidėja.</p>

¹ <http://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Kedainiuose-naujas-daugiabuciu-modernizacijos-prioritetas-gyvenamuju-kvartalu-renovacija/9902>

² https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Darbo_rinka_LEA_18-06.pdf

³ <https://www.lb.lt/lt/mv-ekonomikos-analize-ir-prognozes>

	<p>Tiek 2017 m., tiek 2018 m. pradžioje infliaciją Lietuvoje daugiausia didino kylančios maisto produktų ir paslaugų kainos. Bendras maisto kainų augimas Lietuvoje vis dėlto pastebimai sulėtėjo. Artimiausiu laikotarpiu paslaugų kainų augimas vis dėlto turėtų šiek tiek sulėtėti. Viena iš priežasčių yra tai, kad vidutinis darbo užmokestis artimiausiais metais turėtų augti lėčiau nei 2017 ar 2016 m. 2018 metų pirmąjį ketvirtį jau buvo pastebimas paslaugų kainų augimo lėtėjimas.⁴</p> <p>Palankios EURIBOR kitimo tendencijos ir siūlomos bankų palūkanų normos sudaro palankias sąlygas šalies gyventojams investuoti į nekilnojamąjį turtą. Būsto nuomos kainų augimas skatina nuomos verslo augimą. Nedidelė ekonomiško, taupaus ir atnaujinto būsto pasiūla regionuose didina efektyviai tvarkomų ir prižiūrimų butų paklausą.</p>
<p>SOCIALINIAI VEIKSNIAI</p>	<p>Lietuvos statistikos departamento duomenimis gyventojų skaičiaus Kėdainių regione 2016-2018 m. mažėjo, išvykusiųjų ir emigrantų skaičius didėjo, atvykusiųjų ir imigrantų skaičius beveik nekito.</p> <p>Demografinės senatvės koeficientas – pagyvenusių (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus paaugo.</p> <p>Augant Lietuvos gyventojų emigracijai ir vidinei migracijai iš mažesnių regionų į didžiuosius miestus, provincijos verslas neabejotinai susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, trūksta reikalingas kompetencijas turinčių specialistų. Dėl mažėjančios darbo jėgos pasiūlos, rinkoje auga kvalifikuotos darbo jėgos kaina, o tai didina veiklos sąnaudas. susidarius spaudimui didinti darbo užmokestį, kai iš esmės nepadidėja darbo našumas, sudaromos prielaidos produkcijos savikainos ir atitinkamai kainų augimui.</p> <p>Mažėjant gyventojų skaičiui ilgainiui ima mažėti vartojimas regioninėse prekių ir paslaugų rinkose.</p> <p>Mažėjant darbingo amžiaus gyventojų skaičiui ir senstant visuomenei reikalinga įvertinti paslaugų pritaikomumo didesnei daliai vyresnio amžiaus vartotojų svarbą.</p> <p>Dėl šalyje vyraujančių ekonomiško šildymo, taupaus, ekonomiško, resursus taupančio gyvenimo būdo tendencijų pamažu keičiasi vartotojų elgsena nuosavo būsto atžvilgiu. Būstų savininkai renkasi investuoti į nuosavą būstą, jį renovuoti, optimizuoti išlaidas šildymui ir komunaliniams mokesčiams. Šio profilio klientai siekia patogaus ir efektyvaus aptarnavimo bei maksimaliai efektyvaus kaupiamųjų lėšų panaudojimo.</p>

⁴ https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Kainos_ir_sanaudos_LEA_18-06.pdf

TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI	<p>Informacinių technologijų prieinamumas gyventojams skatina ir didesnį vartotojų išprusimą, toleranciją technologijoms bei prielankumą paslaugų valdymui elektroninėje erdvėje.</p> <p>Informacinių technologijų plėtra didina programinės įrangos produktų ir sprendimų pasiūlą. Butų ūkio verslo sričiai pritaikyti IT sprendimai gali būti panaudoti paslaugų teikimo proceso, sąnaudų apskaičiavimo ir sąskaitų parengimo procesų optimizavimui ir administravimo perkėlimui į elektroninę erdvę.</p>
APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI	<p>Valstybės strategija mažinti CO2 kiekį vykdant renovacijos rėmimą, efektyvinant šildymo sistemas.</p>
TEISINIAI VEIKSNIAI	<p>Daugiabučių namų administravimą ir priežiūrą reglamentuojantys teisės aktai: Butų ir kitų patalpų savininkų bendrojo naudojimo objektų administratoriaus veiklos, susijusios su administruojamu daugiabučiu namu Butų ir kitų patalpų savininkų bendrosios nuosavybės administravimo nuostatai Butų ir kitų patalpų savininkų lėšų kaupimo tvarka Bendrojo naudojimo objektų administratoriaus atrankos ir skyrimo tvarkos aprašas Dėl Butų ir kitų patalpų savininkų susirinkimų šaukimo, darbotvarkės ir priimtų sprendimų skelbimo tvarkos Butų ir kitų patalpų savininkų balsavimo raštu, priimant sprendimus, tvarkos aprašas Patalpų savininkų mėnesinių įmokų skaičiavimo ir mokėjimo teisės aktų sąrašas. Daugiabučių namų ir kitų patalpų savininkų bendrosios nuosavybės administratoriaus atrinkimo, skyrimo ir keitimo tvarkos aprašas. LR civilinis kodeksas. Šilumos ūkio įstatymas. Šilumos tiekimo ir vartojimo taisyklės. Daugiabučių namų priežiūros tvarka. Daugiabučio namo savininkų bendrijos steigimo reglamentavimas. Miesto komunalinių atliekų tvarkymo taisyklės. Nutarimai dėl triukšmo gyvenamoje aplinkoje. Privalomieji statinių (gyvenamųjų namų) naudojimo ir priežiūros reikalavimai. Savivaldybės būsto, socialinio būsto nuomą reglamentuojantys teisės aktai Valstybės ir savivaldybių gyvenamųjų patalpų nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarkos aprašas</p>

