Grauduva

UAB „Grauduva“ 2020-2024 m. veiklos strategija

2020, Panevėžys

Vadovo žodis

UAB „Grauduva“ teikia laidojimo paslaugas, kurios yra būtinos oriai atsisveikinti su mirusiais asmenimis. Su įmonės atliekamomis funkcijomis tenka susidurti visiems panevėžiečiams ir atvykusiais atsisveikinti su mirusiuoju ne Panevėžio miesto gyventojams.

Veikiame rinkos sąlygomis komerciniais pagrindais, negaudami subsidijų ir dotacijų, todėl mums ypatingai svarbu teikti kokybiškas paslaugas ir išlikti konkurencingais rinkoje. Į savo veiklą žiūrime atsakingai, gerbiame klientų ir akcininkų interesus, planuojame veiksmus kaip pasiūlyti geriausias paslaugas, kurios reikalauja ne tik finansinių investicijų, bet, svarbiausia, nuoširdaus kasdienio darbo.

UAB „Grauduva“ veiklos strategija – tai 5 metus apimantis dokumentas, kuris nurodo bendrovės veiklos kryptis, laukiamus rezultatus. Tai dokumentas aprašantis kelią kaip tapti ir išlikti didžiausia ir geriausią reputaciją turinčia laidojimo paslaugų įmone Panevėžio mieste.

Direktorė

Aušra Bertulienė

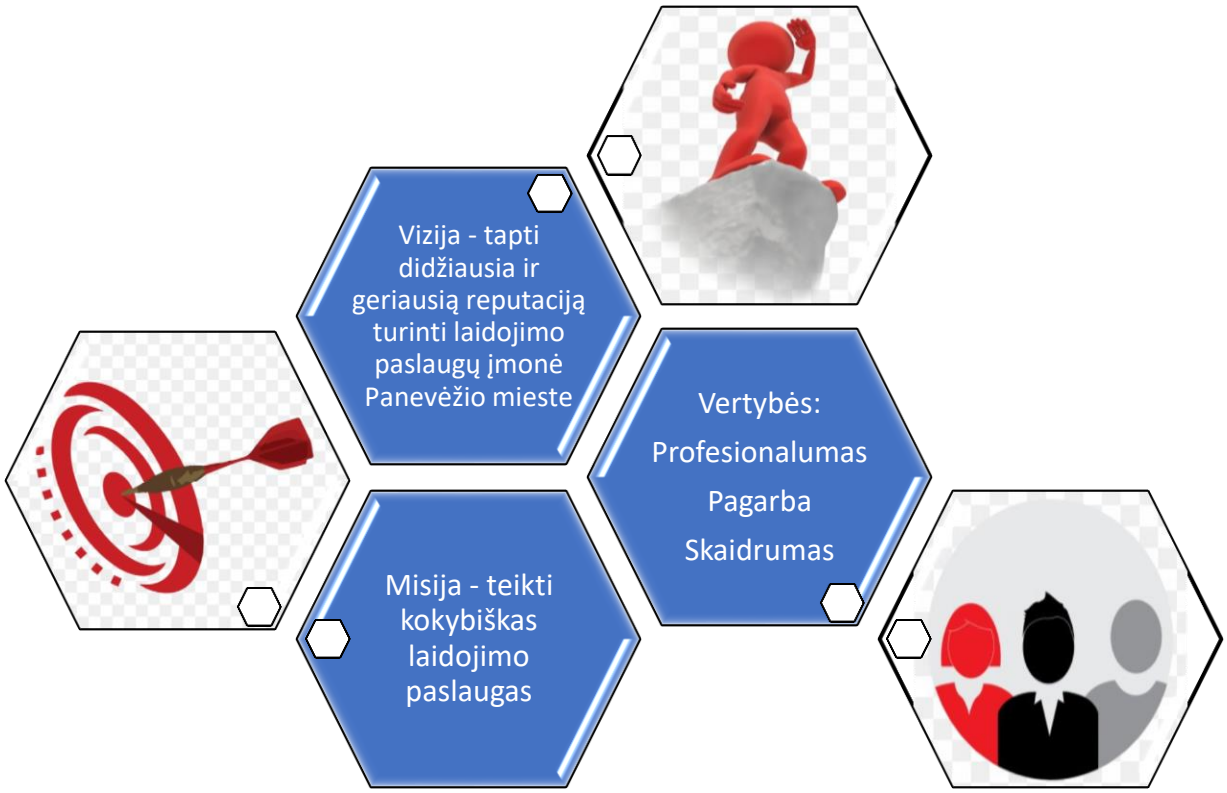
Turinys

Vadovo žodis 2
Santrauka 5
1. Veiklos aprašymas 7
1.1. Savininkai 7
1.2. Esminiai įmonės istoriniai faktai 7
1.3. Bendrovės struktūra 8
1.4. Pagrindinės paslaugos 11
1.4.1. Laidojimo paslaugos (paslaugos) 11
1.4.2. Laidojimo prekių ir reikmenų pardavimas (parduotuvė) 11
1.4.3. Gamybos veikla (gamyba) 11
1.5. Pozicija rinkoje 13
1.6. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai per 4 praėjusius metus 14
1.7. Išvestiniai finansiniai rodikliai 15
1.7.1. Likvidumo rodikliai 15
1.7.2. Pelningumo rodikliai 16
1.7.3. Finansinio sverto rodikliai 18
1.7.4. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 19
1.7.5. Rinkos vertės rodikliai 20
1.8. Finansinės būklės išvada 21
2. Aplinkos veiksnių analizė 22
2.1. Vidiniai veiksniai: 22
2.1.1. Funkcijų ir procesų tikslingumas, efektyvumas 22
2.1.2. Infrastruktūra 23
2.1.3. Procesai 24
2.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas 25
2.1.5. Technologijų valdymas 29
2.1.6. Pirkimai/tiekimas 29
2.2. Išoriniai veiksniai 30
2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga 30
2.2.2. Išorinės aplinkos veiksnių analizė 32
2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė 34
2.4. Galimi ateities scenarijai 35
2.4.1. Scenarijus A 35
2.4.2. Scenarijus B 35
3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys 36

3.1. Misija, vizija, vertybės 36
3.2. Strateginės kryptys 37
4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai 38
5. Veiksmų planas 40
5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai 40
5.2. Trumpalaikiai tikslai 41
5.3. Ištekliai 42
5.4. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas 42
6. Finansinės prognozės 45
6.1. Finansinių rodiklių prognozės 45
6.2. Investicijų planas 46
7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas 47
7.1. Vertinimas 47
7.2. Tobulinimas ir palaikymas 47

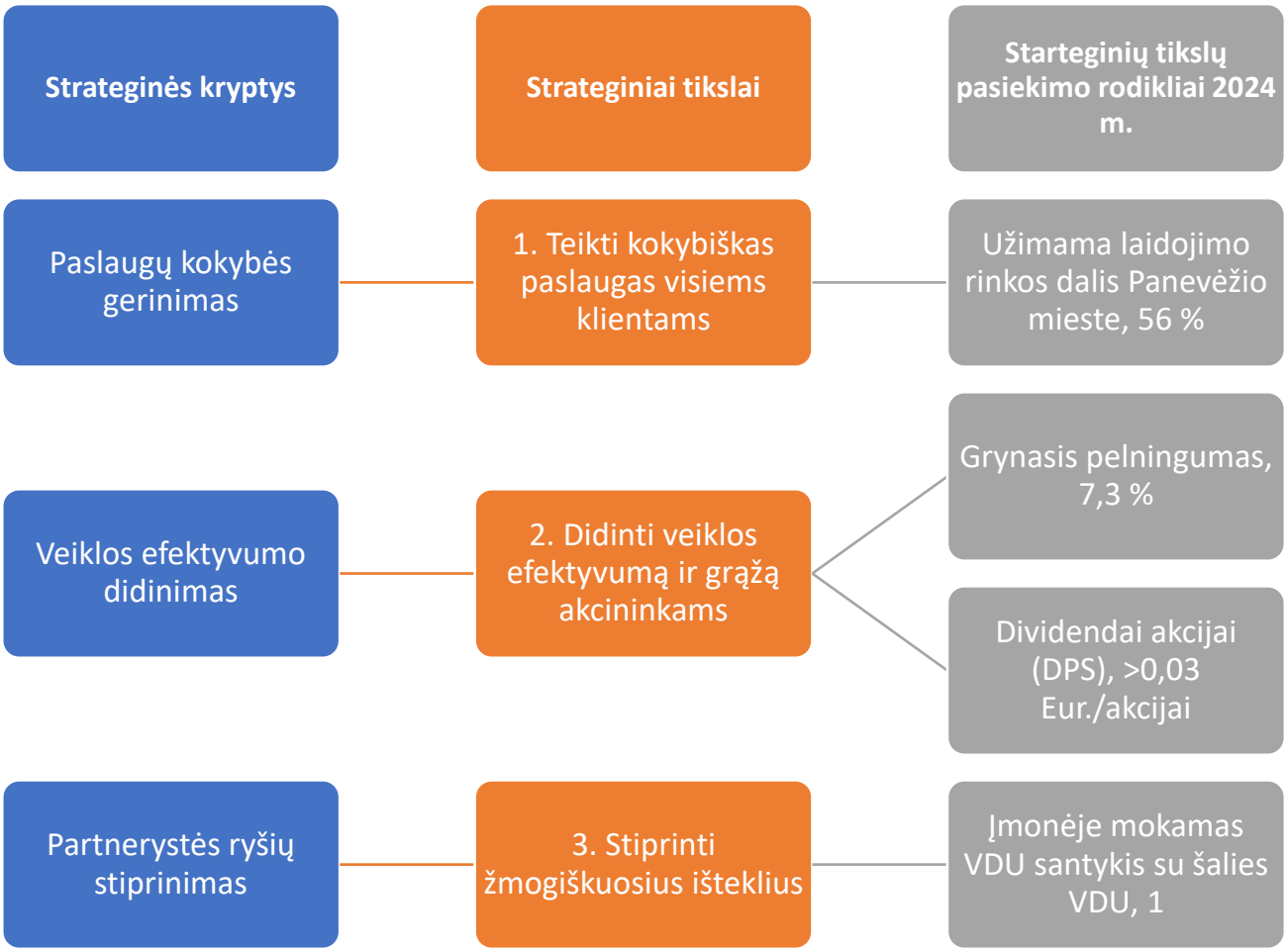
Santrauka

Uždaroji akcinė bendrovė „Grauduva“ parengė 2020-2024 metų veiklos strategiją, kurioje pagal LR ūkio ministerijos (dabar Ekonomikos ir inovacijų ministerija) parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsigrynino savo misiją, viziją ir vertybes, nustatė strategines kryptis ir tikslus, numatė uždavinius ir veiksmus jiems įgyvendinti.



Strategijoje akcentuojamas Bendrovės siekis (vizija) tapti didžiausia ir geriausią reputaciją turinčia laidojimo paslaugų įmone Panevėžio mieste, aprašoma esama situacija, su kokiais iššūkiais Bendrovė susiduria, kaip Bendrovė sieks pokyčių, paslaugų kokybės ir plėtros, kaip užtikrins patikimo partnerio ir gero darbdavio įvaizdį. Pelninga veikla sudaro pagrindą Bendrovės vertės tvariam augimui, užtikrina akcininko lūkesčių tenkinimą. Tikimąsi, kad Bendrovės pasiekimai bus matomi ir vertinami Panevėžio miesto gyventojų, paslaugų vartotojų ir klientų.

Siekiant tinkamai vykdyti savo misiją, siekti vizijos ir norint tinkamai įgyvendinti keliamus tikslus, 2020–2024 m. didžiausias dėmesys bus skiriamas įvardintoms **strateginėms kryptims**, **strateginiams tikslams** ir **laukiamiems pasiekimo rodikliams**.


Strateginės kryptys
Strateginiai tikslai
Starteginių tikslų pasiekimo rodikliai 2024 m.
Paslaugų kokybės gerinimas
1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams
Užimama laidojimo rinkos dalis Panevėžio mieste, 56 %
Veiklos efektyvumo didinimas
2. Didinti veiklos efektyvumą ir grąžą akcininkams
Grynasis pelningumas, 7,3 %
Dividendai akcijai (DPS), >0,03 Eur./akcijai
Partnerystės ryšių stiprinimas
3. Stiprinti žmogiškuosius išteklius
Įmonėje mokamas VDU santykis su šalies VDU, 1

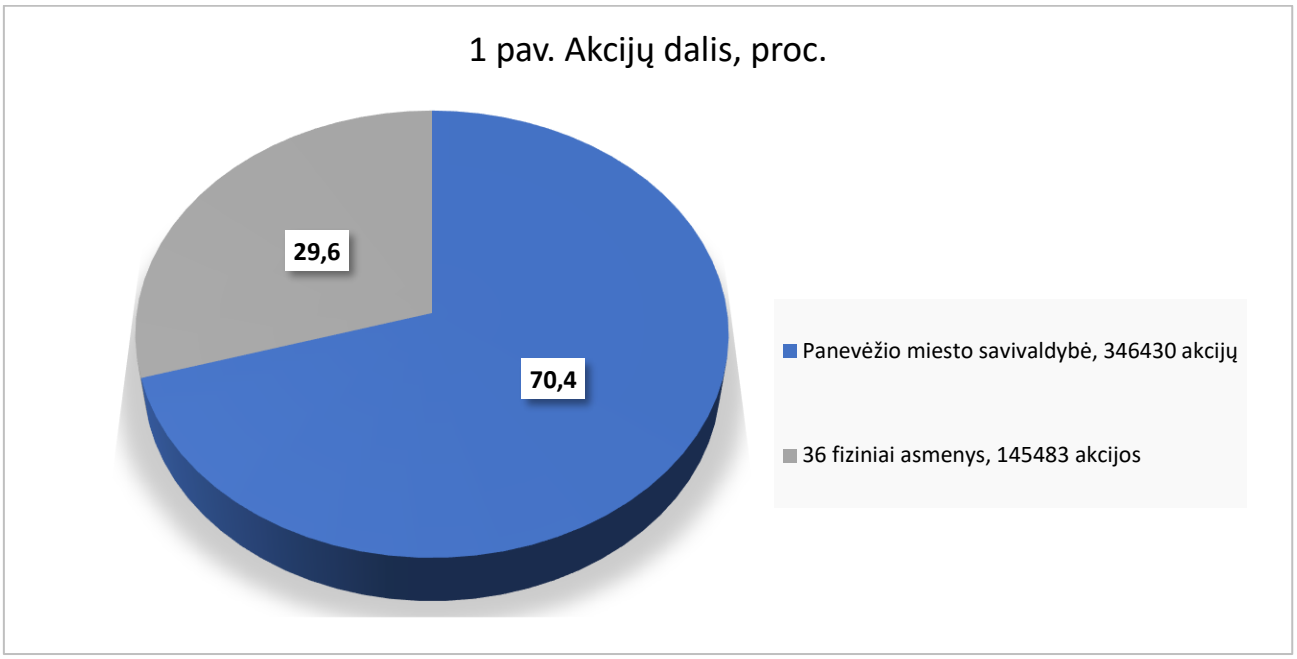
1. Veiklos aprašymas

1.1. Savininkai

Uždaroji akcinė bendrovė „Grauduva“ yra įsteigta 1993 m. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo - akcinio kapitalo įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į akcijas. Ji veikia vadovaudamasi LR Konstitucija, LR civiliniu kodeksu, LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, kitais norminiais aktais ir bendrovės įstatais.

Bendrovės įstatinį kapitalą sudaro 491913 paprastų vardinių akcijų, kurių nominali vertė 0,3 Eur.

Bendrovės pagrindinė akcininkė, valdanti 70,4 proc. akcijų, yra Panevėžio miesto savivaldybė. Akcininkų balsų skaičius tiesiogiai proporcingas turimų akcijų skaičiui. Akcininkų pasiskirstymas pateikiamas 1 paveiksle.



Privatūs fiziniai asmenys yra mažieji akcininkai, nė vienas iš jų neturi daugiau kaip 10 proc. akcijų. Fiziniai asmenys kaip tuometiniai darbuotojai akcijas įgijo pertvarkant bendrovę 1995 m. Akcijomis nėra prekiaujama viešai. Smulkieji akcininkai aktyviai nedalyvauja bendrovės valdyme, sprendimams priimti užtenka pagrindinio akcininko – Panevėžio miesto savivaldybės balsų.

1.2. Esminiai įmonės istoriniai faktai

UAB „Grauduva“ istorijos pradžia laikomi 1976 m., tada pradėjo veikti Laidojimo rūmai, sudėtinė Panevėžio valstybinės paslaugų įmonės „Buitis“ dalis.

Savarankiška valstybinė paslaugų įmonė „Panevėžio laidotuvių rūmai“ juridinių asmenų registre užregistruota 1993 m. rugsėjo 17 d. spalio 4 d., reorganizuota į UAB „Grauduva“ 1995 m. kovo 16 d. kovo 24 d.

1.3. Bendrovės struktūra

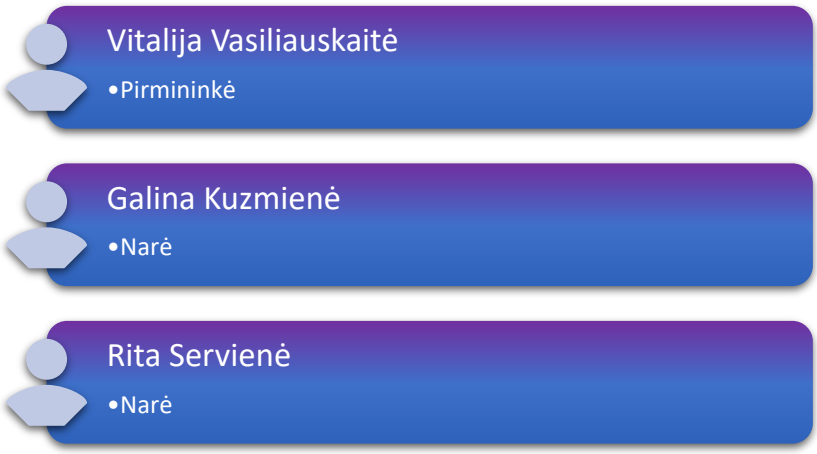
Remiantis 2017 m. gruodžio 19 d. įregistruotais uždarosios akcinės bendrovės „Grauduva“ įstatais bendrovės valdymo organai pateikti 2 pav.

2 pav. UAB „Grauduva“ valdymo organai

Visi bendrovės valdymo organai veikia Bendrovės ir jos akcininkų naudai, laikosi įstatymų ir kitų teisės aktų, vadovaujasi Bendrovės įstatais.

Visuotinis akcininkų susirinkimas – aukščiausias Bendrovės valdymo organas, kuriame sprendimus priima akcininkai. Kiekviena apmokėta paprastoji akcija jos savininkui visuotiniame akcininkų susirinkime suteikia vieno balso teisę.

