



# Įmonių lyginamosios analizės rezultatų aptarimo seminaras

IT sektorius

2010 m. birželio 22 d.



INVESTUOK  
LIETUVOJE



EKSPORTUOJANČIOJI  
LIETUVA



**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*



---

# Turinys

---



- ▶ Projekto pristatymas
- ▶ Lyginamosios analizės tikslai ir nauda
- ▶ Sektoriaus apžvalga
- ▶ Analizės vykdymo metodika
- ▶ Analizės rezultatai
  - ▶ Finansų perspektyva
  - ▶ Klientų perspektyva
  - ▶ Procesų perspektyva
  - ▶ Mokymosi ir augimo perspektyva
- ▶ Analizės išvados ir tolimesni žingsniai

# Projekto pristatymas

## ▶ Projekto tikslas

Sukurti ir įgyvendinti funkcionuojančią kompleksinę konkurencingumo vertinimo ir stebėjimo sistemą, leisiančią vertinti Lietuvos atskirų įmonių konkurencingumą bei nustatyti ir šalinti konkurencingumą mažinančias priežastis

## ▶ Etapai

Pasirengimas įgyvendinimui:

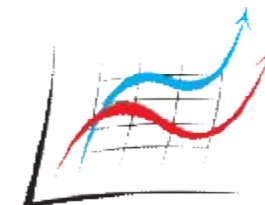
- ▶ Konkurencingumo vertinimo priemonių sukūrimas ir įdiegimas
- ▶ Konkurencingumo vertinimo specialistų parengimas
- ▶ Konsultacijų teikimo sistemos sukūrimas (KTS)

Įgyvendinimas:

- ▶ Įmonių analizės atlikimas
- ▶ Konkurencingumo planų parengimas
- ▶ Konsultacijų įmonėms teikimas naudojantis KTS
- ▶ Konkurencingumo planų įgyvendinimas
- ▶ EMAS įdiegimas