	<p>Valstybės ir savivaldybių gyvenamųjų patalpų nuomininkų atsiskaitymo už šaltą ir karštą vandenį, elektros energiją, dujas, šiluminę energiją ir komunalines paslaugas tvarkos aprašas.</p> <p>Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymas.</p> <p>Įsakymas dėl prašymų suteikti paramą būstui įsigyti ar išsinuomoti nagrinėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo.</p> <p>Įsakymas dėl lėtinių ligų, kurių sunkiomis formomis sergantiems asmenims ir šeimoms, kuriose yra tokių asmenų, suteikiama teisė į paramą būstui išsinuomoti, sąrašo patvirtinimo.</p> <p>Lietuvos Respublikos gyvenamosios vietos deklaravimo įstatymas.</p> <p>Klientų informavimas dėl asmens duomenų tvarkymo.</p>
--	--

2.3 STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ

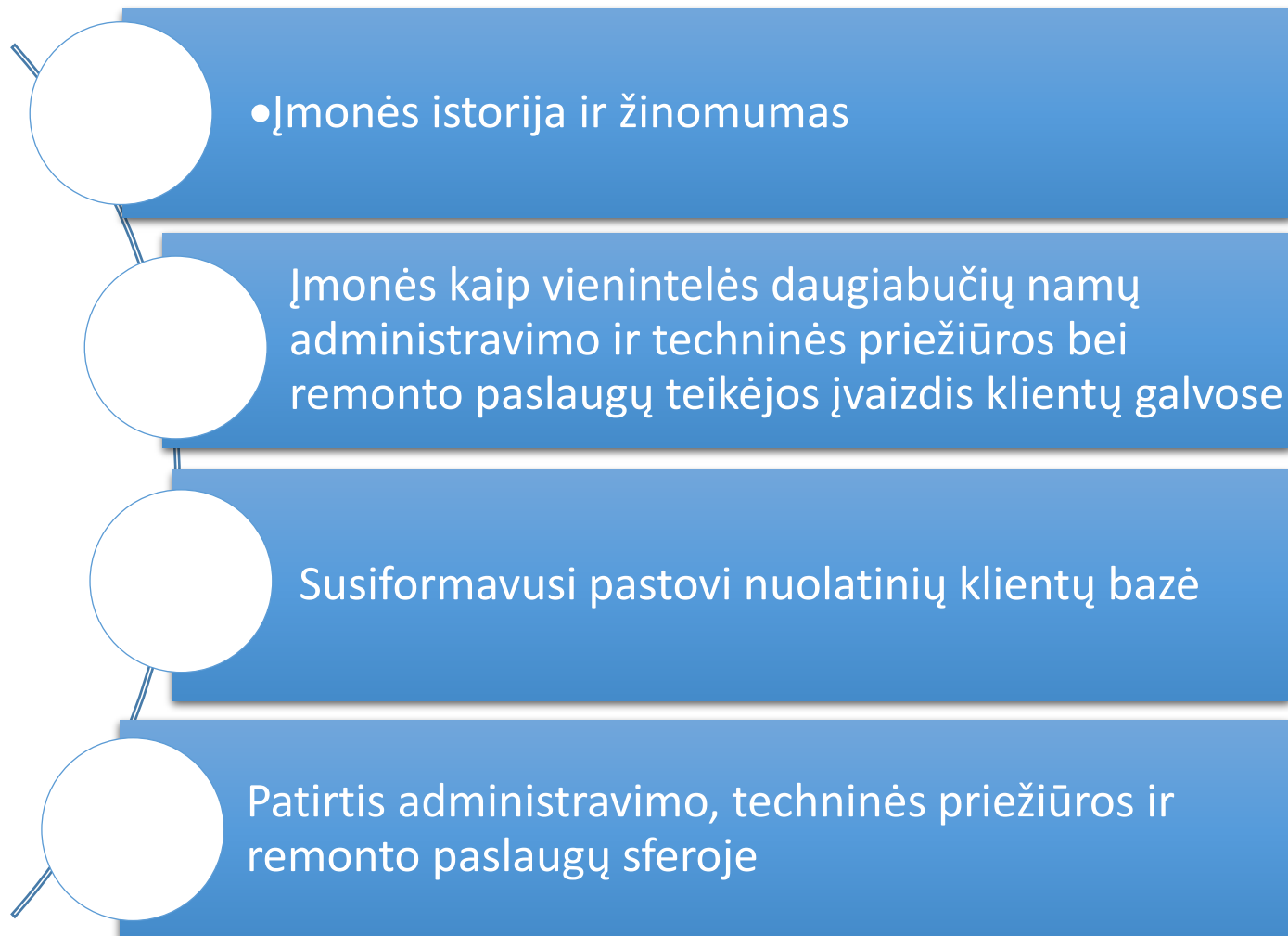
SILPNYBĖS

Atlikus įmonės vidinės aplinkos: žmonės, finansai, infrastruktūra, paslaugos, valdymas, pardavimai, marketingas, ir kt. galima išskirti pagrindines silpnąsias sritis, kurios pateikiamos paveiksle Nr. 5 (žr. kitame psl.).

Išvardintos silpnybės trukdo įmonei pilnai išnaudoti turimą potencialą, veikti efektyviai ir pelningai.