Stebėtojų taryba – kolegialus priežiūros organas, kurį renka visuotinis akcininkų susirinkimas 4 metams iš 3 narių. Šiuo metu stebėtojų taryba sudaro:



Esama stebėtojų taryba išrinkta 2016 m. balandžio 29 d. jos įgaliojimų laikotarpis baigiasi 2020 m. balandžio 29 d. Kolegialaus organo nariai išrinkti, kol dar nebuvo reikalavimo nepriklausomų narių privalomumui. Šiuo metu galiojanti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo redakcija „Dėl Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą parinkimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ nustato, kad nepriklausomų narių skaičius sudarytų ne mažiau kaip 1/2 savivaldybės valdomos įmonės įstatuose nurodyto kolegialaus organo narių skaičiaus

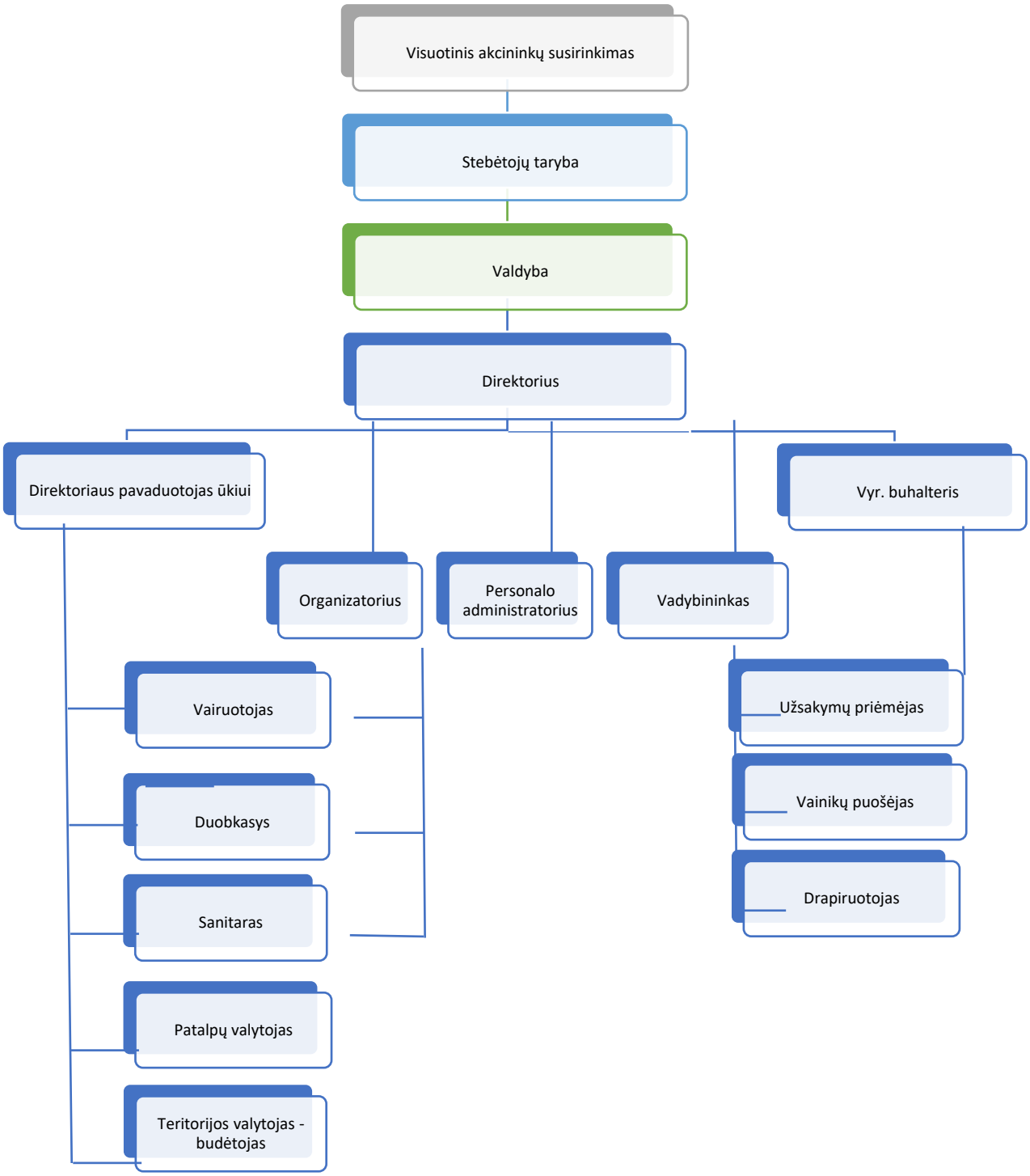
Valdyba – kolegialus valdymo organas. Valdybą iš 3 narių 4 metų laikotarpiui renka stebėtojų taryba

Esama valdyba išrinkta 2016 m. balandžio 29 d.2016-06-06 buvo atšauktas vienas iš valdybos narių, ir 2016 m. liepos 20 d. buvo perrinktas Valdybos pirmininkas (Rūta Taučikienė). Valdybos įgaliojimų laikotarpis baigiasi 2020 m. balandžio 29 d.

Bendrovės vienasmenis valdymo organas - bendrovės vadovas yra direktorius. Direktorė – Aušra Bertulienė pareigas eiti paskirta 2017 m. gegužės 25 d. pagal posėdžio 2017 m. gegužės 24 d. protokolą Nr. 5/8. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Aušra Bertulienė dirba pirmą kadenciją.

Valdymo struktūra, patvirtinta bendrovės valdybos pateikta 3 pav.:

3 pav. UAB „Grauduva“ valdymo schema



1.4. Pagrindinės paslaugos

Uždarosios akcinės bendrovės „Grauduva“ įstatuose numatyta, kad pagrindiniais Bendrovės veiklos objektais yra laidojimo paslaugos, transportas, operacijos nekilnojamuoju turtu ir kita veikla. Tačiau pagrindine veikla laikytina - laidojimo paslaugų veikla ir su ja susijusių paslaugų teikimas.

1.4.1. Laidojimo paslaugos (paslaugos)

- Šarvojimo salių nuoma – Bendrovė turi 4 skirtingo dydžio ir dizaino sales, kurias gali pasiūlyti klientams. Salių dydis nuo 42 iki 70 kv. m., šalia jų įrengti poilsio kambariai artimiesiems.
- Šaldymo patalpų nuoma – nuomojamos šaldymo patalpos, norint palaikus išlaikyti tam tikrą laiką iki šarvojimo.
- Laidojimo atributikos nuoma – Bendrovė turi visą šarvojimui reikalingą atributiką.
- Transporto nuoma – Bendrovė valdo autokatafalkus, kuriuos naudoja teikdama laidojimo paslaugas arba laikinai išnuomoja.
- Mirusiųjų palaikų pristatymas;
- Palaikų paruošimas šarvojimui;
- Dokumentų sutvarkymas;
- Laidotuvių organizavimas;
- Gedulingos muzikos transliavimas;
- Multimedijos transliavimas;
- Giedotojų, fotografų užsakymas;
- Duobių kasimas;
- Karsto su mirusiųjų palaikais nešimas į kapines;
- Kremavimo paslaugos organizavimas;
- Priešlaikinių sutarčių sudarymas – esant poreikiui sudaromos priešlaikinės laidotuvių sutartys.
- Nekrologų, juostų, laikinų paminklų užrašymas ir pastatymas;
- Kitos klientų pageidaujamos laidojimo paslaugos.

Klientai gali užsisakyti paslaugų paketą arba pavienes paslaugas.

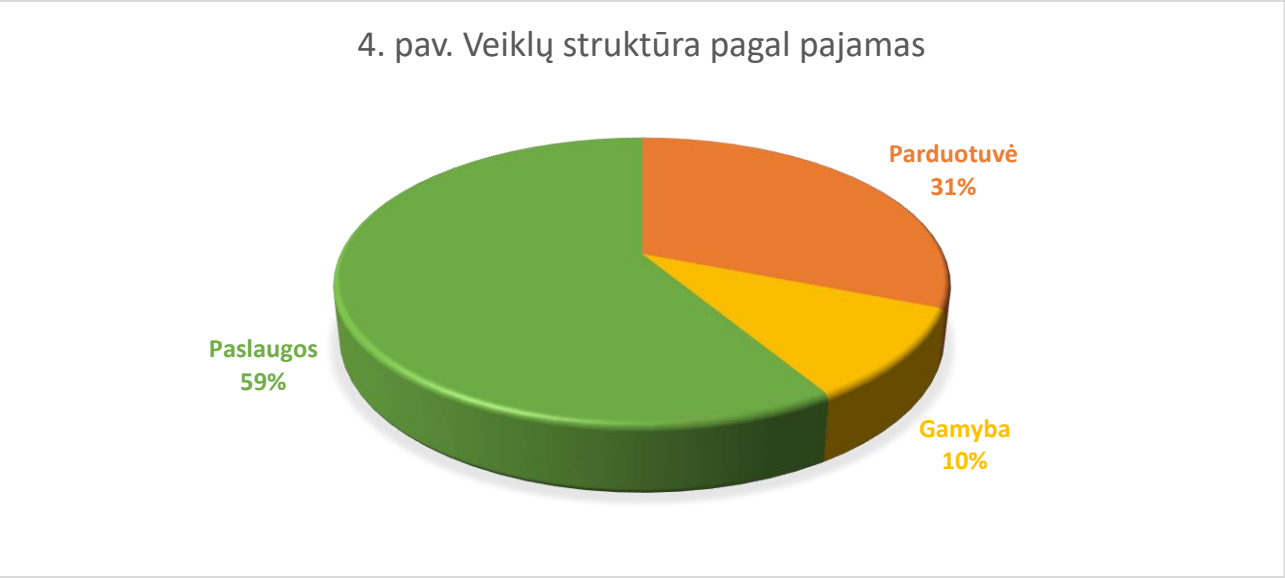
1.4.2. Laidojimo prekių ir reikmenų pardavimas (parduotuvė)

- Gedulo rūbų pardavimas;
- Religinės atributikos pardavimas;
- Karstų, urnų pardavimas;
- Floristikos gaminių pardavimas;
- Kitų laidotuvėms reikalingų prekių pardavimas.

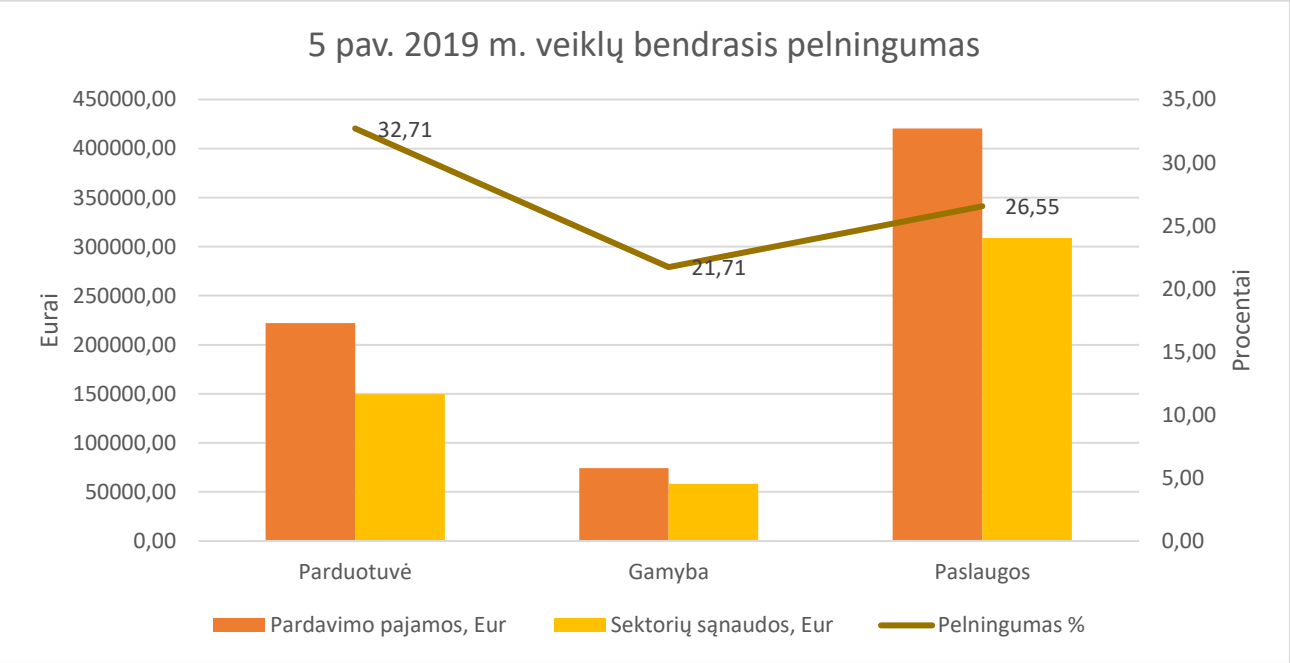
1.4.3. Gamybos veikla (gamyba)

- Vainikų, gedulingų puokščių gamyba.

Didžiausia veiklos dalį užima tiesioginis laidojimo paslaugų teikimas, ši veikla uždirba didžiausias pajamas, joje dirba daugiausiai darbuotojų. Veiklų struktūra pagal pajamas pateikta 4 paveiksle.



Įmonė kiekvieną veiklų grupę analizuoja pagal pajamas ir sąnaudas, atskirta veiklų buhalterinė apskaita, atskirai skaičiuojamas veiklų bendrasis pelnas ir pelningumas. Pagrindinės pajamos, net 59 proc., gaunamos iš paslaugų veiklos. Didžiausias 2019 metų bendrasis pelnas yra uždirbtas paslaugų sektoriuje - 111660 Eur, kas sudaro 57,42 % viso uždirbto bendrojo pelno, paslaugų veiklos bendrasis pelningumas 26,55 proc., tačiau pelningiausia yra parduotuvės veikla, jos metinis pelningumas sudaro 32,71 proc., tuo tarpu gamybos 21,71 proc.



Nors Bendrovė išskiria 3 pagrindines veiklų grupes, jos yra priklausančios viena nuo kitos, viena kitos papildiniai, kurių pagrindinė – laidojimo paslaugų teikimas. Negalima labiau vystyti vienos veiklos, nors ji ir pelningesnė, atsisakant kitos, rinkoje paklausiausi paslaugų komplektai su prekėmis ir gaminiais, todėl Bendrovei tikslinga ir toliau vystyti visas 3 paslaugų grupes.

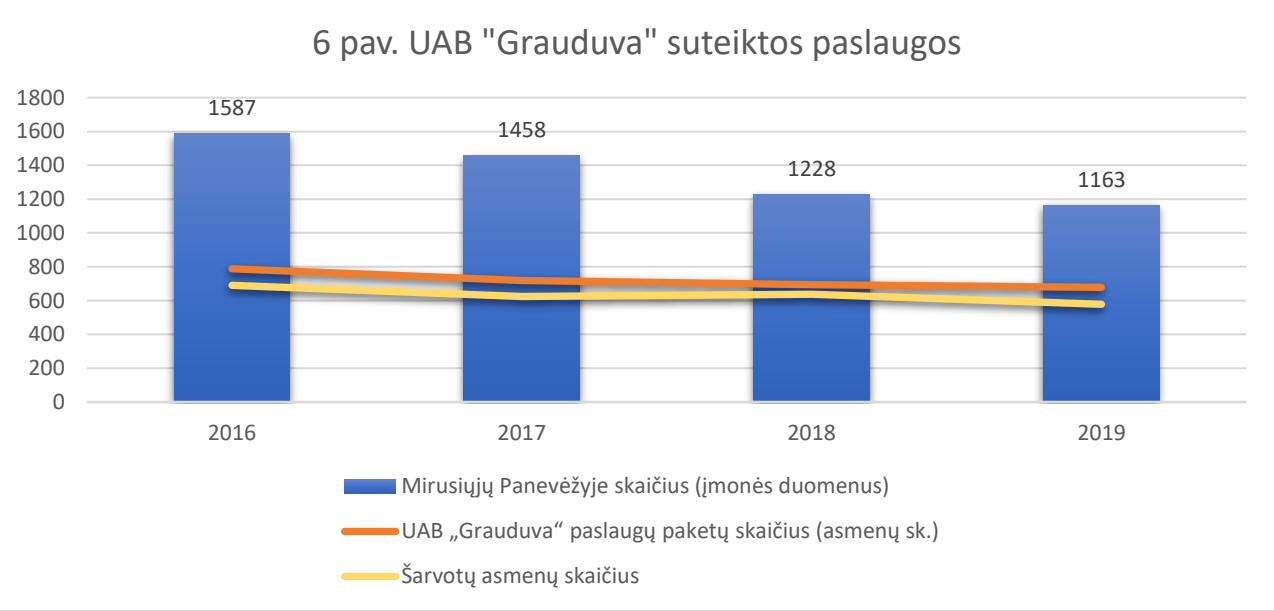
1.5. Pozicija rinkoje

UAB „Grauduva“ veikia Panevėžio mieste ir pagrinde aptarnauja Panevėžio miesto gyventojus. Paprastai šarvojami asmenys yra buvę panevėžiečiai arba Panevėžyje gyvena jų artimieji. Bendrovė veikia rinkos sąlygomis ir visos pajamos gaunamos komerciniais pagrindais, nėra vidaus sandorių ar kitokių tiesioginio finansavimo sutarčių su savivaldybe. Laidojimo paslaugų teikime UAB „Grauduva“ yra ryškus lyderis Panevėžio mieste, užimantis didesnę dalį rinkos. Kitą rinkos dalį dalinasi privataus kapitalo įmonės UAB „Ramybės takas“, IĮ „Veliona“ R. Krivicko įmonė, „Liūdinta“ D. Šeško laidojimo paslaugų firma.

1 lentelė. UAB „Grauduva“ suteiktų paslaugų skaičius

	2016	2017	2018	2019
Mirusiųjų Panevėžyje skaičius (įmonės duomenus)	1587	1458	1228	1163
UAB „Grauduva“ paslaugų paketų skaičius (asmenų sk.)	788	719	695	678
Šarvotų asmenų skaičius	690	624	638	578

6 paveikslas rodo, kad mažėjant mirusiųjų skaičiui dėl demografinės padėties, UAB „Grauduva“ išlaiko stabilią rinkos dalį. Nors šarvojimų skaičius 2019 m. sumažėjo, tai atsitiko dėl 1 salėje 2 mėnesius vykdyto kapitalinio remonto.



UAB „Grauduva“ turi parduotuvę, kurioje pardavinėja laidojimo reikmenis ir gedului skirtas gėles. Gedulingų puokščių, vainikų rinkoje Panevėžio mieste įsigyti galime beveik visuose floristikos salonuose, gėlių parduotuvėse, todėl būtent gėlių pardavimuose negalima teigti, kad bendrovė užima didesnę dalį rinkos. Kita vertus laidojimo reikmenų (karstų, drabužių, kt.) pardavimų apimtis rinkoje atitinka šarvojamų asmenų daliai.

1.6. Pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai per 4 praėjusius metus

Analizuojant UAB „Grauduva“ finansinius veiklos rodiklius apžvelgiami 2016-2018 metai, nagrinėjami konkretūs skaičiai ir pokyčių tendencijos.

2 lentelė. 2016-2019 m. veiklos rezultatų rodikliai.

	2016	2017	2017 koreg.	2018	2019	Vidutinis metinis augimas
Pardavimų pajamos	679588	668454	671305	706408	716996	1,83%
Pardavimų savikaina	453447	463035	442939	482138	490478	2,72%
Bendrasis pelnas	**226141**	**205419**	**228366**	**224270**	**226518**	0,06%
Pardavimų sąnaudos			25261	32682	26082	1,63%
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	171546	160603	155438	136155	135812	-6,94%
Kitos veiklos rezultatas	997	2851			7	-33,10%
Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas		1	1			0,00%
Pelnas prieš apmokestinimą	**55592**	**47666**	**47666**	**55433**	**64631**	5,42%
Pelno mokestis	8321	7732	7732	8162	8952	2,53%
Grynasis pelnas	**47271**	**39934**	**39934**	**47271**	**55679**	5,93%

* 2018 m. pradžioje buvo pakeista apskaitos politika, išskirtos pardavimų sąnaudos iš bendrųjų ir administracinių sąnaudų, kodėl 2017 m. skaičiai atvaizduojami remiantis senąja ir naująja apskaitos politikomis.

Įmonė išgyvena brandos etapą, pajamų lygis stabilizavęsis ir po keletą procentų tolygiai didėja kasmet. Dėl efektyvaus sąnaudų valdymo, ypatingai bendrųjų ir administracinių sąnaudų, išaugo grynasis pelnas.

3 lentelė. 2016-2019 m. turto ir įsipareigojimų pagrindiniai rodikliai.

	2016	2017	2018	2019	Vidutinis metinis pokytis
Turtas	**274001**	**321955**	**357885**	**390438**	**14,2%**
Ilgalaikis turtas	155042	167280	167117	232084	16,6%
Trumpalaikis turtas	118184	153819	189898	157212	11,0%
Ateinančių laikotarpių pajamos ir sukauptos sąnaudos	775	856	870	1142	15,8%
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	**274001**	**321955**	**357885**	**390438**	**14,2%**
Nuosavas kapitalas	222880	248057	280571	321492	14,7%
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	51121	73898	77314	68946	11,6%

Bendrovės balansas rodo, kad turtas stabiliai augo (iki 2019 m. pagrinde augo trumpalaikis turtas, vidutiniškai po 37 proc. augo pinigai ir jų ekvivalentai, tačiau 2019 m. įsigyta ilgalaikio turto – investuota į pagrindinį pastatą bei įsigyta veiklai būtinų priemonių: šaldytuvas palaikams, vejapjovė, reklaminis stendas). Turto augimas didino nuosavą kapitalą, mokėtinas sumas ir kitus įsipareigojimus. Nuosavas kapitalas padidėjo sukaupus privalomąjį rezervą bei ankstesnių metų nepaskirstytu pelnu. Įsipareigojimai pagrinde didėjo dėl su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų, mokėtino PVM.

1.7. Išvestiniai finansiniai rodikliai

1.7.1. Likvidumo rodikliai

4 lentelė. UAB „Grauduva“ likvidumo rodikliai

	2016	2017	2018	2019	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	2,31	2,08	2,46	2,28	-0,46%
Kritinio likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	2,02	1,88	2,30	2,11	1,56%
Absoliutaus likvidumo koeficientas (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,99	1,86	2,29	2,10	1,98%
Apyvartinis kapitalas (Trumpalaikis turtas - trumpalaikiai įsipareigojimai)	67063,0	79921,0	112584,0	88266,0	10,54%
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,24	0,25	0,31	0,23	-2,54%

Likvidumo koeficientas rodo, kokiu laipsniu trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), t.y. jis parodo įmonės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. Likvidumas priklauso nuo įmonės gebėjimo trumpalaikį turtą paversti pinigais ir taip apmokėti savo skolas bei padengti kitas mokėtinas sumas. Vidutinė rodiklio reikšmė sudaro 1,2 – 2 (kartai). Likvidumo koeficientas priklauso nuo įmonės veiklos ciklo trukmės, teikiamų paslaugų vertės, atsiskaitymų atidėjimų terminų, todėl analizuojant svarbu stebėti šio rodiklio dinamikos tendencijas bei ekonomikos sektoriaus ypatumus. Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamas atsargas bei neefektyviai valdomą kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus, tačiau UAB „Grauduva“ šis rodiklis aukštas dėl pinigų ir jų ekvivalentų, Bendrovė tikslingai nori sukaupti pinigines lėšos investicijoms.

Atsižvelgiant į tai, kad atsargos gali būti nelikvidžios, aktualu paanalizuoti kritinio likvidumo koeficientą. UAB „Grauduva“ einamojo likvidumo koeficientas koreliuoja su kritinio likvidumo koeficientu, tai liudija kad atsargų dalis turte nedidėja. Kadangi likvidus turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), laikoma, kad įmonė yra saugi ir neturėtų susidurti su trumpalaikio likvidumo problemomis.

Konservatyviausias iš likvidumo rodiklių yra absoliutaus likvidumo koeficientas, nes jį apskaičiuojant daroma prielaida, kad pirkėjų įsiskolinimas ir kitos per vienerius metus gautinos sumos irgi gali būti nelikvidžios. Taigi absoliutaus likvidumo pinigais rodiklis parodo, kokią dalį trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali skubiai padengti kritiniu atveju, pasinaudodama faktiškai turima pinigų suma. Šis rodiklis UAB „Grauduva“ yra aukštas, o tai rodo įmonės gebėjimą uždirbti pinigus, kuris dėl įmonės veiklos pobūdžio turi nuoseklų veiklos ciklą bei konservatyvią pinigų valdymo politiką.

Apyvartinis kapitalas funkcionuoja kaip likvidumo rezervas, apsidraudžiant nenumatytais ir neplanuotais atvejais. Didesnis apyvartinis kapitalas būtų reikalingas, jeigu įmonė negalėtų skubiai pasiskolinti lėšų veiklai vykdyti. Nors didesnis apyvartinis kapitalas gali rodyti investicijų į trumpalaikį turtą finansavimo problemas, UAB „Grauduva“ finansavimo problemų neturi, jos apyvartinis kapitalas atskleidžia likvidaus turto finansavimo trumpalaikiais įsipareigojimais mastą.

Apyvartinio kapitalo ir turto santykio rodiklis atskleidžia grynųjų investicijų į likvidų turtą, atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, mastą lyginant su bendromis įmonės investicijomis į turtą. Santykinai aukštesnis ir didėjantis rodiklis parodo aukštesnį įmonės likvidumo lygį ir mažėjančią tikimybę, kad įmonė galėtų bankrutuoti.

1.7.2. Pelningumo rodikliai

5 lentelė. UAB „Grauduva“ pelningumo rodikliai

	2016	2017	2018	2019	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Grynasis pelningumas (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	6,96%	5,95%	6,69%	7,77%	3,88%
Bendrasis pelningumas (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	33,28%	34,02%	31,75%	31,59%	-1,69%
Tipinės veiklos pelningumas (tipinės veiklos pelnas / pardavimo pajamos)	8,03%	7,10%	7,85%	9,01%	4,06%
Veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius EBIT (Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	8,18%	7,10%	7,85%	9,01%	3,40%
EBITDA, tūkst. Eurų (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą)	69,8	64,1	71,8	79,7	5,01%
Turto pelningumas – ROA (grynasis pelnas / turtas)	17,25%	12,40%	13,21%	14,26%	-5,78%
Nuosavybės pelningumas – ROE (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	21,21%	16,10%	16,85%	17,32%	-6,11%

Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę. Analizuojant įmonės veiklos rezultatą, vidutinis pelningumas gali būti siejamas su įmonės orientacija į vidutinių kainų lygį, o taip pat nerodo aršios kainų konkurencijos rinkoje.

Bendrasis pelningumas (arba bendrojo pelno marža) parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Kuo didesnė bendrojo pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Stabilus bendrasis pelningumas rodo konservatyvią valdymo politiką ir nusistovėjusią sąnaudų struktūrą bei jų dydį.

Tipinės veiklos pelningumas (arba veiklos pelno marža) parodo, kiek procentų veiklos pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės tipinės veiklos, neatsižvelgiant į finansinę ir investicinę veiklą,

kitą veiklą, efektyvumą. Tipinė veikla apima ūkines operacijas, susijusias su laidojimo paslaugų veikla, iš kurios įmonė gauna daugiausia pajamų ir kurią įmonė laiko pagrindine. Kuo didesnė (tipinės) veiklos pelno suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo geriau valdomas pardavimo pajamų, pardavimo savikainos bei veiklos sąnaudų lygis, tuo didesnis įmonės (tipinės) veiklos pelningumas.

Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius (EBIT) yra vienas svarbiausių veiklos efektyvumo rodiklių. Jis parodo įmonės pelną, uždirbtą veiklos ir investicinio ciklų metu, bet prieš įmonės finansavimo politikos įtakos pelnui vertinimą bei pelno mokesčio atskaitymą. UAB „Grauduva“ finansinės veiklos rezultatų neįtakoja paskolų palūkanų sąnaudos, nes per paskolų įmonė neturi. Veiklos pelningumas prieš palūkanas ir mokesčius parodo, kiek procentų pelno prieš palūkanas ir mokesčius uždirba vienas pardavimo pajamų euras, ir atskleidžia visų įmonės pajamų bei sąnaudų, išskyrus finansinių ir pelno mokesčio, poveikį įmonės pelningumui. Kuo didesnė pelno prieš palūkanas ir mokesčius suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla. Kadangi UAB „Grauduva“ palūkanų išlaidų neturi, taip pat kitos pajamos yra nežymios, tipinės veiklos pelningumo rodikliai ir veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius yra beveik identiški.

Pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (EBITDA) parodo įmonės uždirbtą pelną prieš įmonės finansavimo politikos, o taip pat pelno mokesčio poveikio pelnui vertinimą. Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos nėra pinigų išlaidos, todėl praktikoje apskaičiuojama pelno suma (EBITDA) dažnai laikoma apytiksliu įmonės veiklos pinigų srautu. Kuo didesnė įmonės ilgalaikio materialaus turto vertė ir nusidėvėjimas, tuo EBITDA didesnis už įmonės uždirbtą veiklos pelną. Todėl šis rodiklis itin tinka lyginti ir vertinti veiklos rezultatus tų įmonių, kurios vykdo didelio masto kapitalo investicijas. Be to, kuo didesnės įmonės gautos paskolos ir aukštesnės mokamos palūkanos, tuo EBITDA didesnis už įmonės uždirbtą pelną. Atsižvelgiant į tai, kad UAB „Grauduva“ nėra didelė investuotoja, neturi paskolų, šis rodiklis parodo tik ilgalaikio turto įtaką. Kuo didesnė pelno prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (EBITDA) suma uždirbama kiekvienam pardavimo pajamų eurui, tuo efektyvesnė įmonės veikla.

UAB „Grauduva“ pelningumo prieš mokesčius koeficienas (EBT) atitinka Pelno prieš palūkanas ir mokesčius rodiklį, nes įmonė neturi paskolų ir nemoka palūkanų.

Turto pelningumo grąžos (ROA) koeficientas parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto naudojimą. Kadangi pajamų augimas pastaraisiais metais buvo mažesnis nei turto, turto pelningumo rodiklis grąžos įmonėje yra sumažėjęs, lyginant su 2016 m.

Nuosavo kapitalo pelningumas arba nuosavo kapitalo grąža (ROE) parodo, kiek eurų grynojo pelno tenka vienam nuosavo kapitalo eurui. Šis rodiklis svarbiausias akcininkams, įvertinant jų praeito laikotarpio investicijų į įmonę grąžą. Nuosavybės pelningumas kaip ir turto pelningumas pastaraisiais metais yra sumažėjęs, nes turto dalį didino nepaskirstytas ankstesnių metų pelnas.

1.7.3. Finansinio sverto rodikliai

6 lentelė. UAB „Grauduva“ finansinio sverto rodikliai

	2016	2017	2018	2019	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Įsiskolinimo koeficientas (turtas - nuosavas kapitalas / turtas)	0,19	0,23	0,22	0,18	-1,78%
Skolos – nuosavybės koeficientas (įsipareigojimai / nuosavas kapitalas)	0,23	0,30	0,28	0,21	-2,17%
Bendrojo mokumo koeficientas (nuosavas kapitalas / įsipareigojimai)	4,36	3,36	3,63	4,66	2,32%
(turtas / nuosavas kapitalas)	1,23	1,30	1,28	1,21	-0,40%
(nuosavas kapitalas / turtas)	0,81	0,77	0,78	0,82	0,41%
Manevringumo koeficientas (trumpalaikis turtas / nuosavas kapitalas)	0,53	0,62	0,68	0,49	-2,59%

Įsiskolinimo koeficientas atspindi, kokia įmonės turto dalis yra įsigyta už skolintas lėšas. Kuo didesnis rodiklis, tuo žemesnis saugumo lygis. Normalu, kai šis rodiklis sudaro nuo 0,4 iki 0,6. UAB „Grauduva“ šis rodiklis daug mažesnis, tai rodo, kad įmonės veikla finansuojama akcininkų lėšomis, o ne skolintomis, atitinkamai tai rodo mažą finansinę riziką, nenutrūkstamą ir tvarų veiklos ciklą, nedidelius įsiskolinimus tiekėjams ir kitas mokėtinas sumas atidėjimų bei konservatyvią skolinimosi politiką. Įmonės galimybės skolintis yra labai geros, nes ji disponuoja dideliu pinigų likučiu, turi gerą potencialą uždirbti pajamas, gerą veiklos istoriją bei gerus finansinius rodiklius.

Įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis arba skolos-nuosavybės koeficientas parodo, kokia bendrų įmonės ilgalaikių ir trumpalaikių įsipareigojimų, susijusių tiek su įmonės veiklos ciklu, tiek su jos skolinimusi, suma tenka vienam nuosavo kapitalo eurui, parodo įmonės finansavimo struktūrą balansine verte. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo aukštesnis įmonės finansinės rizikos laipsnis, t.y. dideli įsipareigojimai, kuriuos teks padengti ateityje. Kaip taisyklė laikomasi nuomonės, jeigu rodiklio reikšmė nedaug skiriasi nuo vieneto, tai įmonės būklė mokumo atžvilgiu laikoma normalia, reikšmė ties 0,5 gera. UAB „Grauduva“ šis rodiklis pastaruosius metus svyruoja ~0,25, ilgalaikių įsipareigojimų nebuvimas, atlaisvina įmonę nuo galimos palūkanų rizikos, susijusios su palūkanų normų svyravimu.

Bendrojo mokumo koeficientas rodo, kokia nuosavo kapitalo suma tenka vienam įmonės įsipareigojimų eurui. Visų įsipareigojimų padengimas akcininkų nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo kreditoriai yra saugesni. Rodiklio reikšmei esant mažiau nei 0,5 įmonės padėtis nėra gera, rodikliui svyruojant apie 1-ą laikoma gera. UAB „Grauduva“ šis rodiklis labai geras.

Turto ir nuosavo kapitalo santykis rodo, kiek kartų įmonės turtas viršija jos nuosavą kapitalą. Tai finansų struktūros rodiklis. Aukštesnis turto ir nuosavo kapitalo rodiklis padidina nuosavo kapitalo grąžą. UAB „Grauduva“ dėl konservatyvios skolinimosi ir dividendų politikos šis rodiklis nėra labai aukštas.

Nuosavo kapitalo ir turto santykis rodo, kokią dalį įmonės turto finansuoja nuosavas kapitalas. Tai taip pat finansų struktūros rodiklis. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo didesnis įmonės akcininkų investicijų mastas, o taip pat tuo didesnė jų investicijų rizika.

Manevringumo koeficientas parodo trumpalaikio turto investicijų padengimą akcininkų nuosavu kapitalu. Rodiklis svarbus analizuojant įmonės mokumą, ypač trumpalaikį. Kaip taisyklė trumpalaikis turtas įsigyjamas apmokant iš karto arba su nedideliu atidėjimu. Todėl labai svarbu ar įmonė laiku sugebės už jį apmokėti. Rodiklio reikšmė rodo, kokia dalimi įmonė gali padengti šiuos įsipareigojimus savomis lėšomis. Vertinant iš konservatyvių pozicijų rodiklio dydis virš 0,5 laikomas geru, o kuomet krenta žemiau 0,3 laikomas nesaugiu. UAB „Grauduva“ manevringumo koeficientas 2019 m. sumažėjo iki 0,49 tik dėl pastaraisiais metais nuosavomis lėšomis atliktų investicijų.

1.7.4. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

7 lentelė. UAB „Grauduva“ turto panaudojimo efektyvumo rodikliai

	2016	2017	2018	2019	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Atsargų apyvartumas (atsargos / pardavimų savikaina)	29,89	29,55	39,45	41,62	13,08%
Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (pardavimų savikaina / pirkėjų įsiskolinimas)	998,78	784,81	1785,70	1499,93	16,73%
Skolų tiekėjams apyvartumas (pardavimų savikaina / skolos tiekėjams)	251,50	132,33	156,96	262,17	1,42%
Apyvartinio kapitalo apyvartumas (pardavimų pajamos / apyvartinis kapitalas)	10,13	8,40	6,27	8,12	-6,61%
Ilgalaikio turto apyvartumas (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	4,38	4,01	4,23	3,09	-9,84%
Turto apyvartumas (pardavimų pajamos / turtas)	2,48	2,09	1,97	1,84	-8,65%

Atsargų apyvartumas rodo, kiek per metus atsargos padaro apyvartų. Kuo didesnis apyvartumas, tuo greičiau atsargos juda, tuo greičiau jos realizuojamos ir uždirbami pinigai. Šis rodiklis apibūd ina atsargų realizavimo galimybes. Didesnis atsargų apyvartumas mažina įmonės investicijas į atsargas ir didina atsargų valdymo efektyvumą.

Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas rodo, kiek iš pirkėjų gautinos sumos padaro apyvartų per metus. Be to, jis apibūdina pirkėjų skolų surinkimo efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo, jog klientai greičiau atsiskaito su įmone už gautas prekes ir paslaugas, ir išreiškia aukštesnį įmonės veiklos efektyvumą. Tačiau perdėtai aukštas rodiklis gali liudyti, kad įmonės kreditavimo politika, nustatant klientams atsiskaitymo terminus už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas, yra per griežta, ir įmonė neišnaudoja viso pelningumo potencialo, ribodama pardavimą skolon rizikingesniems klientams.