STIPRYBĖS

Veikdama daugelį metų ir neskirdama pakankamai dėmesio valdymui, struktūroms bei procesams pritaikyti prie besikeičiančios aplinkos įmonė prarado daugelį savo stiprybių. Esminės stipriosios pusės į, į kurias galima remtis perorganizuojant įmonės veiklą pateikiamos paveiksle Nr. 6:



6 pav. UAB Kėdainių butai stipriosios pusės

ŽMONĖS

- Nepakankama vadovybės kompetencija;
- Nepakankama darbuotojų kompetencija, įgūdžių ir motyvacijos trūkumas;
- Darbuotojų nepasitenkinimas darbo užmokesčiu ir darbo sąlygomis;

VALDYMAS

- Neefektyvi, neveiksni įmonės vidinė komunikacija;
- Neišgrynintos darbuotojų funkcijos, vieni darbuotojai apkrauti papildomomis veiklomis, kiti neatlieka savo pareigų, darbas ne pilnu darbo krūviu;
- Netaikomi darbų planavimo ir atskaitingumo už rezultatus principai: įmonės darbuotojai nerengia finansinių ir veiklos planų, pagal kuriuos turėtų siekti ateities rodiklių;
- Nėra darbuotojų motyvavimo sistemos už pasiektus gerus darbo rezultatus;

FINANSAI

- Neskaidri buhalterinė apskaita, neefektyvus finansų valdymas;
- Per didelės bendrosios išlaidos darbo užmokesčiui, tačiau nepakankamas atlygis už darbą;
- Tobulintina kainodara - aukštas kainų lygis lyginant su konkurentais ir paslaugų apimtimis;
- Neefektyvi skolų kontrolė, skolų išieškojimo nevykdymas;
- Į kaupiamąjį fondą nerenkamos lėšos 0,05 proc. nuo socialinių būstų bei komercinių patalpų;
- Kaupiamojo fondo pinigai ankstesniais finansiniais metais buvo apskaitomi kartu su bendrais įmonės pinigais.

INFRASTRUKTŪRA

- Pasenusios darbo priemonės, IT sprendimų trūkumas;
- Per mažas technologinių galimybių panaudojimas, nenaudojami IT sprendimai automatizuojantys daugelį pasikartojančių darbų, nenaudojama jokia elektroninė sąskaitų generavimo ir pateikimo klientams sistema;
- Nėra elektroninės klientų duomenų kaupimo ir valdymo sistemos, rankinis kartotinis informacijos surinkimas ir pildymas;
- Nevykdomas šilumos ūkio ir elektros energijos apskaitos automatizavimas.

PROCESAI

- Pasenusių metodikų naudojimas teikiant paslaugas;
- Neaiškūs, neapibrėžti paslaugų teikimo procesai;
- Neefektyviai vykdomi sąskaitų generavimo ir pateikimo procesai;
- Nekonkretūs vidinio komunikavimo procesai.

PASLAUGOS

- Nepakankamai efektyviai išnaudota rinkos aprėptis, neteikiamos paslaugos tokiems rinkos segmentams kaip daugiabučių namų bendrijos, komerciniai objektai;
- Privaloma nuostolingų objektų priežiūra;
- Nepelningai atliekami papildomi darbai, kurie neįtraukti eksploatacijos bei šilumos ir karsto vandens sistemų tarifą.

GALIMYBĖS

Analizuojat daugiabučių namų administravimo ir eksploataavimo paslaugų sektoriaus tendencijas galima išskirti pagrindines galimybes, kurios galėtų turėti teigiamos įtakos įmonės veiklai.

Paslaugų paklausos perspektyvos:

- dauguma daugiabučių pastatų yra senos statybos (1970 m – 1980 m.), visa inžinerinė įranga yra nusidėvėjusi technologiniai sprendimai pasenę. Dėl šios priežasties daugiabučių namų savininkai yra priversti pirkti elektros instaliacijos remonto ir kt. paslaugas;
- Neefektyviai, nekokybiškai įvykdyta pastatų renovacija, darbai atlikti mažiausios kainos principu ir pastebimi kokybės trūkumai, kuomet klientams vėl yra galimybė suteikti papildomų paslaugų taisant broką;
- Savivaldybės sprendimai priskirti naujus objektus priežiūrai: viešieji objektai, daugiabučių namų aplinkos valymas;
- Prioritetas teikiamas kvartalinei renovacijai pasiekiant ne mažiau B klasės efektyvumą.
4-5 žingsniu programa kuri turi būti vykdoma visame regione kels įmonės paslaugų poreikį.

Vartotojų elgsena:

- Potencialių klientų gyvenimo būdo pokyčiai, kuomet siekiama maksimaliai išnaudoti savo laiką ir perleisti visą būstų bendrųjų patalpų administravimo našta privačioms įmonėms patiems nedalyvaujant bendrųjų veiklose sudaro sąlygas paklausos augimui;
- Klientų suinteresuotumas sumažinti išlaidas būsto šildymui ir siekiai renovuoti būstą didina remonto paslaugų paklausą;
- Augantis Klientų poreikis jaukiai, tvarkingai aplinkai, kokybiškam gyvenimui palankiai veikia paslaugų pirkimus.

Technologijų plėtra:

- Informacinių technologijų sprendimų pasiūla ir prieinamumas sudaro galimybes įsidiesti pažangiausias verslo valdymo sistemas;
- Augantis gyventojų naudojimas išmaniomis technologijomis sudaro palankias sąlygas optimizuoti suvartojimo apskaitos ir sąskaitų pateikimo gyventojams sistemas.

GRĖSMES

Rinkos tendencijos:

- Daugiabučių namų priežiūra yra perspektyvi ir auganti rinka, patrauklus ir pelningas verslo sektorius, tad auga konkurencijos grėsmė. Įmonė veikia neefektyviai tad yra grėsmė privataus kapitalo įžengimui ir klientų perėmimui;
- Savivaldybės įtaka priskiriant priežiūrėti nepelningus ir sudėtingus objektus (pvz. dvarai, socialiniai būstai) didina įmonės sąnaudas.

Vartotojų elgsena:

- Gyventojų skaičiaus mažėjimas, senstanti visuomenė mažina paslaugų paklausą;

- Emigruojantys ar iš regionų migruojantys gyventojai palieka tuščius butus, nesumokėtas skolas, mažėja klientų skaičius.

Apibendrinant SSGG analizę būtina, kad įmonė turi panaudoti savo stipriąsias puses siekiant pasinaudoti galimybėmis ir išvengti galimų grėsmių bei neutralizuoti turimas silpnybes. Turimą paslaugų teikimo infrastruktūrą, sukauptą paslaugų teikimo patirtį tikslinga panaudoti siekiant išplėsti paslaugų paketą, kelti jau teikiamų paslaugų kokybę, pritraukti naujus klientus. Įmonė taip pat turi siekti pasinaudoti moderniais technologiniais sprendimais, kad optimizuotų paslaugų teikimo procesą. Diegti modernias kokybės vadybos ir žmogiškųjų resursų optimizavimo tokias kaip LEAN, WHITE BELT IR PAN. sistemas.

2.4 APIBENDRINIMAS/REKOMENDACIJOS

Kaip įmonė gali pasinaudoti savo stiprybėmis, kad įveiktų išorines grėsmes, kaip išorinės galimybės gali padėti vystyti verslą ir sustiprinti vidinius trūkumus.

Papildomų pajamų generavimas

Siekiant maksimaliai išnaudoti turimą klientų (126 daugiabučiai namai) potencialą būtina labiau koncentruotis į papildomų darbų atlikimą aptarnaujamuose namuose. Kiekvienais metais pradedant 2019 m. vadybininkai privalo vidutiniškai kiekviename name atlikti darbų už vidutiniškai 3500 eur per metus. Atitinkamai mažesniuose namuose ši vertė bus mažesnė, didesniuose 2000, 3000 m² turi būti didesnė. Taigi naujai sugeneruotos **papildomų darbų** pajamos per 2019 metus neturėtų būti mažesnės **? nei 420 000 eur**. Papildomų paslaugų teikimo savikaina sudaro apie 67 proc. Šis rodiklis yra per didelis ir rodo bendros veikos efektyvumo trūkumą. Išlaidos, išskaičiavus medžiagas, darbuotojų atlyginimus ir pan. turėtų sudaryti apie 60 proc., taigi pelnas prieš mokesčius iš papildomų darbų galėtų sudaryti apie **? 168 000 eur** per metus (prieš mokesčius).

Bendrovės pardavimo pajamos lyginant 2016 metus padidėjo nuo 501 832 eur iki 564 052 eur, tai yra 63 000 eur kas sudaro beveik 10%. Remiantis tarptautine bei gerąja daugiabučių aptarnavimo privačiame sektoriuje, kasmetinis pajamų augimas turėtų būti bent 16-18 proc. kiekvienais metais.

Tikslinga būtų padidinti teikiamų papildomų paslaugų dalį, efektyvinti administravimo, techninės priežiūros paslaugų teikimo procesus bei neskirti per didelių resursų būsto renovacijos programos ? įgyvendinimui. Siekiant maksimaliai padidinti įmonės veiklos pelningumą tikslinga koncentruotis į papildomų darbų paslaugas daugiabučiams namams bei naujai nuo 2019 m. pradedamos teiki paslaugos - daugiabučių namu teritorijų valymas - išplėtojimą.

Paslaugų kokybės gerinimas

Įmonei būtina kelti savo įmonės teikiamų paslaugų pasiūlą ir kokybę taip pat sukurti naujus produktus ir padalinius kurių pagalba galima prisitraukti naujų klientų bei išplėsti paslaugų spektrą dabartiniams klientams.

Siekiant efektyvinti sąskaitų pateikimo klientams procesą, bei palengvinti jiems atsiskaitymą už paslaugas tikslinga prisijungti prie „Viena sąskaita“ paslaugų sistemos. Dabartiniu laikotarpiu įmonės sąskaitos išrašomos rankiniu būdu, spausdinamos popierinės versijos ir nešiojamos mėtomos į pašto dėžutes pačiu įmonės darbuotojų. Dabartiniu laikotarpiu pasaugos „Viena sąskaita“ populiarumas stipriai išaugęs, gyventojams rengiamos elektroninės sąskaitos ir siunčiamos klientams elektroniniu paštu arba prieinamos per mobiliąsias programėles telefonuose. Atitinkamai tam reikia keisti ir pritaikyti įmonės buhalterinės apskaitos sistemą.

Siekiant didinti paslaugų kokybę ir veiklos efektyvumą yra būtinas darbuotojų ir vadovų mokymas, vertinimo motyvavimo sistemų diegimas. Reikalinga įdiegti kiekvieno darbuotojo asmeninės

atsakomybės už įmonės veiklos rezultatus, savikontrolės sistemą. Turi būti įdiegta aiški darbuotojų skatinimo sistema ir numatytos tobulėjimo galimybės.

Rekomenduojami organizacinės struktūros pokyčiai siekiant optimizuoti darbuotojų išteklius, efektyvinti komunikaciją bei paslaugų teikimo procesą, mažinti žmogiškąjį indėlį pasitelkiant technologinius sprendimus, skaitmenizuojant ir automatizuojant rutininius darbus.

Komunikacijos su vartotojais didinimas. Reikalinga užbaigti pradėtą kurti įmonės internetinį puslapį, nes jis nebaigtas kurti nuo 2015 m. Kadangi absoliuti dauguma gyventojų Lietuvoje naudojami internetu ir dėl laiko taupymo visi ieško informacijos internete galima pasinaudoti socialiniais tinklais. Todėl įmonė 2019 m. privalo sukurti naują šiuolaikinę internetinę svetainę bei *facebook* paskyrą, kurioje realiu metu turi būti suteikiama visa informacija gyventojams. Tobulinti savo komunikaciją ir viešinimą tiek internetinėje, tiek viešojoje erdvėje ir taip gerinti susiformavusį gana prastą įmonės įvaizdį. Tai pat įmonei rekomenduojama daryti atvirų durų dienas savo administruojamų daugiabučių gyventojams ir rengti šventes, socialines akcijas prie didžiųjų daugiabučių namų (pvz. Užgavėnės, akcija Darom ir pan.), kad gyventojai galėtų betarpiškai susipažinti su įmonės darbuotojais bei pasipasakoti apie savo lūkesčius ir turimas problemas.