Skolų tiekėjams apyvartumas rodo, kiek mokėtinos sumos tiekėjams padaro apyvartų per metus. Jis apibūdina įmonės atsiskaitymų su tiekėjais efektyvumą. Didelė rodiklio reikšmė rodo, jog UAB „Grauduva“ beveik neturi skolų tiekėjams, o taip pat tikėtina, jog sutartyse su tiekėjais nustatyti trumpi atsiskaitymo terminai.

Apyvartinio kapitalo apyvartumas parodo, kiek pardavimo pajamų uždirba vienas į apyvartinį kapitalą įmonės investuotas euras. Kuo didesnis apyvartumas, tuo daugiau apyvartų per metus padaro šis kapitalas, tuo

mažesnės įmonės investicijos į jį ir tuo efektyvesnis jo valdymas. Maža šio rodiklio reikšmė arba mažėjimo tendencija gali reikšti artėjantį apyvartinių lėšų stygių.

Ilgalaikio turto apyvartumas parodo, kiek vienas ilgalaikio turto euras uždirba pardavimo pajamų. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo su mažesnėmis investicijomis į ilgalaikį turtą uždirbamos didesnės pardavimo pajamos, tuo aukštesnis įmonės ilgalaikio turto valdymo efektyvumo lygis. Ilgalaikio turto apyvartumą lemia įmonės veiklos pobūdis ir būtinų investicijų mastas.

Turto apyvartumas rodo, kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. Aukštesnė šio rodiklio reikšmė rodo didesnį viso turto valdymo efektyvumo laipsnį.

1.7.5. Rinkos vertės rodikliai

Rinkos vertės rodiklius geriausiai skaičiuoti pagal akcijų rinkos vertes, tačiau kadangi UAB „Grauduva“ akcijomis nebuvo prekybinių sandorių, skaičiavimams bus naudojama nominali akcijos vertė.

8 lentelė. UAB „Grauduva“ rinkos vertės rodikliai

	2016	2017	2018	2019	Vidutinis metinis pokytis, proc.
Pelnas tenkantis vienai akcijai (EPS)	0,096	0,081	0,096	0,113	5,93%
Akcijos kainos ir pelno santykis (P/E)	3,122	3,695	3,122	2,650	-5,03%
Akcijos kainos ir pardavimų pajamų santykis	0,217	0,220	0,209	0,206	-1,74%
Dividendai vienai akcijai (DPS)	0,03	0,03	0,03	0,035*	5,52%
Dividendų išmokėjimo koeficientas (dividendai / grynasis pelnas)	31,22%	36,95%	31,22%	30,89%*	-0,35%

* nepatvirtinti visuotinio akcininkų susirinkimo duomenys.

Vienos akcijos pelnas (EPS) parodo, kiek įmonės uždirbto grynojo pelno, priskirtino paprastųjų akcijų savininkams, tenka vienai apyvartoje esančiai paprastajai akcijai. Tai vienas pagrindinių rodiklių, naudojamų finansų rinkose akcininkų investicijų į įmonių akcijas palyginimui bei vertinimui.

Akcijos kainos ir akcijos (P/E) pelno santykis atspindi, kiek akcininkas moka už vieną įmonės praeitu laikotarpiu uždirbto grynojo pelno eurą.

Akcijos rinkos kainos ir pardavimo pajamų, tenkančių vienai akcijai, santykis rodo, kiek investuotojas moka už vieną įmonės uždirbtų vienos akcijos pardavimo pajamų eurą. Normalu, jei kainos ir pardavimo pajamų santykis lygus 1 – 1,5. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo labiau investuotojai vertina įmonės pastangas uždirbti pajamas, jos užimamą rinką ir šios rinkos plėtros potencialą. UAB „Grauduvą“ žemą rodiklio reikšmę gali nulemti akcijų kainos skaičiavimas nominalia verte. Tikėtina, kad akcijos rinkos vertė būtų didesnė ir atitinkamai paaugtų rodiklis.

Vienos akcijos dividendas (DPS) rodo paskirstytino pelno dalį, tenkančią vienai paprastajai akcijai. Pastaraisiais metais buvo mokami vienodo dydžio dividendai, po 3 centus akcijai. Už 2019 m. pelno paskirstymo sprendimai dar nėra priimti, todėl dividendai dar nėra patvirtinti.

Dividendo mokėjimo koeficientas nurodo, kokia įmonės grynojo paskirstytinojo pelno dalis skiriama mokėti akcininkams dividendais. Šis rodiklis svyruoja priklausomai nuo kasmetinio įmonės uždirbamo grynojo pelno pokyčių. Ilgalaikė rodiklio pokyčių tendencija parodo įmonės vadovų vykdomą įmonės lėšų reinvestavimo politiką. Kuo mažesnė reikšmė, tuo didesnę grynojo pelno dalį įmonė reinvestuoja į savo veiklos plėtrą.

1.8. Finansinės būklės išvada

Bendra išvada apie UAB „Grauduva“ finansinius rodiklius, kuri pateikiama ir CreditInfo informacinėje sistemoje (kur duomenis teikia (ir gauna) komerciniai bankai, kredito unijos, lizingo, vartojimo kredito, taip pat telekomunikacijų ir kitos įmonės) – UAB „Grauduva“ kreditavimo rizika yra maža, nes:

- ekonominė būklė gera,
- neigiamos kredito istorijos įmonė neturi,
- mokestinių įsiskolinimų valstybei įmonė neturi,
- darbuotojų atlyginimų dydis atitinka vidutinį.

7 pav. UAB „Grauduva“ kreditavimo rizika[1]

[1] https://rekvizitai.vz.lt/imone/grauduva/kreditingumas/

2. Aplinkos veiksnių analizė

2.1. Vidiniai veiksniai:

2.1.1. Funkcijų ir procesų tikslingumas, efektyvumas

Įmonės sėkmingiems finansiniams rodikliams įtakos turi tinkamai funkcionuojančios pagalbinės ir pagrindinės veiklos. UAB „Grauduva“, įgyvendindama pagrindinę savo veiklą, atsižvelgdama į vykdomos veiklos pobūdį ir teikiamų paslaugų specifiką, siekia veikti kokybiškai, skaidriai ir pelningai. Vykdomos veiklos, jų pasiskirstymas į pagrindines ir pagalbines veiklas, jų santykis atspindimas Porterio vertės grandinės modeliu, pateiktu ... paveiksle.

8 pav. UAB „Grauduva“ vertės kūrimo grandinė

Pagalbinė veikla

UAB „Grauduva“ infrastruktūra Vadybos, planavimo, finansų, apskaitos, teisės, viešųjų ryšių, kokybės kontrolės ir kitų procesų visuma (Direktorius) Veiklos planavimas ir atskaitomybė (Stebėtojų taryba, valdyba, direktorius) Finansinių išteklių valdymas (Vyr. buhalteris) Kokybės užtikrinimas ir rizikų valdymas (Direktorius) Teisinės aplinkos valdymas (Direktorius)				
Žmogiškųjų išteklių valdymas (Personalo administratorė)				
Pirkimai / tiekimas (Direktorius)				
Technologijų valdymas (Direktoriaus pavaduotojas ūkiui)				
Įėjimo logistika – santykiai su tiekėjais, išteklių priėmimas ir laikymas	*Operacijos – žaliavų pavertimas pagrindiniais produktais*	*Išėjimo logistika – galutinių produktų surinkimas, laikymas ir platinimas*	*Rinkodara ir pardavimai – klientų informavimas, paklausos kūrimas, sandoriai su klientais*	*Aptarnavimo veikla – paslaugos susijusios su vertės išsaugojimu ir padidinimu po pardavimo*
1. Sutartys su klientais Sutartys su tiekėjais	2. Paslaugos sukūrimas; Paslaugos teikimo proceso suformavimas; Atsakingų darbuotojų priskyrimas; Reikiamos infrastruktūros priskyrimas, žaliavų įsigijimas (nuo palaikų paėmimo iki pašarvojimo)	3. Paslaugos suteikimas (nuo palaikų pašarvojimo iki laidojimo)	4. Paslaugos pardavimas; Klientų informavimas apie paslaugą; Naujos paklausos kūrimas	5. Paslaugos vertės išsaugojimas ir didinimas, paslaugos tobulinimas. Klientų išsaugojimas Aptarnavimas, konsultavimas po paslaugos suteikimo; Paslaugos koregavimas pagal klientų pastabas

Marža

Pagrindinė veikla

Kaina/ vertė klientui

Svarbu išskirti, kokios funkcijos kuria vertę klientams ir savininkams, svarbu išsiaiškinti už kokias socialines, ekonomines ar kitokias naudas klientai sutinka mokėti. Nekuriančių vertės procesų įmonė turėtų atsisakyti, tačiau tokių procesų rengiant strategiją nepastebėta. UAB „Grauduva“ vertes kuria šie procesai kartu sudarantys vertės grandinę:

1. Pagrindinės veiklos, kuriančios pridėtinę vertę, susideda iš procesų reikalingų tiesioginiam paslaugų teikimui, tai procesų visuma, kurie atliekami nuo klientų atsiradimo, tiekėjų radimo, paslaugoms teikti reikalingų laidojimo reikmenų įsigijimo, paslaugos organizavimo (nuo palaikų priėmimo iki pašarvojimo: dokumentų tvarkymas, transportavimas, palaikų sutvarkymas šarvojimui ir pan.), galutinės paslaugos suteikimo (nuo palaikų pašarvojimo ir palaidojimo), žinomumą apie savo veiklą didinimo, informavimo, rinkodaros veiksmų iki atsiliepimų apie paslaugas analizės ir paslaugų turinio koregavimo.

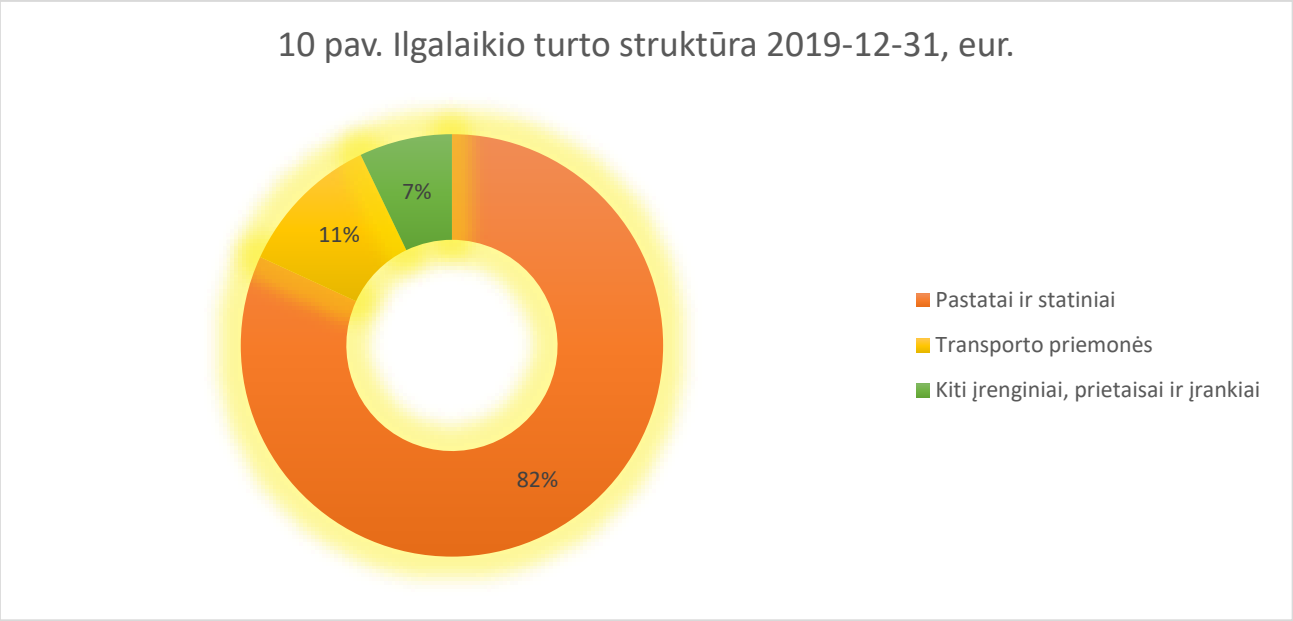
9 pav. Pagrindinių veiklų procesų grandinė pagal sektorius

2. Pagalbinėmis veiklomis, prisidedančiomis prie pridėtinės vertės kūrimo, laikomos administracinės veiklos: planavimas, vadyba, finansų valdymas, apskaita, teisė, viešieji ryšiai, kokybės kontrolė ir kiti procesai.

UAB „Grauduva“ veiklos specifika, paklausos ribotumas lemia konservatyvią rinkodarą, įmonė stengiasi išlaikyti santūrų žinomumą, tiesioginės asociacijos kūrimą, kad laidojimo paslauga Panevėžyje = UAB „Grauduva“.

2.1.2. Infrastruktūra

Bendrovė įsikūrusi J. Basanavičiaus g. 75, Panevėžio m., administracija įsikūrus pastate, kuriame teikiamos pagrindinės įmonės paslaugos. Kitų patalpų ar statinių bendrovė neturi.
UAB „Grauduva“ ilgalaikio turto struktūra 2019-12-31 pateikta 10 paveiksle.



Pagrindinis ilgalaikis turtas tiesiogiai naudojamas paslaugų teikimui yra pastatas, kuriame įrengtos 4 šarvojimo salės. Pastatas statytas 1976 m., neefektyvus energiniu požiūriu, todėl reikalaujantis didelių investicijų. Vidaus patalpos atnaujinamas dalimis, salėmis, nenutraukiant paslaugų teikimo ir nenaudojant didelių finansinių investicijų, tačiau pastato išorei tvarkyti reikalingi sprendimai turi būti įgyvendinami vienu stambiu investicijų projektu.
Bendrovė turi nematerialaus turto – programinę įrangą Rivilės buhalterinės apskaitos programą, tačiau ji balanse neatsispindi dėl pilnos amortizacijos.
Paslaugoms teikti bendrovė naudoja 4 transporto priemones, kurių vidutinis amžius 11 metų. Bendrovės automobiliai yra seni, nusidėvėję ir senesnių metų automobilius tenka labai dažnai remontuoti. Pagrindinis įmonės automobilis VW Multivan (2007 m.) yra naudojamas iškvietimams, todėl dažnai naudojamas (kelionėms kremacijai, iškvietimams rajonuose, iškvietimams miesto teritorijoje). VW Multivan buvo įsigytas jau nenaujas, todėl tikrasis automobilio nusidėvėjimas yra nemažas. VW Transporter (2002 m.) naudojamas duobkasių, su šia transporto priemone duobkasiai važiuoja į kapines kasti duobių. VW Transporter taip pat buvo įsigytas nenaujas, nusidėvėjimas didelis, todėl automobilį tenka dažnai remontuoti. Citroen Jumpy (2009 m.) yra paskaičiuotas visiškas nusidėvėjimas.
Kitas ilgalaikis turtas naudojamas veikloje dėl didelio lankytojų srauto greitai dėvisi ir reikalauja nuolatinio atnaujinimo (sanitariniai mazgai, baldai ir kt.).

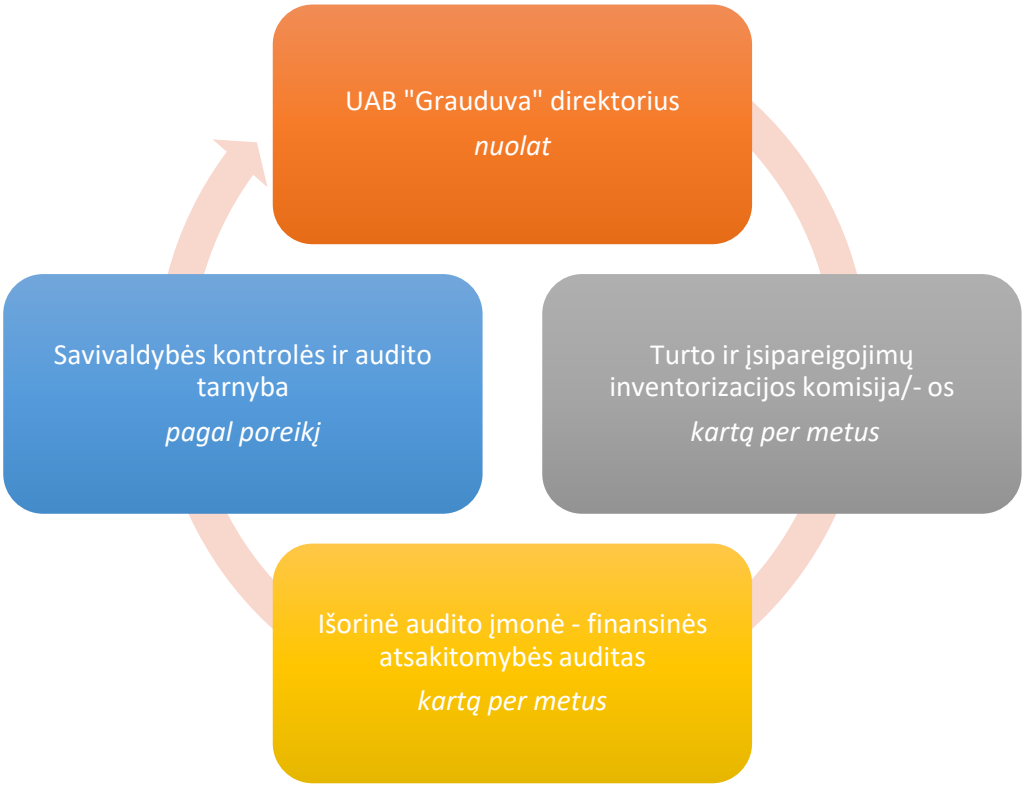
2.1.3. Procesai

Įmonės veikla planuojama pagal strateginį veiklos planą 2017-2020 metams. Kasmet įmonės metiniame pranešime bei vadovo ataskaitoje buvo apžvelgiama praėjusių metų veikla bei esminiai planai ateinantiems metams. Tačiau šiuo dokumentu planavimo veiklos įmonėje sustiprės, bus siekiama įgyvendinti naujai patvirtintą strategiją.

Bendrovės finansinė apskaita vykdoma ir finansinės ataskaitos rengiamos vadovaujantis LR Buhalterinės apskaitos įstatymu, LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu, Verslo apskaitos standartais, apskaitos politika (patvirtinta 2018 m. sausio 31 d. įsakymu Nr. 1-18/01-02), LR Vyriausybės nutarimais ir kitais apskaitą reglamentuojančiais normatyviniais dokumentais. Buhalterinei apskaitai naudojama apskaitos programa „Rivilė“.