Esamai situacijai keisti į gerąją pusę, t.y. susigrąžinti skolas ar bent didesnę jų dalį, taip pat mažinti skolininkų skaičių, siūlytina vykdyti aktyvų teisminį skolų išieškojimą ne mažiau kaip vienerius metus. Pažymėtina, kad teismo skolų išieškojimo nauda pasireiškia esant dideliame skolininkų skaičiui, kurie sudaro bendrą didelę skolos sumą. Tai atitinka UAB „Kėdainių butai“ atvejį. **Teismo skolų išieškojimo nauda:**

1. Teisminis skolų išieškojimas sparčiai mažins skolininkų gretas, nes didesnė dalis asmenų vengia bylinėjimosi teismuose, nes tai reiškia papildomas pinigų ir laiko sąnaudas. Be to, teismo įpareigojimas sumokėti skolą skolininkams sukelia didesnį pareigos sumokėti skolą pajautimą, nes bet kokio išsilavinimo skolininkas teismo įpareigojimą suvokia kaip privalomą valdžios nurodymą.
2. Teisminis skolų išieškojimas (dėl tų pačių aukščiau minėtų priežasčių) užtikrina greitesnį skolos susigrąžinimą nei ikiteisminis skolų išieškojimas.
3. Teisminis skolų išieškojimas labai gerai veikia prevenciškai, nes tarp kaimynų pasklinda kalbos, kad nesumokėjus skolos kiekvienas gali būti paduotas į teismą ir kad dabar daugiabučio namo administratoriaus strategija nesitaikstyti su skolų atsiradimu.
4. Teisminis skolų išieškojimas užtikrina galimybę išskeldinti visiškai nemokų skolininką iš buto ir taip nutraukti skolos kaupimąsi, nes jam sukaupus 2030 eurų skolą ir po teismo sprendimo ją išieškant per antstolį, butas parduodamas iš varžytinių, o tai užtikrina mokaus buto savininko atėjimą.
5. Esant greitesniam skolų išieškojimui, gerėja bendrovės finansiniai rodikliai, atsiranda daugiau apyvartinių lėšų, kurios gali būti investuojamos į darbus, reikalingus daugiabučiams, o tai lemia naujas pajamas, o kartu ir pelną bendrovei.

UAB „Kėdainių butai“ išlaidų skolų išieškojimui grįžtamumas bei pačių skolų atgavimas laike

Pagal pateiktą trečiųjų asmenų (advokatų kontorų, besispecializuojančių skolų išieškojimo srityje) informaciją praktika rodo, kad didelio kiekio skolininkų atidavimas į teismą užtikrina greitą dalies skolų susigrąžinimą. Pavyzdžiui, iš 200 skolininkų, perduotų į teismą, paprastai apie 40 proc. skolininkų sureaguoja iš karto ir grąžina skolą bei atlygina išlaidas už advokato pagalbą nenorėdami bylinėtis arba bent jau atvyksta ir sudaro skolos grąžinimo grafikus ar pasirašo vekselius, taip pripažindami skolą. Ši skolininkų dalis skolas grąžina per mėnesį ar du mėnesius laiko nuo tos dienos, kai buvo į teismą išsiųstas pareiškimas ar ieškinyš dėl skolos priteisimo arba grąžina skolas pagal grąžinimo grafike ar vekselyje nurodytas datas.

Kita dalis skolininkų iš to pavyzdinio 200 skaičiaus (55 proc.) nepriima dokumentų iš teismo, tada teismas priima sprendimą už akių, kuris įsiteisėja po 30 dienų nuo jo priėmimo ir tuomet būtina išimti vykdomąjį raštą ir perduoti jį antstoliui. Antstoliui pradėjus vykdyti išieškojimą apie 50 proc. skolų iš tų 55 proc. (iš 200 skolininkų) išieško be didesnių problemų, nes didelė dalis skolininkų sureaguoja į antstolio raginimus arba nusprendžia susimokėti skolą, kai yra areštuojamos jų banko sąskaitos, arba į darbovietę ateina antstolio nurodymas atitinkamą dalį algos nuskaičiuoti ir pervesti antstoliui. Skolų ir bylinėjimosi išlaidų susigrąžinimo terminas iš šių skolininkų užtrunka nuo 3 mėnesių iki 1 metų.

Kita dalis iš tų 55 proc. skolininkų (arba pusė iš antstoliui perduotų skolininkų) yra didesne dalimi nemokūs klientai (asocialūs asmenys, į LTU negrįžtantys emigrantai, ilgalaikiai bedarbiai arba oficialių pajamų nerodantys asmenys, mirę asmenys). Todėl skolų ir bylinėjimosi išlaidų išieškojimas iš šių asmenų užtrunka nuo 1 metų iki 4 metų arba atskirais atvejais ir ilgiau.

Kita dalis skolininkų, t.y. apie 5 proc. (iš minėtų 200 skolininkų), yra skolininkai, kurie linę bylinėtis ir nesutikti su skola – dalis iš jų bylinėjasi patys, kita dalis samdo advokatus. Esant ginčui, skolų ir bylinėjimosi išlaidų išieškojimas iš šių asmenų užtrunka nuo 1 metų iki 2 metų.

Iliustruojant aukščiau aptartus duomenis bei vertinant, kad vidutinė skolininko skola yra apie 200 eurų, tai 200 skolininkų bendra skola būtų – 40000 eurų. Jei imant kaip pavyzdį, kad išlaidos už advokato paslaugas per mėnesį kainuotų vidutiniškai 2000 eurų plus PVM (200 ieškinių arba pareiškimų dėl teismo įsakymo), skolos ir bylinėjimosi išlaidų grąžinimo 40 proc. per 1 ar 2 mėnesius sudarytų 16000 eurų skolos grąžinimo ir atitinkamai 800 eurų plus PVM bylinėjimosi išlaidų už advokato paslaugas grąžinimo.