Bendrovės vadovas užtikrina vidaus kontrolę, akcininkas – išorinę kontrolę, kartą per metus pasitelkiami nepriklausomi auditoriai metinės finansinės atskaitomybės dokumentų įvertinimui.

11 pav. Kontrolės sistema



Bendrovėje vykdomi procesai valdomi per turimas tvarkas, taisykles ir politikas, pvz. Vidaus tvarkos taisyklės; Inventorizacijos tvarka; Asmens duomenų apsaugos tvarkymo, naudojimo ir saugojimo taisyklės; Pakuočių apskaitos vykdymo tvarka; Tarnybinių mobiliųjų telefonų naudojimo tvarkos aprašas; Darbo apmokėjimo sistema; Darbuotojų stebėsenos ir kontrolės darbo vietoje tvarka; Darbo laiko apskaitos žiniaraščio pildymo tvarka; Suminės darbo laiko apskaitos nuostatai; Atostogų suteikimo tvarka; Kasos aparatų ir tiesioginio ryšio kompiuterių tinklo terminalų naudojimosi tvarka; Dokumentų valdymo procedūrų aprašas; Atskaitingų darbuotojų tvarka; Darbo tarybos darbo reglamentas; Konfidenciolios informacijos nustatymo ir naudojimo bei konfidencialumo laikymosi tvarkos aprašas.

Vykdydama rinkodaros ir komunikacijos veiklas, norėdama glaudesnio ryšio su paslaugų gavėjais, klientais ir siekdama efektyvesnio problemų bei klausimų sprendimo, bendrovė yra įkūrusi internetinį puslapį.

2.1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas

UAB „Grauduva“ bendrovėje šiuo metu dirba 26 darbuotojai. Darbuotojams taikoma suminė darbo laiko apskaita, išskyrus administraciją. 3 darbuotojai dirba 0,5 etato, 1 darbuotojas dirba 0,25 etato, visi kiti darbuotojai dirba pilnu etatu. 4 darbuotojai – administracija (direktorė, direktoriaus pavaduotojas ūkiui, vyr. buhalterė, administratorė), 2 darbuotojai - dirba parduotuvėje (2 užsakymų priėmėjos), 4 darbuotojai paslaugų sektoriuje/pagalbiniai darbininkai (2 valytojos, 2 teritorijos valytojai-budėtojai), 3 darbuotojai – gamyboje (1 drapiruotoja, 2 vainikų puošėjos), 13 darbuotojų paslaugose (3 organizatorės, 2 vairuotojai, 6 duobkasiai, 2 sanitarai).

9 lentelė. UAB „Grauduva“ darbuotojų skaičius

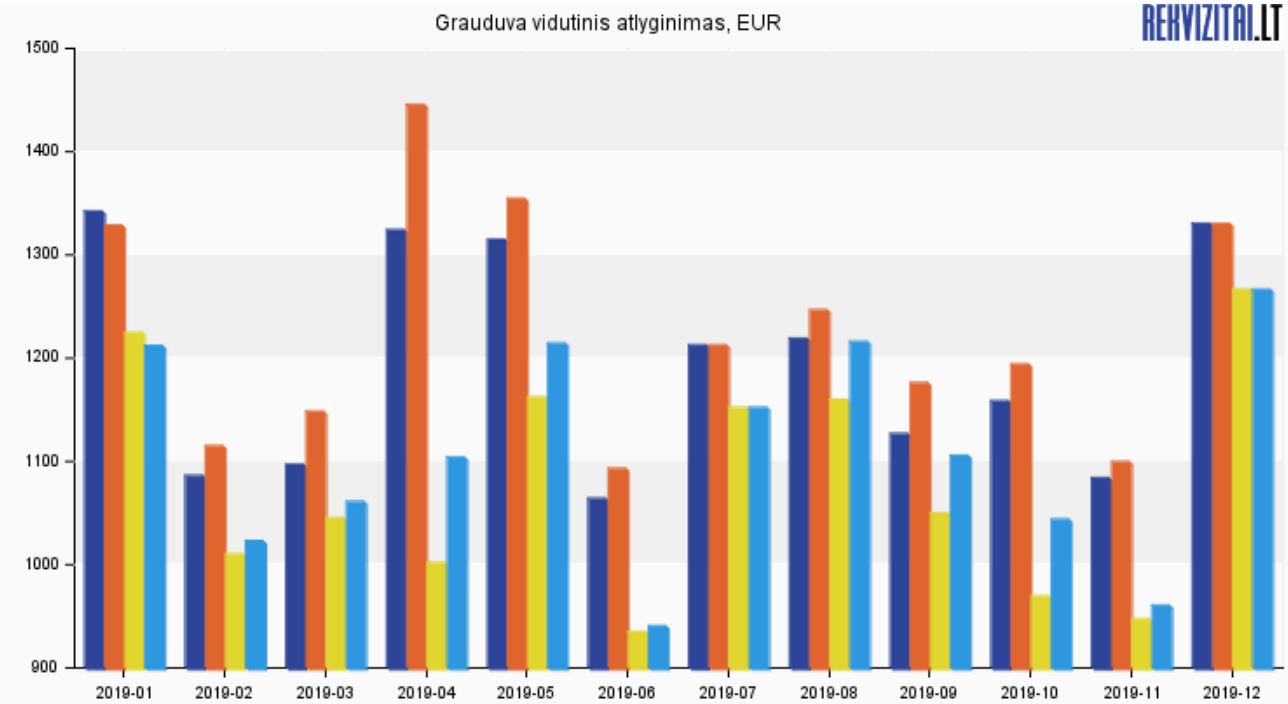
	Darbuotojų	Dalis struktūroje, proc.
Administracija	4	15,38
Laidojimo paslaugos	17	65,39
Parduotuvė	2	7,69
Gamyba	3	11,54

10 lentelė. UAB „Grauduva“ darbo užmokestis

Eil. Nr.	Rodikliai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.
1.	Vidutinis darbuotojų skaičius	30	26	26	26
1.1.	Darbuotojai (be administracijos)	26	22	22	22
1.2.	Administracija	4	4	4	4
2.	Vidutinis etatų skaičius	26,00	24,50	24,50	24,50
3.	Vidutinis mėnesinis atlyginimas, Eur.	971,00	1102,00	1202	1400
3.1.	Darbuotojo (be administracijos), Eur.	900	925	933	1017
3.2.	Administracijos darbuotojo, Eur.	1970	1971	1738	2167

Darbuotojų atlygio analizė pateikta naudojant www.rekvizitai.lt duomenis.[2]

12 pav. UAB „Grauduva“ vidutinis atlyginimas, eurais



Visų darbuotojų atlyginimų vidurkis, **neatsižvelgiant** į išdirbtą laiką.
Pilną mėnesį įmonėje išdirbusių darbuotojų atlyginimų vidurkis.
Visų darbuotojų atlyginimų mediana, **neatsižvelgiant** į išdirbtą laiką.
Pilną mėnesį įmonėje išdirbusių darbuotojų atlyginimų mediana.

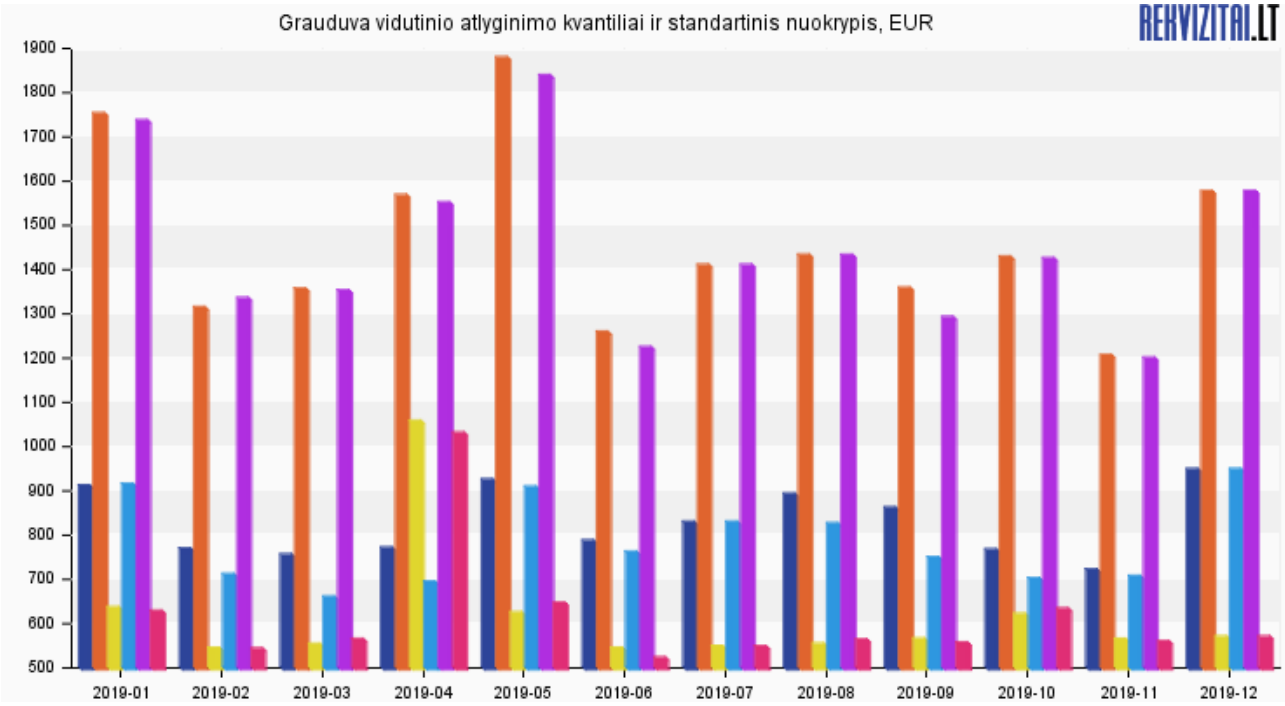
[2] https://rekvizitai.vz.lt/imone/grauduva/atlyginimas/

Visų įmonės darbuotojų atlyginimų vidurkis - skaičiuojami ir tų darbuotojų atlyginimų vidurkiai, kurie dirbo ne pilną mėnesį. Vidurkis pateikiamas neatskaičius mokesčių (Brutto).

Pilną mėnesį dirbusių darbuotojų atlyginimų vidurkis - skaičiuojami tik tų darbuotojų atlyginimų vidurkiai, kurie dirbo pilną mėnesį. Vidurkis pateikiamas neatskaičius mokesčių (Brutto).

Mediana - apskaičiuojama išrikiuojant atlyginimus didėjančia tvarka, ir iš jų imama vidurinė reikšmė.

13 pav. UAB „Grauduva“ darbo užmokesčio detalizavimas, eurais

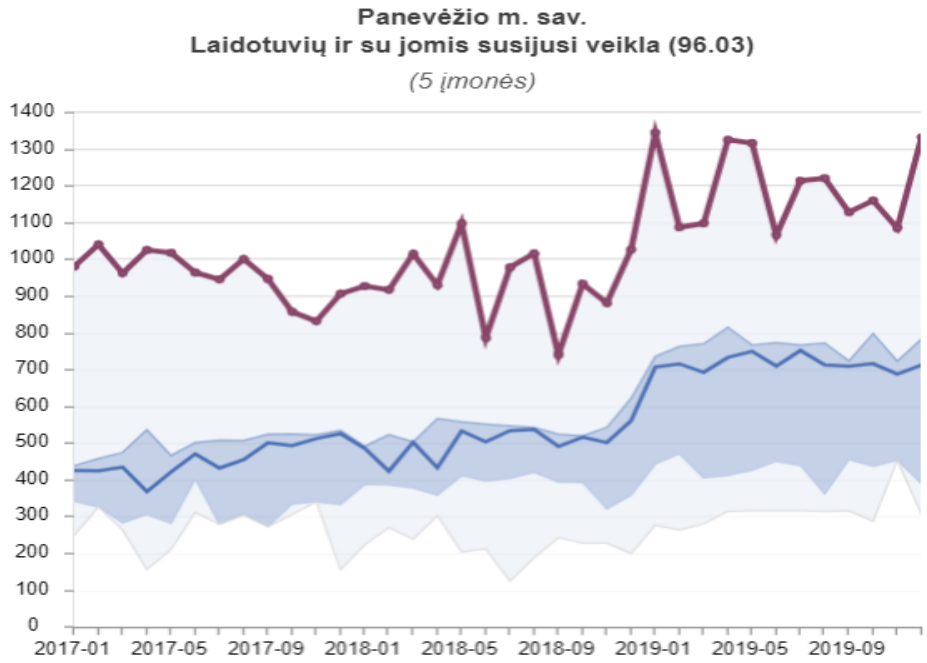


25% kvantilis, t.y. 25 proc. mažiausią atlygį gaunančių ir **pilną mėnesį** išdirbusių darbuotojų užmokesčio vidurkis.
75% kvantilis, t.y. 25 proc. didžiausią atlygį gaunančių ir **pilną mėnesį** išdirbusių darbuotojų užmokesčio vidurkis.
Pilną mėnesį išdirbusių darbuotojų standartinis nuokrypis nuo vidurkio.
25% kvantilis, t.y. 25 proc. mažiausią atlygį gaunančių darbuotojų užmokesčio vidurkis, **neatsižvelgiant** į išdirbtą laiką.
75% kvantilis, t.y. 25 proc. didžiausią atlygį gaunančių darbuotojų užmokesčio vidurkis, **neatsižvelgiant** į išdirbtą laiką.
Standartinis nuokrypis nuo vidurkio, **neatsižvelgiant** į išdirbtą laiką.

Analizuojant Bendrovėje mokamą atlyginimo dydį, svarbu palyginti jį su rinkoje veikiančiomis kitomis įmonėmis, su kuriomis tenka konkuruoti dėl darbuotojų. Lyginant 5 Panevėžio mieste veikiančias įmones, kurios vykdo su laidojimo paslaugomis susijusią veiklą, pastebime, kad UAB „Grauduva“ mokamas atlygis yra didžiausias (14 pav.). Galima priežastis – UAB „Grauduva“ yra rinkos lyderis, turintis didžiausias pajamas ir galintis mokėti didžiausius atlyginimus. Lyginimui naudojami atviri įmonių duomenys pateikiami per atvira.sodra.lt interneto svetainę[3].

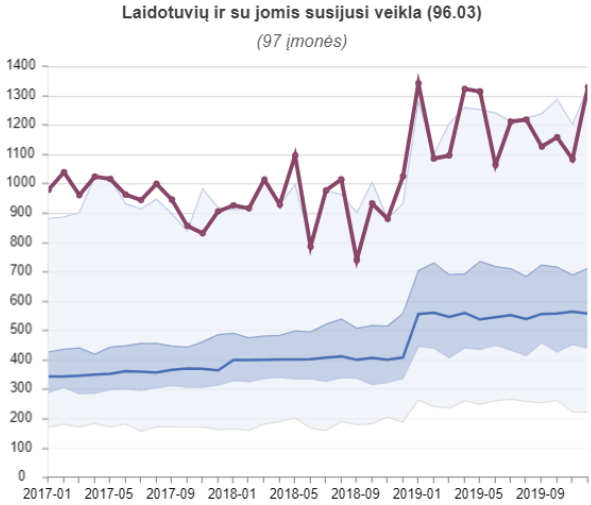
[3] http://atvira.sodra.lt/imones/detaliai/index.html?code=207731

14 pav. Vidutinis darbo užmokestis palyginti su įregistruotomis toje pačioje savivaldybėje ir tą pačią ekonominę veiklą vykdančiomis įmonėmis, €

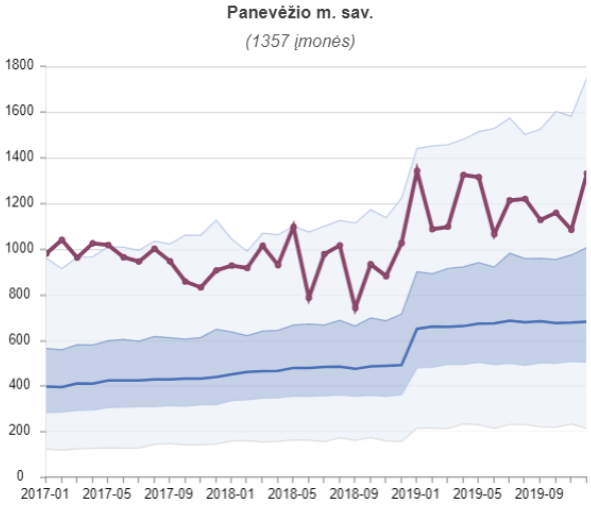


Lyginant 97 įmones Lietuvoje teikiančių laidojimo paslaugas, UAB „Grauduva“ mokamas darbo užmokestis yra vienas aukščiausių (15 pav.). Lyginant UAB „Grauduva“ darbo užmokestį su kitomis įmonėmis, nepriklausomai nuo jų veiklos srities, pastebima, kad jis nors yra aukštesnis už vidutinį mokamą darbo užmokestį, santykinai mažėja (16 pav.). Šie duomenys yra aktualūs, jei darbuotojai gali lengvai pakeisti veiklos sritį ir pareiti į kitas veiklas vykdančias įmones, mokančias didesnį darbo užmokestį.

15 pav.
Vidutinis darbo užmokestis palyginti su tą pačią ekonominę veiklą vykdančiomis įmonėmis, €



16 pav.
Vidutinis darbo užmokestis palyginti su įmonėmis, įregistruotomis toje pačioje savivaldybėje, €



Įmonės mokamas vidutinis darbo užmokestis — 50 % — 25 % - 75 % — 5 % - 95 %

Pastaba. 50 % žymima lyginamų įmonių vidutinių darbo užmokesčių mediana. Kiti % dydžiai žymi atitinkamus įmonių vidutinio darbo užmokesčio procentilius. Jei įmonės vidutinis darbo užmokestis yra virš medianos (50 %), tai reiškia, kad vidutinis darbo užmokestis įmonėje yra didesnis nei pusės lyginamų įmonių. Atitinkamai, jei įmonės vidutinis darbo užmokestis yra žemiau 25 %, tai reiškia, kad vidutinis darbo užmokestis įmonėje patenka tarp ketvirtadalio mažiausius vidutinius darbo užmokesčius mokančių lyginamų įmonių.

UAB „Grauduva“ neturi darbuotojų kaitos problemų, naujų darbuotojų adaptacijos problemų. Dabuotojų kaita yra minimali. Pastaraisiais metais darbo nepaliko nė vienas darbuotojas per pirmuosius darbo metus įmonėje. Tai liudija gerą socialinį dialogą tarp darbuotojų ir darbdavio, tinkamas darbo sąlygas ir atlygį. Įmonėje veikia darbo apmokėjimo sistema, darbuotojų skatinimo sistema.

11 lentelė. UAB „Grauduva“ darbuotojų kaita

	2016	2017	2018	2019
Darbuotojų kaita per metus	2	1	1	0
Pirmus metus dirbančių darbuotojų kaita	0	0	0	0
Vidutinė darbuotojų darbo patirtis bendrovėje, metais	17.73	11.18	9.05	9.48

Kaip ir numato Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, UAB „Grauduva“ yra veikianti darbo taryba, išrinkta 2019-06-21 3 metams. Darbo tarybą sudaro 3 asmenys, pirmininkė užsakymų priėmėja Renata Kavaliūnienė. Darbo tarybos pagrindinė funkcija yra atstovauti darbuotojus darbdaviui priimant su darbo santykiais susijusius sprendimus bei skatinti abiejų darbo santykių šalių tarpusavio informavimą ir konsultavimąsi. Darbo taryba turi lūkesčių ir pageidavimų metinėms premijoms, geresnėms darbo priemonėms, darbo vietų kompiuterizavimui.

UAB „Grauduva“ nuolat siekiama gerinti darbuotojų darbo sąlygas, auginti darbuotojų kompetenciją bei stiprinti įmonės ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Pasitenkinimas darbu įtakoja ir kompetencija įtakoja pagarbius santykius su klientais ir tiekėjais, didina įmonės ir jos darbuotojų autoritetą ir žinomumą visuomenėje, klientų ir tiekėjų pasitikėjimą.

Bendrovėje vadovaujamasi lyčių lygybės ir nediskriminavimo principais, yra užtikrinama darbuotojų asmens duomenų ir jo teisės į privatų gyvenimą apsauga.

2.1.5. Technologijų valdymas

Technologijų valdymas apima įrangą, informacines technologijas, gamybos techniką, technines žinias, kt. UAB „Grauduva“ naudoja įvairias kompiuterines programas tiesioginiam darbui, valstybės informacinėmis sistemomis informacijos teikimui, deklaravimui, viešųjų pirkimų vykdymui. Gamybos technika ir techninės žinios nėra naujos, plačiai naudojamos, įmonė netaiko inovatyvių techninių sprendimų, neturi tokios įrangos ir atitinkamo konkurencinio pranašumo paslaugų teikime, todėl reikalingos investicijos į transportą, duobių kasimo priemones.

2.1.6. Pirkimai/tiekimas

Bendrovė yra perkančioji organizacija, todėl pirkimai atliekami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu.

Vykdant viešuosius pirkimus, vadovaujamasi šiais Bendrovės vidiniais dokumentais: mažos vertės pirkimų tvarkos aprašo taisyklėmis ir supaprastintų viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamentu.

2.2. Išoriniai veiksniai

2.2.1. Konkurencinės aplinkos apžvalga

Remiantis www.rekvizitai.lt duomenimis Lietuvoje yra registruotos 368 įmonės, kurių veiklos sritis yra laidojimo paslaugos, kremavimas, iš jų 139 įmonės turi 5 ir daugiau darbuotojų. 8 įmonės yra registruotos Panevėžio mieste:

Veliona, R. Krivicko įmonė registruota adresu Smėlynės g. 7, LT-35144 Panevėžys. Įmonės pagrindinės veiklos - organizuojamos kremavimo ir laidojimo paslaugos, laidotuvių organizavimo paslaugos, mirusiojo palaikų pervežimo paslaugos, mirusiojo palaikų pervežimas nauju transportu, mirusiojo palaikų pervežimas visą parą, laidojimo prekės, mirusiojo palaikų nuvežimas, vežimas ir pašarvojimas, laidotuvių dokumentų tvarkymas, aprūpinimas įvairių rūšių karstais, drabužiais, avalyne, žvakidžių, užtiesalų, juostų nuoma, katafalko, katafalkų nuoma, keleivinio transporto nuoma laidotuvių dalyvių pervežimui, giedoriaus, giedorių, duobkasių, fotografo užsakymas, duobės, duobių kasimas, gedulingų pietų užsakymas, organizavimas, palaikų parvežimas iš įvykio vietos, medicinos įstaigos, namų, gedulingos muzikos parinkimas, karsto nešimas, kapų puošimas. Įmonė veikia 28 metus, turi 5 automobilius. Darbuotojų (apdraustųjų) įmonė neturi.

Mirties angelas, registruota adresu Molainių g. 108, LT-37001 Panevėžyje. Įmonė teikia šias paslaugas: išskirtinės, nestandartinės laidojimo suknelės (įkapės), skubus ar išankstinis įkapių siuvimas pagal kliento pageidavimus, aksesuarų, priedų parinkimas pagal įkapes, vainikai, krepšeliai, puokštės, gedulingos kompozicijos, šarvojimo salių, karstų, urnų, kapo nestandartinis floristinis apipavidalinimas, stilisto-grimuotojo paslaugos.

UAB „Ramybės takas“, Geležinkelio g. 20-1, LT-37467 Panevėžys. Bendrovė teikia šias paslaugas: dokumentų, susijusių su mirusiųjų laidojimu tvarkymas, mirusiųjų pargabenimas iš užsienio šalių, mirusiųjų paėmimas iš namų, įvykio vietos, mirusiųjų saugojimas šaldytuve, kūno sutvarkymas, balzamavimas, laidojimo apeigų organizavimas, šarvojimo salės nuoma, šarvojimas pagal kliento pageidaujamą vietą, šarvojimo vietos papuošimas, fotografo paslaugos, karsto nešimas, autokatafalko (kt. transporto) nuoma, duobės kasimas, kremavimo paslaugos. UAB „Ramybės takas“ veikia 17 metų, turi 7 automobilius ir 16 darbuotojų (apdraustųjų). Metinės pardavimų pajamos 2018 m. buvo 200-300 tūkst. Eur. be PVM. Vidutinis mėnesinis atlyginimas 818,92 Eur. (2019 m. rugpjūtis).

Įmonė Liūdinta, D. Šeško laidojimo paslaugų firma, registruota adresu Smėlynės g. 9-1, LT-35144 Panevėžyje. Įmonė teikia visas laidojimo, ritualines paslaugas. Prekiauja laidojimo reikmenimis, užsiima mažmenine prekyba. Įmonė veikia 25 metus, turi 3 automobilius ir 9 darbuotojus. Vidutinis mėnesinis atlyginimas 646,28 Eur. (2019 m. rugpjūtis).

VšĮ "Edmėja", Geležinkelio g. 20-1, LT-37467 Panevėžys, teikia laidojimo paslaugas, organizuoja kremavimą. Įstaiga veikia 8 metus, joje dirba 5 darbuotojai. Vidutinis atlyginimas 375,00 Eur. (2019 m. rugpjūtis).

Stasiometras – individuali įmonė, registruota adresu Taikos al. 29, LT-35149 Panevėžys. Įmonė atlieka įvairius žemės ir statinių matavimo darbus, daro vertimus iš sanskrito/hindi/anglų kalbų, moko sanskrito/hindi/anglų kalbos, veda pažintinius indų kultūros ir meno kursus. Prie įmonės veiklos sričių išskirta ir laidojimo paslaugų veikla, tačiau aktyviai šios veiklos įmonė nevykdo. Įmonė veikia 12 metų.

Paskutinysis sudiev, Irenos Skorupskienės firma, registruota adresu Smėlynės g. 14, LT-35143 Panevėžys. Įmonė teikia laidojimo paslaugas 27 metus. Įmonėje dirba 4 darbuotojai, kurių vidutinis atlyginimas 313,55 Eur. (2019 m. rugpjūtis).

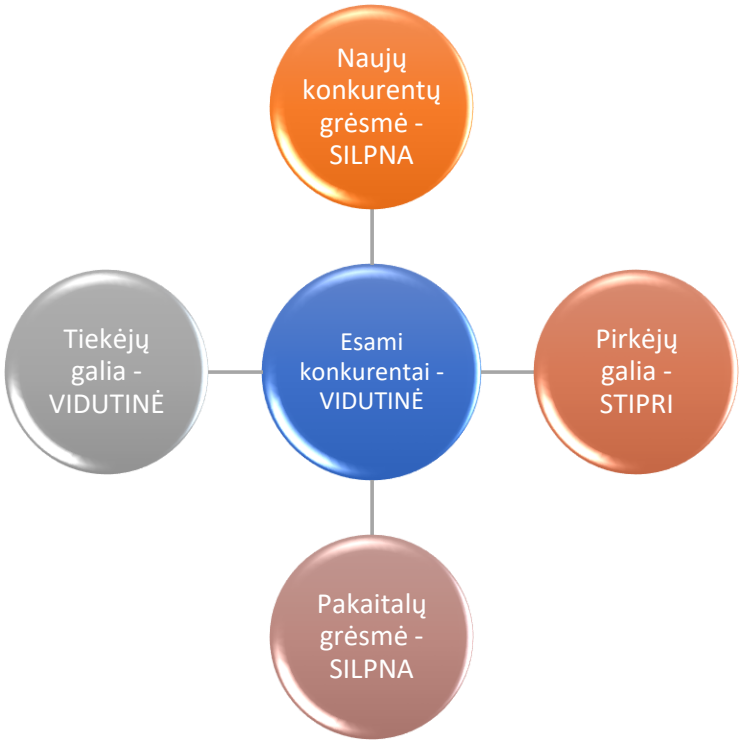
UAB „Grauduva“, J. Basanavičiaus g. 75, LT-36220 Panevėžys. Bendrovė laidojimo paslaugų versle dirba 26 metus, turi 27 dirbančiuosius ir 4 automobilius. Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis 1 245,31 € (2019 m.

rugpjūtis). Pagal pardavimų apimtį bendrovė užima dominuojančią Panevėžio miesto rinkos dalį, turėdama 500-1000 tūkst. Eur. pajamų be PVM.

Dar viena laidojimo paslaugų įmonė yra registruota Panevėžio rajone, Ramygaloje – tai D. Dambrauskienės įmonė, veikianti 25 metus, turinti 4 automobilius ir 12 darbuotojų. Vidutinis atlyginimas 603,86 Eur. (2019 m. rugpjūtis). Įmonės pagrindinė veikla yra Laidojimo reikmenų, karstų gamyba ir didmeninė prekyba, avalynės siuvimas, todėl ji nelaikytina konkuruojančiąja su UAB „Grauduva“.

Išanalizavus duomenis apie konkurencinę aplinką, galima teigti, kad šiuo metu UAB „Grauduva“ yra laidojimo paslaugų rinkos lyderis Panevėžio mieste. Tačiau ir ji susiduria su konkurencinėmis įtakomis.

17 pav. UAB „Grauduva“ konkurencinių įtakų modelis



Vertinant rizikas, kylančias iš pirkėjų, tiekėjų, konkurentų pusės, analizuojama kiekvieno iš jų įtaka UAB „Grauduva“ veiklos sėkmingumui. Ši informacija pateikta 17 paveiksle.

Naujų konkurentų grėsmė yra silpna. Laidojimo paslaugų rinka yra ribota, augimas galimas tik kitų konkurentų sąskaita. Kadangi rinka yra patenkinama, pasiūla viršija paklausą, naujų konkurentų atsiradimas mažai tikėtinas.

Pirkėjų galia yra stipri, kadangi pasiūla yra pakankama, klientas visada gali rinktis kitą paslaugos teikėją. Dėl šios priežasties UAB „Grauduva“ turi veikti efektyviausiai ir profesionaliausiai, kad klientai rinktųsi jos teikiamas paslaugas.

Pakaitalų grėsmė silpna, nes pirkėjai nepakeis šios paslaugos kita, nors keičiasi laidotuvių tradicijos, iš esmės jos išlieka konservatyvios, todėl paslauga ar atskiros jos dalys yra ir bus reikalinga.

Tiekėjų galia vidutinė – UAB „Grauduva“ ~60 proc. pardavimų pajamų sudaro pardavimų savikaina. Tiekėjai gali kelti kainas ir taip auginti UAB „Grauduva“ teikiamų paslaugų kainas. Tačiau įmonės tiekėjai nėra unikalūs, perkamos prekės turi pakaitalų rinkoje, kad visi rinkos dalyviai pakeltų kainas tikimybė nėra didelė, todėl ši rizika vertinama kaip vidutinė.

Esami konkurentai – pagrindiniais UAB „Grauduva“ konkurentais laikytinos D.Šeško laidojimo paslaugų firma „Liūdinta“ ir UAB „Ramybės takas“, jos kartu užima apie 40 proc. Panevėžio miesto laidojimo paslaugų rinkos. UAB „Grauduva“ gerbia savo konkurentus, tačiau savo paslaugų patrauklumu, kokybe, efektyviu valdymu siekia pranokti ir ateityje išlaikyti dominuojančią rinkos dalį. Esamų konkurentų grėsmė laikoma vidutine, nes išlieka apie 50 proc. tikimybė, kad klientas rinksis kitą paslaugų teikėją.

2.2.2. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

UAB „Grauduva“ veiklą įtakoja išoriniai politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai.

Politiniai veiksniai

- Bendrovės veiklą nežymiai veikia išoriniai **politiniai** procesai. Vietos savivaldos rinkimų rezultatų pagrindu formuojama Savivaldybės taryba, kuri tiesiogiai renka administracijos direktorių – instituciją, atliekančią pagrindinio akcijų valdytojo funkcijas. Pagrindinis akcijų valdytojas formuoja lūkesčius įmonei, taip pat akcijų valdytojas per visuotinį akcininkų susirinkimą turi teisę keisti ar rinkti naują bendrovės stebėtojų tarybą, priimti kitus sprendimus.
- UAB "Grauduva negauna dotacijų ar subsidijų iš valstybės biudžeto, tačiau mirties išmokos didinimas/mažinimas galėtų daryti įtaką kliento įsigijamų paslaugų apimčiai.

Ekonominiai veiksniai

- **Ekonominių** veiksnių įtaka bendrovės veiklai yra svarbi. Ekonominė Lietuvos situacija, mokesčių politika turi tiesioginę įtaką verslo vystymui, taip pat ir klientų mokumui, perkamajai galiai, yra susijusi su paslaugų apimtimi, pirkėjų skolų dengimu.
- Gerėjant ekonominei situacijai, klientai linkę įsigyti aukštesnės kokybės prekių, daugiau paslaugų.
- Rinkoje augant darbo užmokesčiui, konkuruoti dėl darbo jėgos tampa vis sunkiau.

Socialiniai veiksniai

- **Socialiniai** veiksniai: Ilgus metus besitęsianti emigracija, demografinių rodiklių pokyčiai, besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūris ir nuostatos turi įtakos ir verslo aplinkai, o kartu ir UAB „Grauduva“ veiklai. Panevėžio miesto savivaldybės gyventojų skaičiaus mažėjimas gali tiesiogiai atliepti bendrovės klientų skaičiaus mažėjimą.
- Gyventojų mobilumas, technologijų plėtra, socialiniai ryšiai daro įtaką visuomenės įpročiams ir santykiams, laidotuvių tradicijoms, todėl nuolat reikia peržiūrėti ir tobulinti teikiamas paslaugas ir taikomas komunikacijos priemones.
- Svarbus sutarimas su gyventojais, lankytojais, klientais. Teigiama bendruomenių, gyventojų nuomonė apie įmonės veiklą ir jos teikiamas paslaugas – geresnė reputacija, daugiau klientų, geresni rezultatai

Technologiniai veiksniai

- Informacinių **technologijų** nuolatinis tobulėjimas, jų vartotojų skaičiaus augimas, verčia neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, nuolat stebėti elektroninių paslaugų dinamiką ir diegti vis naujas jų panaudojimo galimybes; plečiantis informacinių technologijų panaudojimui vis didesnę reikšmę įgyja technologijų naudojimas laidojimo paslaugų segmente (multimedia, kt.). Vis daugiau įvairių institucijų, įmonių teikiamų paslaugų yra perkeliama į elektroninę erdvę, o kibernetiniai išpuoliai reikalauja vis daugiau dėmesio IT saugai, neišvengiamai ši grėsmė aktuali ir UAB „Grauduva“. Nauji technologiniai sprendimai įrengimuose, skaitmeninimas, pramonės 4.0 tendencijos veda link robotizacijos, mažiau darbo rankų reikalaujančių darbo metodų, todėl norėdama efektyvinti veiklą, įmonė bus priversta nuolat investuoti į modernesnę įrangą.

Aplinkosauginiai veiksniai

- **Aplinkosauginiai** veiksniai svarbūs bendrovės veiklai: palaikų tvarkymo, pervežimo, saugojimo, laidojimo reguliavimas ir jų pokyčiai įtakoja visų vertę kuriančių padalinių veiklą (paslaugų apimtis, kainą).
- Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai (pzv. taršių automobilių mokestis, higienos normos) gali lemti papildomą investicijų poreikį.

Teisiniai veiksniai

- **Teisiniai** veiksniai stipriai įtakoja vykdomos veiklos pobūdį, apimtis ir galimybes. Teisiniai sprendimai, valstybės strateginių prioritetų pokyčiai, galintys reikšmingai pakeisti bendrovės veiklą gali apsunkinti nustatytų rodiklių pasiekiamumą.
- Minimalaus atlyginimo kėlimas didina įmonės veiklos sąnaudas ir mažina pelningumą.
- Teisiniai sprendimai dėl aplinkosauginių ar kitų veiksnių gali lemti papildomą investicijų poreikį.

2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Atlikus vidinių ir išorinių veiksnių analizę, jų įtaką UAB „Grauduva“ veiklai, išskirtos įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

Stiprybės – tai UAB „Grauduva“ savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas sektoriaus įmones.

Silpnybės – tai UAB „Grauduva“ savybės, kurios mažina įmonės konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu ir gali trukdyti pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Vidiniai veiksniai	
STIPRYBĖS	**SILPNYBĖS**
- Ilgametė patirtis ir kompetencijos - Žinomumas rinkoje - Gera finansinė padėtis - Užimama dominuojanti rinkos dalis - Infrastruktūra (4 šarvojimo salės) - Paslaugų kompleksiškumas	- Didelių investicijų poreikis infrastruktūrai atnaujinti (pastatas, transportas) - Priemonių trūkumas naujų paslaugų teikimui (pvz. web kameros) - Negalėjimas taikyti lanksčios kainodaros (įkainius tvirtina valdyba) - Neatliekami klientų nuomonės tyrimai

Galimybės – tai tikėtini išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie UAB „Grauduva“ vertės didinimo.

Grėsmės – tai tikėtini išorės įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos UAB „Grauduva“ veiklai.