Kita skolos dalis ir kita bylinėjimosi išlaidų dalis sugrįžtų į bendrovę per kitus aukščiau minėtus laikotarpius atsižvelgiant į aukščiau išdėstytą skolininkų grupavimą.

Praėjus metams nuo teismo skolų išieškojimo pradžios, skolų situacija turėtų būti įvertinta iš naujo ir sprendžiamas klausimas, ar ir toliau (pusę metų ar metus) vykdyti aktyvų teisminį skolų išieškojimą, ar palaipsniui pereiti prie ikiteisminio skolų išieškojimo šiuo abu skolų išieškojimo būdus derinant tarpusavyje.

3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Atlikus įmonės vidinės situacijos ir išorinės aplinkos analizę, įvertinus veiklos privalumus ir trūkumus, nustatius stipriąsias ir silpnąsias puses, parengtos ir siūlomos naujos strateginių įmonės elementų formuluotės žr. lentelę Nr. 4.

4 lentelė. Strateginiai UAB Kėdainių butai elementai

ĮMONĖS MISIJA	<p>Efektyviai teikti klientams kokybiškas bendrojo naudojimo objektų administravimo, techninės priežiūros ir remonto, bei šilumos karšto vandens sistemų priežiūros eksploatacijos paslaugas panaudojant naujausias technologijas ir moderniausias paslaugų teikimo metodikas, siekdami mūsų klientams sukurti patogią, saugią ir jaukią aplinką, atitinkančią kliento poreikius.</p>
VIZIJA	<p>Būti geriausias pasirinkimas esamiems ir būsimiems klientams, tapti pažangiausia bendrojo naudojimo objektų administravimo, techninės priežiūros ir remonto, bei šilumos ūkio eksploatacijos paslaugas daugiabučiams namams bei viešiesiems objektams teikiančia Kėdainių regiono įmone.</p>
PAGRINDINĖS VERTYBĖS	<p>Pagrindiniai kriterijai vykdant veiklą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paslaugų kokybė ir profesionalumas; • Sąžininga paslaugų apskaita ir atsakomybė; • Bendradarbiavimas – darbuotojas/klientas kaip partneris ir lygiateisis komandos narys; • Atsakingas ir racionalus resursų panaudojimas.
SVARBIAUSIOS STRATEGINĖS KRYPTYS	<p>- Ekonominio veiklos efektyvumo didinimas - bendrojo naudojimo objektų administravimo, techninės priežiūros ir remonto, bei šilumos ūkio eksploatacijos paslaugų teikimo proceso optimizavimas sumažinant sąnaudas.</p>

4. STRATEGINIAI TIKSLAI UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI

5 lentelė. Detalus UAB Kėdainių butai veiksmų planas

STRATEGINĖS KRYPTYS	STRATEGINIAI TIKSLAI	UŽDAVINIAI TIKSLAMS PASIEKTI	VEIKSMAI IR PRIEMONĖS	RODIKLIAI/ VNT.	SIEKIAMOS REIŠMĖS				REIKALINGI IŠTEKLIAI/ KAŠTAI	ATSAKINGI UŽ ĮGYVENDINIMĄ
					2019m.	2020m.	2021m.	2022m.		
Ekonominio veiklos efektyvumo didinimas	1.Optimizuoti paslaugų teikimo sąnaudas	1.1.Sumažinti darbo užmokesčio sąnaudas	1.1.1.Rekomenduojama skirti lėšų pastatų priežiūros ekspertų paslaugoms diegiant ir prižiūrint pokyčius įmonės veikloje.	Išlaidos/ eur.	13000	2000	-	-	Vidiniai įmonės darbuotojai/ 15000 eur	Įmonės direktorius ir nauja įmonės valdyba
			1.1.2.Sumažinti darbuotojų skaičių panaikinant ir/arba apjungiant ne pilnos darbo dienos dubliuojančias pareigybes	Darbuotojų skaičius /vnt.	37	35	34	34	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius ir nauja įmonės valdyba
			1.1.3.Sureguliuoti darbo užmokesčio apskaičiavimo ir augimo tvarką	Parengta atlyginimų skaičiavimo metodika, priedų skyrimo tvarka	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius
			1.1.4.Peržiūrėti normavimo tvarką, patvirtinti naujas darbų apimtis	Parengta nauja normavimo tvarka, nustatytos darbų apimtys, /vnt.	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius

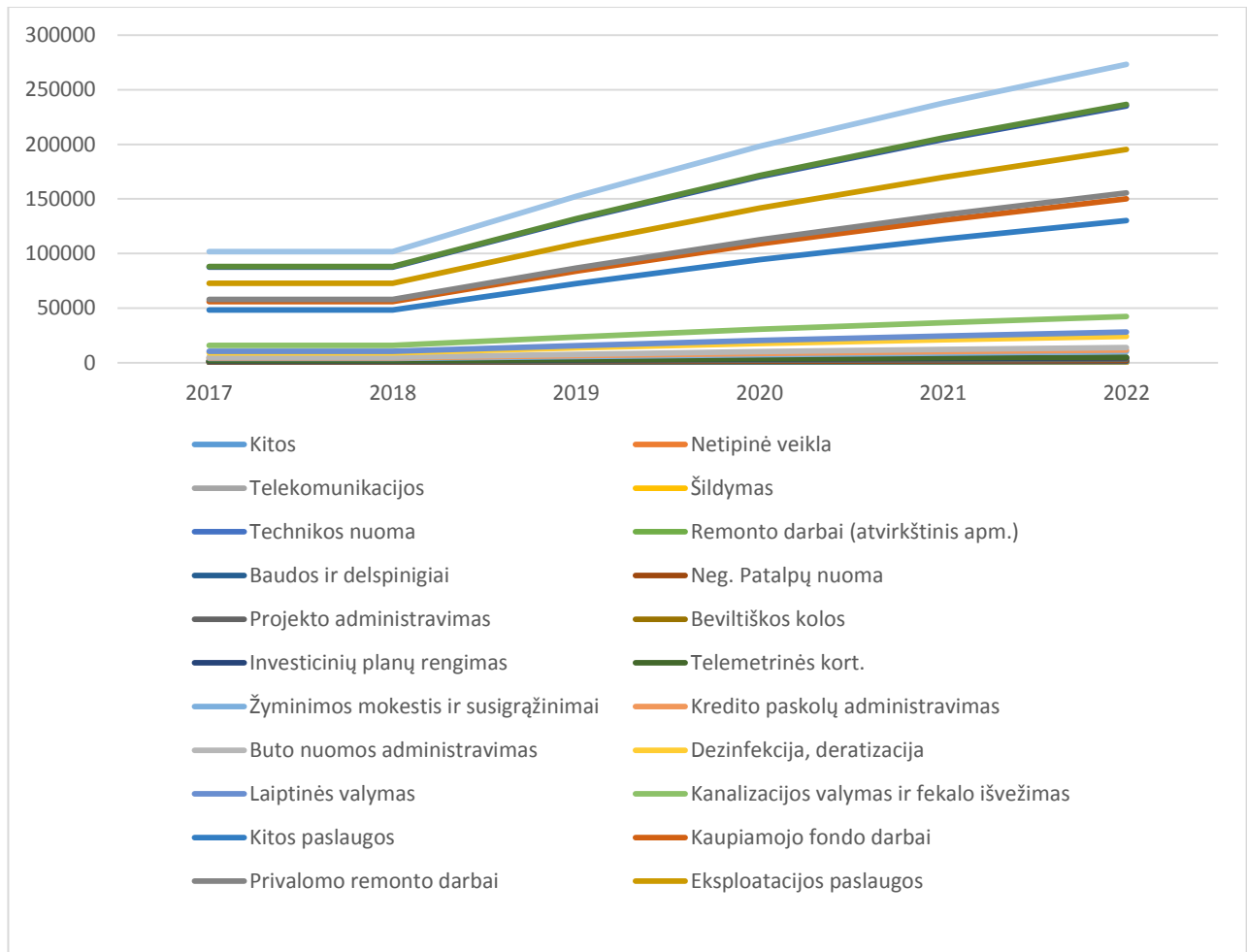
	1.2.Optimizuoti vidinius procesus	1.2.1.Parengti naują įmonės organizacinę struktūrą	Parengta nauja org. struktūra	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius	
		1.2.2.Parengti naujus pareigybių aprašus su aiškiais nesidubliuojančiomis funkcijomis	Parengti nauji pareigybių aprašai	37				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius	
		1.2.3.Nustatyti ryšius tarp pareigybių ir būtinus komunikacijos procesus tarp darbuotojų	Ryšių ir komunikacijos aprašas	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius	
		1.2.4.Įdiegti darbų planavimo ir atsiskaitymo už juos sistemą	Įdiegta Lean metodika	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius	
	2.Didinti paslaugų teikimo vertę	2.1.Pagerinti paslaugų teikimo kokybę	2.1.1.Kelti vadovų kompetenciją vykdant apmokymus	Mokymai/ val.	20	20	-	-	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius
			2.1.2.Kelti darbuotojų kompetenciją vykdant apmokymus	Mokymai/ val.	20	20	-	-	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius
			2.1.3.Didinti darbuotojų motyvaciją numatant skatinimą gerus darbo rezultatus	Parengta skatinimo metodika/ vnt	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius
		2.2.Perkelti dalį paslaugų į elektroninę erdvę	2.2.1.Įdiegti elektroninę verslo valdymo sistemą	Įdiegta sistema/ vnt	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius
			2.2.2.Atnaujinti internetinę svetainę	Paleista svetainė/ vnt	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Vadybininkas
			2.2.3.Pasirašyti sutartis su Viena sąskaita	Sutartis/ vnt	1				Vidiniai įmonės	Įmonės direktorius

									darbuotojai/ 1000 eur	
		2.3.Gerinti komunikaciją su paslaugų klientais	2.3.1. Parengti ir vykdyti komunikacijos su klientais programą	Programa/ vnt	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Vadybininkas
			2.3.2.Sukurti ir efektyviai moderuoti paskyras socialiniuose tinkluose	Paskyra/ vnt	2				Vidiniai įmonės darbuotojai 400 eur	Vadybininkas
			2.3.3.Organizuoti renginius ir socialines akcijas daugiabučių namų gyventojams	Renginiai/ vnt	2	2	2	2	Vidiniai įmonės darbuotojai 400 eur	Vadybininkas
3. Padidinti įmonės gaunamas pajamas	3.1.Padidinti pajamas gaunamas iš papildomų darbų	3.1.1.Darbuotojams atlikti papildomų darbų per metus	Pajamos per metus/ Tūkst. eur	Ne mažiau 420	Ne mažiau 420	Ne mažiau 420	Ne mažiau 420	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius, vadybininkas	
		3.1.2.Numatyti papildomą atkainį už tarpininkavimą teikiant subrangovų paslaugas	Antkainis/ proc.	18%	18%	18%	18%	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius, vadybininkas	
	3.2. Padidinti pajamas iš standartinių paslaugų	3.2.1 Padidinti aptarnaujamų daugiabučių namų skaičių	Daugiabučių namų skaičius/vnt	130	140	150	160	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Vadybininkas	
		3.2.3.Padidinti aptarnaujamų viešųjų ir komercinių objektų skaičių	Papildomas komercinių objektų skaičius/ plotas m ²	-	10	10	10	Vidiniai įmonės darbuotojai,	Vadybininkas	
	3.2.Optimizuoti skolų išieškojimo procesą	3.2.1.Susigrąžinti ankstesniojo laikotarpio skolas	Susigrąžinta lėšų/ eur	190.000	100.000			Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius, finansininkas, vyr. buhalteris	
		3.2.2.Vykdyti griežtą skolininkų kontrolę	Parengta monitoringo sistema	1				Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius, finansininkas, vyr. buhalteris	

			3.2.3.Pasitelkti profesionalų skolų išieškojimo specialistą	Metinė su specialistu /vnt	1	1			Vidiniai įmonės darbuotojai,	Įmonės direktorius
--	--	--	---	----------------------------	---	---	--	--	------------------------------	--------------------

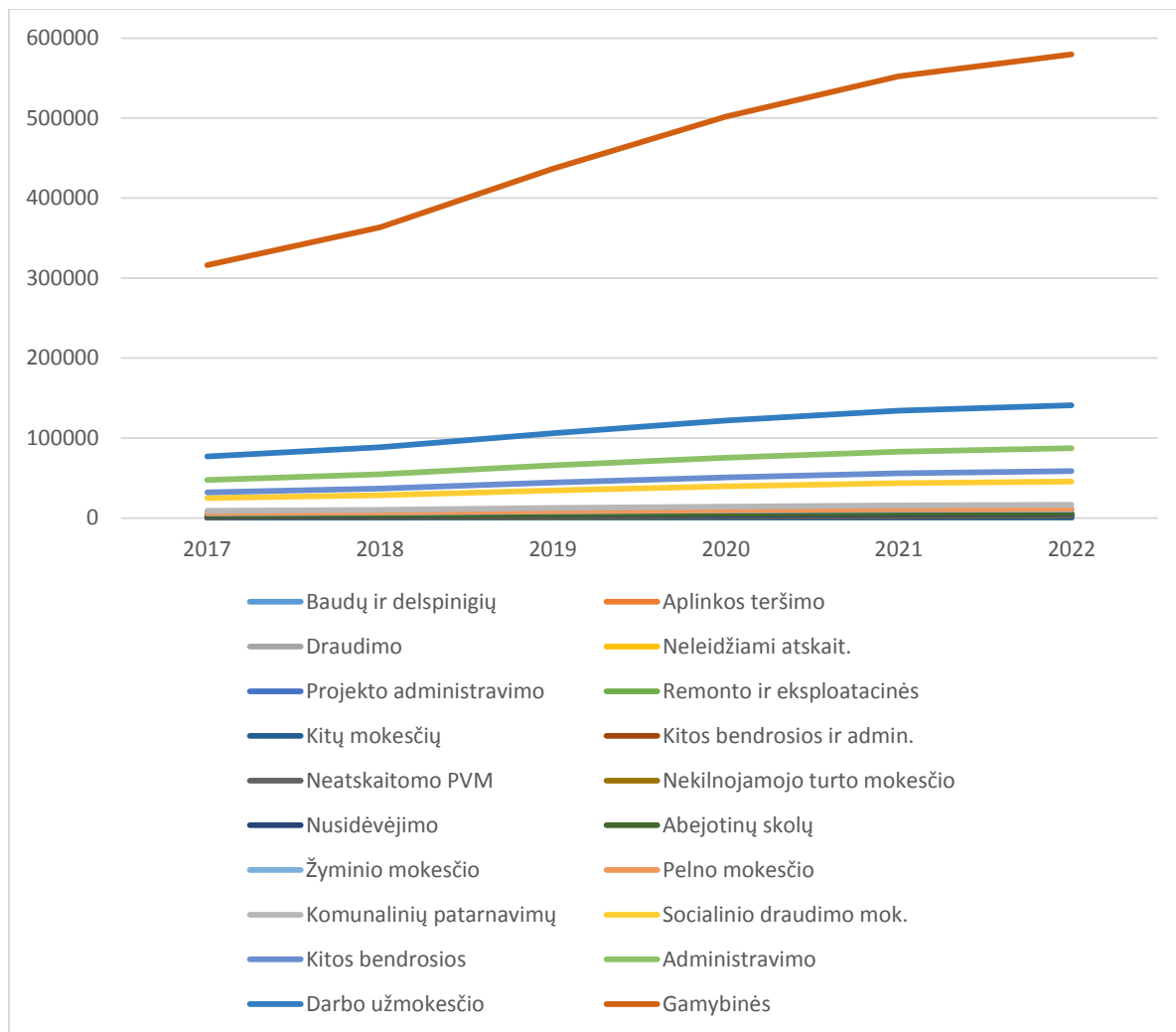
5. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Apibendrinant UAB Kėdainių butai finansinių rodiklių kitimą įdiegus strateginiame plane numatytus pokyčius, galima teigti, jog planuojamas dėsningas pajamų ir pelno augimas. 2019 metais kadangi jau bus pradėta vykdyti aktyvi skolų išieškojimo kontrolė, galima tikėtis 40 % -50 % pajamų ? ir 25%-30% pelno ? augimo lyginant su 2018 m. 2020 m. prognozuotu 20% -30 % pajamų augimą lyginant su 2019 ir atitinkamai pelno teigiamas pokytis turėtų būti 20%-25% ?. 2021 m. prognozuojame 15-20 %? pajamų augimą lyginant su 2020 m. ir 10%-15%? pelno augimą. 2022 prognozuojame 10-15% pajamų augimą ir 5-10% pelno augimą lyginant su ankstesniais metais.



7pav. UAB Kėdainių pajamų dinamika

Prognozuojant įmonės sąnaudas taip pat planuojami pokyčiai. Didžiausias sąnaudų didėjimas numatomas 2019 m. kuomet bus įgyvendinami visi esminiai pokyčiai pareikalausiantis investicijų. Tačiau būtent dėl pokyčių įdiegimo sąnaudų augimas planuojamas žymiai lėtesnis nei pajamų, kas sudaro sąlygas pelno augimui. 2019 m. sąnaudos turėtų didėti iki 20%, 2020 m. apie 15%, 2021 m. – 10%, 2022 m. – 5%. ?



8 pav. UAB Kėdainių butai sąnaudų dinamika

1. PRIEDAS. REKOMENDUOJAMA PRELIMINARI ĮMONĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