Išoriniai veiksniai	
GALIMYBĖS	**GRĖSMĖS**
- Naujos technologijos ir skaitmeninimo sprendimai; - Palankus infrastruktūros projektų finansavimas. Pigus skolinimasis - Papildomų paslaugų poreikis (šarvojimo transliavimas, lankytojų maitinimas svečių kambariuose, kt.) - Stiprėjanti ekonomika, auganti gyventojų perkamoji galia - Viešųjų pirkimų konkursais (vienišų žmonių laidojimų, žuvusių pervežimo, kt.) - Socialiai atsakingo verslo idėjų palaikymas visuomenėje	- Demografinės struktūros kaita (mažėjantis gyventojų skaičius) - Laidotuvių tradicijų pokyčiai (trumpesnis šarvojimas, kremavimas, kt.) - Aktyvūs konkurentų veiksmai - Teisinės aplinkos pokyčiai, reglamentuojantys savivaldybės kontroliuojamų įmonių valdymą

2.4. Galimi ateities scenarijai

Apibendrinant vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, įvertinus savo stipriąsias savybes, pasitelkiant išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei valdant išorines grėsmes, tikimasi neutralizuoti identifikuotas silpnybes:

2.4.1. Scenarijus A

Atsižvelgusi į sukauptą laidojimo paslaugų tiekimo patirtį, turimą infrastruktūrą ir kompetencijas, galimybę greitai prisitaikyti prie klientų poreikių, nuolat analizuodama rinką, UAB „Grauduva“ ateityje galės tęsti kokybiškų paslaugų teikimą jas nuolat atnaujindama, tobulindama. Teikiamų paslaugų specifika užtikrins stabilų klientų srautų, nepriklausomą nuo sezoninių svyravimų ar kitų paklausos problemų. Demografiniai pokyčiai visoje Lietuvoje daro neigiamą įtaką ir paslaugų rinkai, tačiau gyventojų struktūroje vis didesnę dalį sudaro vyresni žmonės, todėl laidojimo paslaugų poreikis išliks stabilus.

UAB „Grauduva“ stabilumas, žinomumas, kokybiškai vykdomos patikėtos funkcijos, gebėjimas greitai ir lanksčiai reaguoti į pasikeitusią situaciją bei geri ir ilgalaikiai ryšiai su partneriais, tiekėjais, klientais užtikrins paslaugų tęstinumą ir plėtrą. Vykdomų veiklų patikimumas ir kokybė didins paslaugų gavėjų pasitenkinimą, mažins nepalankių vietos politinių spendimų riziką (pvz. parduoti įmonės akcijas, diversifikuoti įmonės veiklą, pertvarkyti įmonę ir pan.), apsunkins konkurentų galimybes, todėl tikimasi, kad UAB „Grauduva“ išliks laidojimo paslaugų rinkos lydere Panevėžio mieste.

Įmonė turi potencialo laimėti savivaldybės skelbiamus viešųjų pirkimų konkursus dėl vienišų žmonių laidojimo, žuvusių palaikų pervežimo. Nors 2020 m. įmonė tokių paslaugų savivaldybei neteikia, tačiau turi reikiamas paslaugoms teikti priemones, personalą ir infrastruktūrą, tikėtina, kad pritaikius lankstesnę kainodarą dalyvavimas konkursuose jai būtų sėkmingas ir teikiamų paslaugų apimčiai turėtų teigiamą poveikį.

Įvertinant aukščiau išdėstytas prielaidas, turimą infrastruktūrą bei žmogiškuosius išteklius, UAB „Grauduva“ turėtų išlikti stabiliai veikiančia, kokybiškas paslaugas teikiančia, finansiškai stipria savivaldybės kontroliuojama įmone.

2.4.2. Scenarijus B

Jei UAB „Grauduva“ nelaimėtų savivaldybės paskelbtų viešųjų pirkimų ar laimėtų nepilna apimtimi, tai nežymiai įtakotų įmonės pajamas. Pajamas neigiamai įtakoti gali ir laidotuvių organizavimo tradicijų kaita arba žymūs demografinės struktūros pokyčiai. Nežymus pajamų sumažėjimas valdymo efektyvumo, kokybiškų vadybinių sprendimų dėka neturės reikšmingos neigiamos įtakos pelningumo, turto grąžos, nuosavybės grąžos rodikliams. Visos kitos prielaidos atitinka Scenarijų A.

Toliau strategijoje pateikiama įmonės misija, vizija ir strateginės kryptys modeliuojant Scenarijaus A įgyvendinimą.

3. Misija, vertybės, vizija ir strateginės kryptys

3.1. Misija, vizija, vertybės

UAB „Grauduva“ veikia remdamasi įmonės įstatais bei vadovaudamasi LR įstatymais, vyriausybės nutarimais, Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimais, todėl **misija** buvo formuojama atsižvelgiant į įmonei keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.

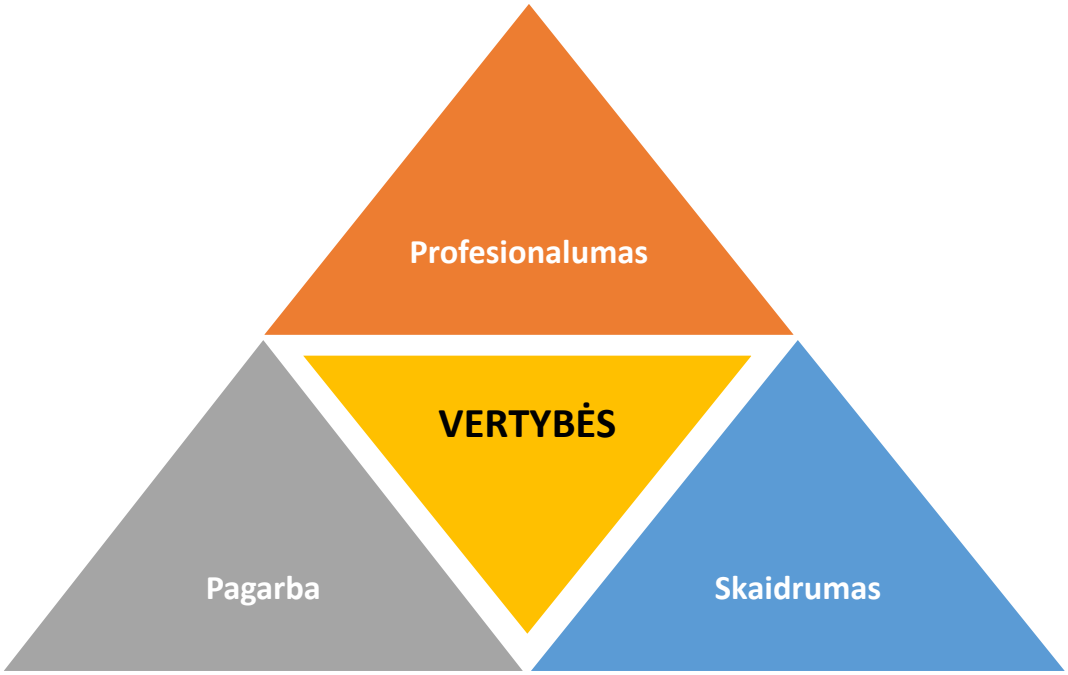
Misija	• Teikti kokybiškas laidojimo paslaugas

Dirbdama bendrovė siekia būti pažangia, skaidria, efektyviai valdoma ir ilgalaikę naudą teikiančia įmone, užtikrinančia paslaugų teikimo operatyvumą ir patikimumą paslaugų gavėjams ir klientams. Trumpai bendrovės komerciniai, socialiniai tikslai visuomenėje apibrėžiami misijoje. **Vizijoje** nusakoma, kaip įmonė savo mato ateityje.

Vizija	• Didžiausia ir geriausią reputaciją turinti laidojimo paslaugų įmonė Panevėžio mieste

Vizijoje apibrėžtos ambicijos tapti didžiausia ir geriausią reputaciją turinčia įmone suprantamos, kad siekiama užimti per 50 proc. Panevėžio miesto laidojimo paslaugų rinkos ir, kad per 90 proc. klientų paslaugų kokybę vertintų teigiamai. Siekdama savos vizijos įgyvendinimo UAB „Grauduva“ veiks laikydamasi verslo kultūros, vadovaudamasi bendrovės žmogiškosiomis ir profesinėmis **vertybėmis**, nusakančiomis vidaus elgesio normas.

18 pav. UAB „Grauduva“ vertybės



Profesionalumas – tai bendrovės vertybė nusakanti požiūrį į darbą, atliekamų funkcijų kokybę visuose hierarchinės struktūros lygiuose, tai principas, kurio turi laikytis visi darbuotojai iki aukščiausio vadovo. Siekiama, kad visi darbuotojai būtų savo srities profesionalai, augintų savo kompetencijas, savo veikloje taikytų naujausius, efektyviausius darbo metodus. Bendrovėje suprantama profesionalumo svarba (profesinių žinių, praktinės patirties ir nuolatinio mokymosi bei pažangos siekimo svarba) įmonės finansiniams rezultatams ir veiklos tęstinumui užtikrinti.

Pagarba – tai vertybė nusakanti požiūrį į klientą. Teikiamų paslaugų specifika įpareigoja bendrovę išlaikyti jautrumą ir dėmesį klientams jų nelaimės metu, gerbti klientų tradicijas, nuomonę ir padėti oriai atsisveikinti su mirusiu artimu žmogumi. Gerbiant klientų tradicijas yra plečiamas potencialių klientų ratas, įmone pasiriki skirtingų religijų, kultūrų, tautų žmonės. Pagarba klientui yra esminė sėkmingos veiklos dedamoji, kuri kuria naują paklausą ir grąžina klientus, kai atsiranda naujos paslaugos poreikis.

Skaidrumas – vertybė auginanti įmonės reputaciją rinkoje ir įrodanti gerosios verslo praktikos principų taikymą veikloje. Įmonė yra savivaldybės valdoma, veikianti konkurencijos sąlygomis, visuomenėje yra gajus stereotipas, kad tokios įmonės veikia nesąžiningai privačių verslo subjektų atžvilgiu, galimai subsidijuojamos. Šiuos stereotipus gali išsklaidyti nuosekliai viešai teikiama korporatyvinė informacija, skaidri veikla. Visuomenė sąmoningėja, popupliarėja aplinkai draugiško, socialiai atsakingo verslo koncepcijos. Klientai nori pirkti paslaugas iš tokių įmonių, tokios tendencijos palankios UAB „Grauduva“, kuri komunikuodama turi galimybę auginti savo kaip socialiai atsakingos įmonės reputaciją.

3.2. Strateginės kryptys

Vykdydama savo misiją ir siekdama savo vizijos tapti didžiausia ir geriausią reputaciją turinčia laidojimo paslaugų įmone Panevėžio mieste, UAB „Grauduva“ skirs didžiausią dėmesį sritims, kurios vadinamos strateginėmis kryptimis. **Strateginės kryptys** ilgalaikei sėkmingai perspektyvai suformuluotos taip, kad įmonė tikslingai orientuotų bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą.

4. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

UAB „Grauduva“ pasirinktos strateginės kryptys rodo ilgalaikę bendrovės orientaciją į paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą ir partnerystės stiprinimą. Siekiant judėti strateginės krypties link, suformuoti strateginiai tikslai (kiekvienai krypčiai po vieną tikslą). Strateginiai tikslai formuojami šios veiklos strategijos įgyvendinimo laikotarpiui. Kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti numatyti konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą.

Pagrindiniai Bendrovės **strateginiai tikslai** yra:

1. **Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams** - šiuo tikslu įmonė orientuojasi į teikiamų paslaugų kokybę bei apimtį, naujų paslaugų kūrimą, paslaugų patikimumą, paslaugoms teikti naudojimų priemonių atnaujinimą. Įgyvendinant šį tikslą bus siekiama lankstumo, prisitaikymo prie kintančių kliento poreikių ir rinkos pokyčių. Paslaugų kokybė turi būti kelianti teigiamas asociacijas su jos teikėju, norima, jog *Grauduvos* vardas taptų Panevėžio miesto laidojimo paslaugų rinkoje kokybės ir prestižo sinonimu, o įmonės darbuotojai didžiuotųsi dirbantys šioje įmonėje.

Tikslo įgyvendinimo rodiklis – užimama laidojimo rinkos dalis Panevėžio mieste, ≥ 56 proc.

2. **Didinti veiklos efektyvumą** – šiuo tikslu įmonė siekia tobulinti veiklos procesus vardan finansinių rezultatų gerinimo. Veiklos efektyvumo didinimas – visose valstybės ir savivaldybių valdomose įmonėse keliamas strateginis tikslas. Šis tikslas užtikrina optimalų resursų panaudojimą ir taip užtikrina didžiausia vertę savininkams ir paslaugų vartotojams, siekiama efektyviai valdyti turtą, įgyvendinamus projektus.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – grynasis pelningumas > 7,3 proc. ir dividendai vienai akcijai (DPS) ≥ 0,03 Eur. m.

3. **Stiprinti žmogiškuosius išteklius** – šiuo tikslu įmonė siekia turėti stiprią darbuotojų komandą, kuri yra kompetentinga, lanksti ir nuolat tobulėjanti. Stipri komanda neatsiejama nuo gerų darbo sąlygų, nes tik suteikiant sąžiningą atlygį, orią darbo aplinką ir teigiamą darbo atmosferą bus galima ją išlaikyti. Tik patenkinti darbo sąlygomis darbuotojai sugebės dirbti profesionaliai, rodyti deramą pagarbą ir jautrumą klientams. Prie žmogiškųjų išteklių stiprinimo sprendimų priskiriami ir vidinių procesų tobulinimo sprendimai, skaidrumo didinimo veiksmai.

Tikslo įgyvendinimo rodikliai – Bendrovėje mokamas VDU santykis su šalies VDU – 1.

Pagrindinių tikslų žemėlapis sudėliotas naudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. Balanced Scorecard - BSC) ir vertinant pagrindines veiklos dalis, aktualias įmonei, – finansinių rezultatų, suinteresuotųjų šalių (klientų), vidinių procesų bei personalo. Kadangi UAB „Grauduva“ nėra didelė įmonė, vidiniai procesai nėra sudėtingi ar sunkiai valdomi, vidinių procesų srities sprendimai neišskirti į atskirą tikslą.

12 lentelė. Tikslų įgyvendinimo žemėlapis

BSC	Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodikliai	2020	2021	2022	2023	2024
Klientai	Paslaugų kokybės gerinimas	1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams	Užimama laidojimo rinkos dalis Panevėžio mieste	≥ 54 proc.	≥ 54,5 proc.	≥ 55 proc.	≥ 55,5 proc.	≥ 56 proc.
Finansai	Veiklos efektyvumo didinimas	2. Didinti veiklos efektyvumą ir grąžą akcininkams	Grynasis pelningumas DPS	> 7,5 proc. 0,03 Eur.	> 7,5 proc. 0,03 Eur.	> 7,4 proc. 0,03 Eur.	> 7,4 proc. ≥ 0,03 Eur.	> 7,3 proc. ≥ 0,03 Eur.
Organizaciniai pajėgumai ir vidiniai procesai	Partnerystės ryšių stiprinimas	3. Stiprinti žmogiškuosius išteklius	Įmonėje mokamas VDU santykis su šalies VDU	1	1	1	1	1

5. Veiksmų planas

5.1. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai

Strateginiai tikslai bus pasiekiami įgyvendinant konkrečius uždavinius. Uždaviniai bus įgyvendinti per tikslinius veiksmus (priemones). Kiekvienam uždaviniui suformuoti veiksmai ir vertinimo rodikliai 2020-2024 m. pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Uždavinių ir veiksmų žemėlapis

Uždavinys	Veiksmai (priemonės)	2020	2021	2022	2023	2024	Uždavinio rodiklis
1.1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams	1.1.1. Atnaujinti darbo priemones	570	575	580	585	590	Suteiktų pagrindinių paslaugų sk., vnt.
	1.1.2. Atnaujinti patalpas ir aplinką						
	1.1.3. Kelti darbuotojų kvalifikaciją	650	652	655	657	660	Suteiktų paslaugų be šarvojimo sk.
1.2. Plėsti teikiamų paslaugų spektrą	1.2.1. Išnagrinėti galimybes teikti naujas paslaugas	1 k./m.	1 k./m.	1 k./m.	1 k./m.	1 k./m.	Paslaugų paketo peržiūra ir atnaujinimas
	1.2.2. Įsigyti priemones, reikalingas naujoms paslaugoms teikti	1	1	1	1	1	Naujų paslaugų (produktų) sk., vnt.
2.1. Valdyti veiklos sąnaudas	2.1.1. Valdyti laidojimo paslaugų sąnaudas 1 pajamų eurui	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	Veiklos sąnaudos 1 pajamų eurui
	2.1.2. Valdyti pardavimų sąnaudas 1 pajamų eurui						
	2.1.3. Valdyti gamybos sąnaudas 1 pajamų eurui						
2.2. Didinti veiklos pajamas	2.2.1. Peržiūrėti parduodamų prekių, paslaugų, gaminių kainas	730	744	757	771	785	Metinės pajamos, tūkst. Eur.
	2.2.2. Didinti paslaugų skaičių ir paketų apimtis						
3.1. Skatinti ir motyvuoti darbuotojus, kurti saugią ir patrauklią darbo aplinką	3.1.1. Stiprinti socialinį dialogą su darbo taryba	2	2	2	2	2	Įgyvendintų su darbo taryba aptartų darbuotojų sąlygas gerinančių, motyvuojančių
	3.1.2. Skatinti darbuotojus už gerą ir kokybišką darbą (ilgametį darbą)						
	3.1.3. Gerinti darbo sąlygas						

	3.1.4. Nuolat peržiūrėti asmeninių apsaugos ir kitų priemonių poreikį	80	82	85	88	90	sprendimų skaičius Darbuotojų, vertinančių darbo sąlygas gerai ir labai gerai dalis, proc.
	3.1.5. Periodiškai vykdyti darbuotojų mokymą darbų saugos ir sveikatos klausimais						
	3.1.6. Atlikti kasmetines darbuotojų apklausas						
3.2. Formuoti patikimo paslaugų teikėjo, darbdavio, partnerio įvaizdį	3.2.1. Periodiškai atnaujinti informaciją interneto svetainėje	100	100	100	100	100	Skaidrumo gairėse nurodytų rekomendacijų interneto svetainėms laikymasis, proc. Patenkintų bendrovės klientų skaičius, proc.
	3.2.2. Informuoti apie savo veiklą vietos žiniasklaidos priemonėse, socialiniuose tinkluose, interneto svetainėje	75	77	78	79	80	
	3.2.3. Atlikti kasmetines klientų apklausas						

5.2. Trumpalaikiai tikslai

Trumpalaikiai tikslai atitinka 2020 metams suplanuotų uždavinių ir veiksmų įgyvendinimą. 2020 metams suplanuoti trumpalaikiai tikslai pateikti 14 lentelėje:

14 lentelė. 2020 m. trumpalaikiai tikslai

1.1. Teikti kokybiškas paslaugas visiems klientams	1.1.1. Atnaujinti darbo priemones	Įsigyti automobilį Pakeisti kondicionierių gėlių šaldytuve
	1.1.2. Atnaujinti patalpas ir aplinką	Pakeisti salėse kondicionierius (4 vnt.) Atnaujinti baldus Baltojoje salėje Iškloti betonines trinkeles prie pagrindinio įėjimo
	1.1.3. Kelti darbuotojų kvalifikaciją	Siųsti darbuotojus į aktualius mokymus, seminarus
1.2. Plėsti teikiamų paslaugų spektrą	1.2.1. Išnagrinėti galimybes teikti naujas paslaugas	Peržiūrėti galimybes teikti kapų priežiūros paslaugą. Peržiūrėti galimybes teikti maitinimo galimybės suteikimo svečių kambariuose paslaugą
	1.2.2. Įsigyti priemones, reikalingas naujoms paslaugoms teikti	Sudaryti sutartis su maitinimo paslaugų teikėjais
2.1. Valdyti veiklos sąnaudas	2.1.1. Valdyti laidojimo paslaugų sąnaudas 1 pajamų eurui	Atlikti sąnaudų analizę
	2.1.2. Valdyti pardavimų sąnaudas 1 pajamų eurui	Atlikti sąnaudų analizę
	2.1.3. Valdyti gamybos sąnaudas 1 pajamų eurui	Atlikti sąnaudų analizę
2.2. Didinti veiklos pajamas	2.2.1. Peržiūrėti parduodamų prekių, paslaugų, gaminių kainas	Pasiūlyti valdybai peržiūrėti kainas,, nagrinėti kainodaros principus, numatant galimybę taikyti lankstesnę kainodarą

	2.2.2. Didinti paslaugų skaičių ir paketų apimtis	Peržiūrėti paslaugų paketų sudėtį
3.1. Skatinti ir motyvuoti darbuotojus, kurti saugią ir patrauklią darbo aplinką	3.1.1. Stiprinti socialinį dialogą su darbo taryba	Organizuoti susitikimus su darbo taryba
	3.1.2. Skatinti darbuotojus už gerą ir kokybišką darbą (ilgametį darbą)	Mokėti metines premijas geriausiems darbuotojams
	3.1.3. Gerinti darbo sąlygas	Darbo priemonių (ūkinio inventoriaus) atnaujinimas Aprangos duobkasiams atnaujinimas
	3.1.4. Nuolat peržiūrėti asmeninių apsaugos ir kitų priemonių poreikį	Atnaujinti apsaugos priemones sanitarams, duobkasiams ir kitiems bendrovės darbuotojams
	3.1.5. Periodiškai vykdyti darbuotojų mokymą darbų saugos ir sveikatos klausimais	Atlikti darbų saugos kasmetinį instruktavimą Atnaujinti darbo saugos taisykles
	3.1.6. Atlikti kasmetines darbuotojų apklausas	Kartą per metus apklausti darbuotojus
3.2. Formuoti patikimo paslaugų teikėjo, darbdavio, partnerio įvaizdį	3.2.1. Periodiškai atnaujinti informaciją interneto svetainėje	Kartą per ketvirtį peržiūrėti ir atnaujinti informaciją interneto svetainėje
	3.2.2. Informuoti apie savo veiklą vietos žiniasklaidos priemonėse, socialiniuose tinkluose, interneto svetainėje	Talpinti informaciją vietinėje spaudoje apie pašarvotus asmenis
	3.2.3. Atlikti kasmetines klientų apklausas	Atlikti subtilią žodinę klientų apklausą apie pasitenkinimą paslaugomis

Visi numatyti darbai 2020 m. bus atlikti įmonės lėšomis, investicijų planas pateiktas 18 lentelėje, kitų veiksmų finansavimas įvertintas veiklos sąnaudose, pateikiamose bendra suma 16 lentelėje. Veiksmai apimantys informavimą, socialinį dialogą, procesų tobulinimą, apklausas, naujų sutarčių sudarymą dėl paslaugų paketo plėtros papildomai nekainuos, bus atliekami įmonės darbuotojų.

5.3. Ištekliai

UAB „Grauduva“ turi pagrindinius reikiamus žmogiškuosius, finansinius, materialinius resursus reikalingus strategijai įgyvendinti, tačiau paslaugų teikimui reikalingas ir išorinių išteklių įsigijimas. Įmonė vykdo prekių, paslaugų ir darbų pirkimus vadovaudamasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, yra perkančioji organizacija. Reikiami ištekliai rinkoje yra prieinami.

5.4. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas

Rizikos – tai neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti Bendrovės strategijos įgyvendinimą ir veiklos tikslų siekimą tiek neigiamai, tiek teigiamai, galimybė. Kadangi teigiamų galimybių nebus siekiama vengti, riboti ar valdyti, toliau bus nagrinėjamos neigiamų rizikų galimybės.

Pagrindinės rizikos ir jų įtaka veiklai tiesiogiai susijusios su grėsmėmis, įvardintomis aplinkos veiksnių analizėje, tačiau rizikos gali pasireikšti ir vidiniuose įmonės procesuose. Todėl rizikų valdymas yra neatsiejama UAB „Grauduva“ veiklos dalis. Rizikos vertinamas pagal poveikį įmonės veiklos rezultatams, turtui, veiklos tęstinumui arba poveikį aplinkai arba žmonių sveikatai Rizikos valdymas paremtas galimos neigiamos įtakos įmonės užsibrėžtiems tikslams, uždaviniams, priemonėms bei jų pasiekimo rodikliams analize ir vertinimu bei sprendimų, galinčių mažinti rizikų poveikį, priėmimu ir įgyvendinimu.

Už rizikų nustatymą, jų įtakos analizę ir įvertinimą, tinkamą rizikų valdymo plano sudarymą ir įgyvendinimą yra atsakingi konkrečių padalinių, kuruojančių atskiras veiklų grupes vadovai (darbuotojai) ir įmonės direktorius. Su galimomis rizikomis yra supažindinama Stebėtojų taryba ir valdyba, stebėtojų taryba gali rekomenduoti, o valdyba gali priimti atskirus, rizikų valdymui būtinus sprendimus arba argumentuotus sprendimus, kurie gali viršyti įmonės nusistatytą rizikos tolerancijos ribą. Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas yra atliekami reguliariai kasmet, planuojant veiklas, laukiamus veiklos rezultatus.

Atsižvelgiant į UAB „Grauduva“ teikiamų paslaugų specifiką ir konservatyvią veiklos valdymo politiką, konservatyvius ateities planus, rizikų, įtakojančių įmonės finansinius rezultatus, turtą, veiklos tęstinumą pasireiškimas yra mažai tikėtinas, tai įrodo ir 15 lentelė

15 lentelė. Rizikos ir jų valdymas

Rizikos poveikis	Galima rizika įmonei	Pasireiškimo tikimybė ir poveikio stiprumas	Valdymo būdai
Finansiniams rezultatams	Ekonomikos sulėtėjimas	Vidutinė	Kainodara, sąnaudų valdymas
	Aktyvi konkurencija	Vidutinė	Nuolatinis paslaugų tobulinimas
	Reputacijos pablogėjimas	Maža	Kokybės auginimas, Veiklos viešinimas, rinkodara
	Tradicijų kaita, pigesnių paslaugų paketų populiarumas	Maža	Rinkos poreikių analizė Sąnaudų valdymas
Turtui	Tyčinis arba netyčinis turto suniokojimas, praradimas	Maža	Turto draudimas, verslo civilinės atsakomybės draudimas, darbuotojų (duobkasių, vairuotojų) draudimas
	Kibernetinė ataka	Maža	Jautrios informacijos prieigos ribojimas, patikimų paslaugų teikėjų pasirinkimas, naršymo internete privatumo užtikrinimas
Veiklos tęstinumui	Teisės aktų pasikeitimai	Maža	Greitas prisitaikymas prie teisinės aplinkos pokyčių
	Akcininkų sprendimai	Maža	Greitas prisitaikymas prie akcininkų sprendimų
Aplinkai arba žmogaus sveikatai	Nelaimingi atsitikimai darbe Ekstremali situacija	Maža	Civilinės atsakomybės draudimas, darbo saugos taisyklės, vidaus tvarkos taisyklės

Maža rizika yra toleruotina rizika, tokiai rizikai valdyti specialių priemonių nereikia. Rizika valdoma vykdant įprastą veiklą, taikant kasdienius gerosios praktikos sprendimus ir naudojant esamas procesų kontrolės priemonės. Vidutinė rizika reikalauja nuolatinio stebėjimo ir specialių nesudėtingų rizikos valdymo priemonių taikymo, siekiant šią riziką mažinti arba išlaikyti tame pačiame lygyje. Didelei rizikai būtinas nuolatinis

stebėjimas ir specialių rizikos valdymo priemonių taikymas, aukščiausiojo lygmens vadovybės kontrolė, siekiant šią riziką sumažinti iki „vidutinės“ lygio, o tokios galimybės neturint – išlaikyti ją tame pačiame lygyje. UAB „Grauduva“ didelių rizikų su aukšta pasireiškimo tikimybe ir reikšmingu poveikiu įmonės veiklai neprognozuoja. Įvardintos rizikos yra mažos arba vidutinės ir visas šias rizikas padeda valdyti ir ilgalaikis veiklos planavimas, periodinė rizikų peržiūra bei naujų galimų rizikų įsivertinimas.

6. Finansinės prognozės

6.1. Finansinių rodiklių prognozės

Įgyvendinus numatytus strateginius tikslus ir uždavinius, planuojamas nuoseklus UAB „Grauduva“ įmonės augimas, atitinkamai atsispindintis planuojamuose finansiniuose rezultatuose. Prognozuojama 2020–2024 m. pelno (nuostolių) ir kitų bendrųjų pajamų ataskaita, tūkst. Eur. pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė. Prognozuojama 2020-2024 m. pelno (nuostolių) ataskaita, tūkst. Eur.

	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
Pajamos	730,15	743,55	757,19	771,08	785,23
Veiklos sąnaudos	664,90	677,66	690,67	703,94	717,45
Veiklos pelnas	**65,25**	**65,89**	**66,52**	**67,15**	**67,78**
Finansinė ir investicinė veikla	-	-	-	-	-
Pelnas prieš apmokestinimą	65,25	65,89	66,52	67,15	67,78
Pelno mokestis	9,79	9,88	9,98	10,07	10,17
Grynasis pelnas	**55,47**	**56,00**	**56,54**	**57,08**	**57,61**

Prognozuojama 2020–2024 m. finansinės būklės ataskaita, atspindinti turto ir įsipareigojimų pokyčius tūkst. Eur., pateikta 17 lentelėje.

17 lentelė. Prognozuojama 2020–2024 m. finansinės būklės ataskaita, tūkst. Eur.

	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
Ilgalaikis turtas	291,58	366,58	388,58	463,58	475,58
Trumpalaikis turtas	138,18	104,18	123,72	90,80	121,41
Turto iš viso	**429,76**	**470,76**	**512,30**	**554,38**	**597,00**
Nuosavas kapitalas	359,96	392,46	424,50	456,08	487,20
Įsipareigojimai	69,80	78,30	87,80	98,30	109,80
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	**429,76**	**470,76**	**512,30**	**554,38**	**597,00**

6.2. Investicijų planas

Investicijų plane išskiriamos kapitalo investicijos, kurias įmonė numato atlikti 2020-2024 m. ir kurios yra būtinos numatytiems strateginiams tikslams pasiekti. Numatytos investicijos padės:

- sutelkti dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą;
- mažinti remonto ir eksploatacijos sąnaudas;
- užtikrinti tolimesnę Bendrovės plėtrą, paslaugų apimčių didinimo galimybę;
- sudaryti galimybę darbuotojams dirbti su modernia įranga ir priemonėmis;
- padidinti paslaugų teikimo vietos (pastato) patrauklumą;
- užtikrinti modernios, patikimos, padedančios bendrovės įvaizdį.

Planuojamas investicijų lėšų šaltinis – įmonės nuosavos lėšos.

Detalus investicijų planas pateiktas 18 lentelėje.

18 lentelė. Investicijų planas

Pavadinimas	Investicijos metai	Investicijos kaina, Eur.	Finansavimo šaltinis
Pakeisti kondicionierių gėlių šaldytuve (1 vnt.)	2020 m.	3 000	Bendrovės lėšos
Pakeisti kondicionierius salėse (4 vnt.)	2020 m.	15 000	Bendrovės lėšos
Automobilio pirkimas (1 vnt.)	2020 m.	42 000	Bendrovės lėšos
Baldų pervilkimas dirbtine oda (Baltoji salė)	2020 m.	2 500	Bendrovės lėšos
Betono trinkelių klojimas prie paradinio įėjimo	2020 m.	14 000	Bendrovės lėšos
Rekonstrukcija apšildant sienas ir stogą (Didžioji salė)	2021 m.	95 000	Bendrovės lėšos
Antro automobilio pirkimas (duobkasiams)	2022 m.	20 000	Bendrovės lėšos
Šarvojimo salių langų keitimas (mažoji salė fojė)	2022 m.	25 000	Bendrovės lėšos
Išorinių pastato sienų šiltinimas	2023 m.	100 000	Bendrovės lėšos
Pastato vidaus elektros instaliacijos atnaujinimas	2024 m.	40 000	Bendrovės lėšos

Investicijų plane pateikta planuojama investicijų suma yra preliminari. Viešųjų pirkimų procedūros nėra atliktos, komerciniai pasiūlymai nesurinkti, kainos rinkoje auga, ypač paslaugų, statybos remonto darbų. Lėšų poreikis 2021 – 2024 m. gali keistis, jei Bendrovė nebus pajėgi finansuoti savo lėšomis planuojamų investicijų, koreguosis ir numatytas investicijai laikotarpis. Kadangi investicijos atliekamas nuosavomis lėšomis, dalinai iš sukauptų rezervų, galimi nuosavo kapitalo pokyčiai.

7. Strategijos vertinimas, tobulinimas ir palaikymas

Ši veiklos strategija yra pirmoji strategija, kurią rengia UAB „Grauduva“ remdamasi Panevėžio miesto savivaldybės tarybos – 2018-09-27 sprendimu Nr. 1-295. Veiklos strategija parengta 5 metams, joje numatyti bendrovės veiklos tikslai, jų vertinimo rodikliai, strategiją tvirtina bendrovės valdyba. Bendrovės veiklos strategija gali būti tikslinama ne dažniau kaip kartą per pusmetį.

7.1. Vertinimas

Patvirtinus įmonės strategiją, jai įgyvendinti (trumpalaikiams tikslams įgyvendinti) įmonė pagal poreikį gali rengti metinius (gali būti ir ketvirtiniai, mėnesiniai) veiklos planus, kuriuose apsirašytų kaip bus įgyvendinami trumpalaikiai tikslai, uždaviniai ir priemonės, nusistatyti tarpinius įgyvendinimo etapus ir terminus, skiriamas lėšas, atsakingus asmenis, tarpinius rodiklius. Sklandžiam veiklos strategijos įgyvendinimo vertinimui tikslinga pasidaryti rezultatų stebėjimo ir vertinimo kas ketvirtį procesą. Stebima informaciją apie rodiklių pasiekimą, paaiškinamos viršijimo/nepasiekimo priežastys, aprašomi netikėti pokyčiai ir kiti aktualūs duomenys. Informacija teikiama valdybai, kuri vertina rezultatus, apžvelgia strateginių tikslų, uždavinių įgyvendinimo rodiklių pasiekimą, tokiu būdu valdyba gali įvertinti, ar rodikliai pateikti tinkamai, ar jų siekiamos vertės pakankamai ambicingos.

7.2. Tobulinimas ir palaikymas

Visuotinis akcininkų susirinkimas turi užtikrinti, kad Bendrovės strategiją ne rečiau kaip kartą per metus ir ne dažniau nei kartą per pusmetį peržiūrėtų strategiją patvirtinę Bendrovės organai, t.y. stebėtojų taryba.

Kasmet atnaujinant strategiją iš esmės bus peržiūrima senoji, pasitikrinama kaip pasikeitė įmonės veiklos, vidinė bei išorinė aplinka, ar vykdoma ta pati misija, ar siekiama tos pačios vizijos. Atitinkamai peržiūrimi strateginiai tikslai, kad netikėtai pakitus vidiniams ar išoriniams veiksniams, juos būtų galima patobulinti ir jie padėtų užtikrinti įmonės vizijos įgyvendinimą. Strateginiai tikslai visada turi būti skatinantys UAB „Grauduva“ augti ir tobulėti, jie turi būti ambicingi, motyvuojantys ir pamatuojami. Strateginiai tikslai turės numatytus pasiekimo rodiklius, rodikliai bus įvairūs, atsižvelgiant į įmonės vykdomas veiklas, kad kiekviena veikla ar veiklų grupė turėtų kiekybiškai pamatuojamą tikslą ir veiklos įvertinimo matą.

Už strateginių tikslų įgyvendinimą ir rodiklių pasiekimą yra atsakingas bendrovės vadovas. Bendrovė kiekvienais metais parengs informaciją (už praėjusius metus) apie veiklos strategijos įgyvendinimą, t.y. veiklos strategijos įgyvendinimo metinę ataskaitą – Bendrovės veiklos per ataskaitinį laikotarpį apžvalgą, kurioje bus:

1. pateikiama finansinių ir nefinansinių veiklos rezultatų analizė,
2. apibūdinta, kokią įtaką Bendrovės veiklos rezultatams turėjo vidaus ir išorės veiksniai, rizika ir neapibrėžtumai, su kuriais Bendrovė susidūrė,
3. aprašyta, kokia buvo pasiekta Bendrovės veiklos pažanga: darbo našumo augimas, naujų technologijų diegimas, rinkos plėtra ir pan.,
4. nurodyta, kaip buvo įgyvendinamos audito rekomendacijos (jei tokių buvo),
5. pateikta, kokie prognozuojami ateinančio finansinio laikotarpio Bendrovės veiklos rezultatai; aprašytos Bendrovės skolos tiekėjams ir pirkėjų įsiskolinimai Bendrovei, jų įtaką Bendrovės veiklai.

Ši informacija, pritarus stebėtojų tarybai, bus teikiama kartu su metiniu finansinių ataskaitų rinkiniu ir metine vadovo ataskaita visuotiniam akcininkų susirinkimui kasmet iki balandžio 1 d.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktorius penktų metų pabaigoje (direktoriaus kadencijos pabaigoje) įvertins, ar Bendrovė pasiekė visus veiklos strategijoje nusistatytus veiklos tikslus, ar juos pasiekė tik iš dalies, ir pateiks Bendrovės stebėtojų tarybai bei valdybai rekomendacijas dėl Bendrovės vadovo veiklos tęstinumo.

_____