## ▶ Projekto trukmė

2009 m. liepa – 2011 m. rugpjūtis



KONKURENCINGUMO  
C E N T R A S

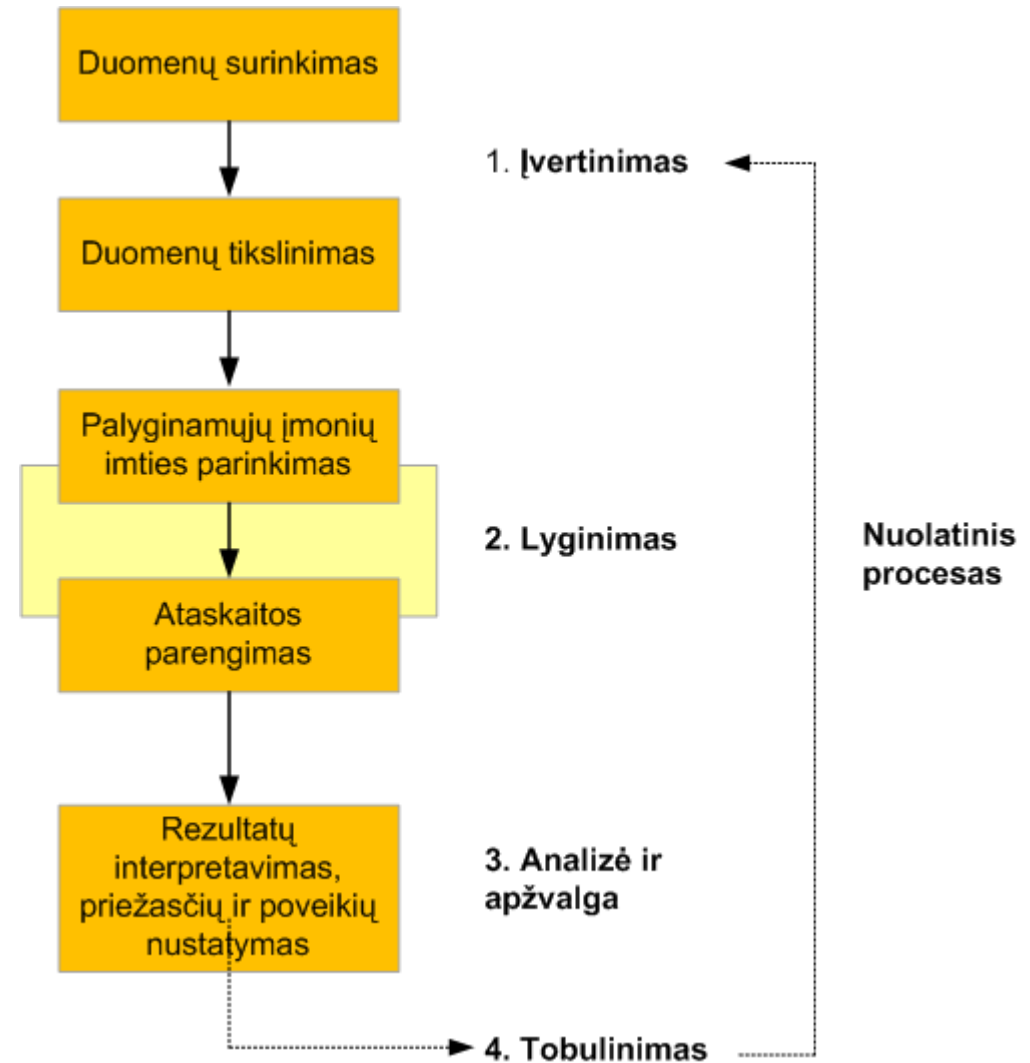
# Lyginamosios analizės tikslai ir eiga

## Tikslai:

- ▶ Analizės rezultatų pagrindu nustatyti prioritetas tobulintinas veiklos sritis ir parinkti tinkamiausias priemones veiklos gerinimui
- ▶ Suteikti informacijos, ypač naudingos eksportuotojams, apie įmonės poziciją panašių įmonių užsienyje atžvilgiu
- ▶ Paskatinti įmones reguliariai rinkti ir vertinti veiklos rodiklius priimant strateginius sprendimus

## Pastaba:

- ▶ Lyginamoji analizė skirta padėti iškelti **tikslingus klausimus**, padedančius suprasti įmonės konkurencingumą didinančius veiksnius.



---

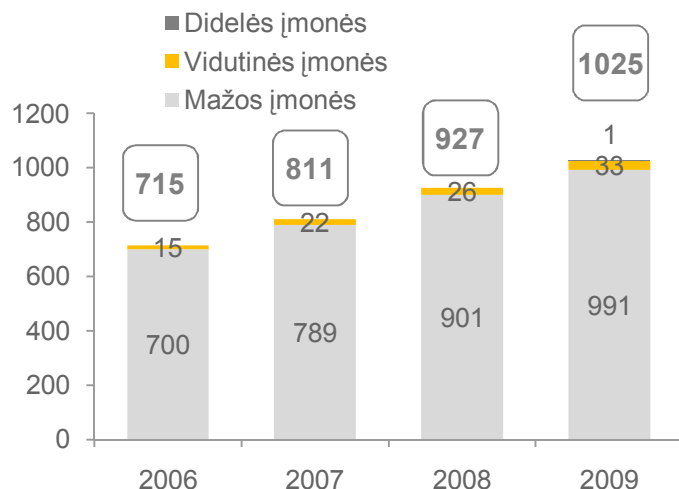
## 2. Bendroji IT sektoriaus apžvalga

---



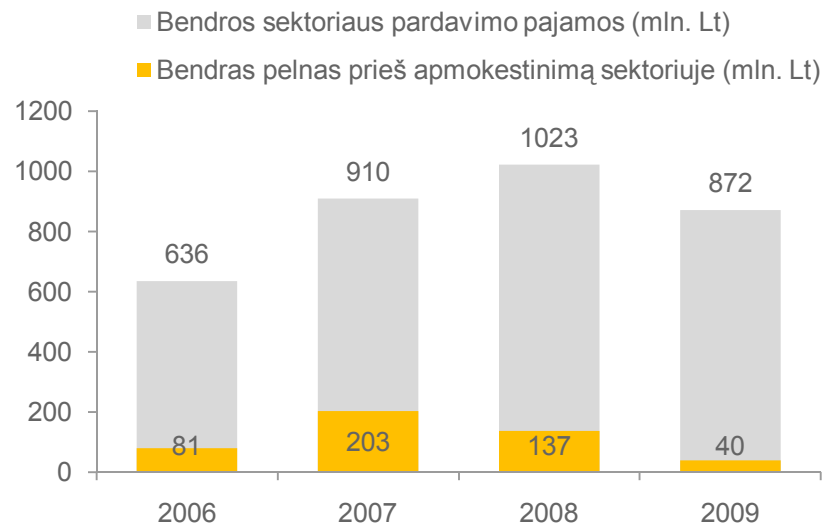
# Sektoriaus\* apžvalga (1)

## Įmonių skaičius sektoriuje



- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. bendras įmonių skaičius sektoriuje padidėjo beveik 10%
- ▶ Ženkiausiai padidėjo mažų įmonių skaičius

## Sektoriaus pajamos ir pelnas



- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. bendros sektoriaus įmonių pardavimo pajamos sumažėjo 17%
- ▶ Sektoriaus įmonių pelningumas 2009 m. lyginant su 2008 m. sumažėjo 8 procentiniais punktais ir siekė beveik 5%

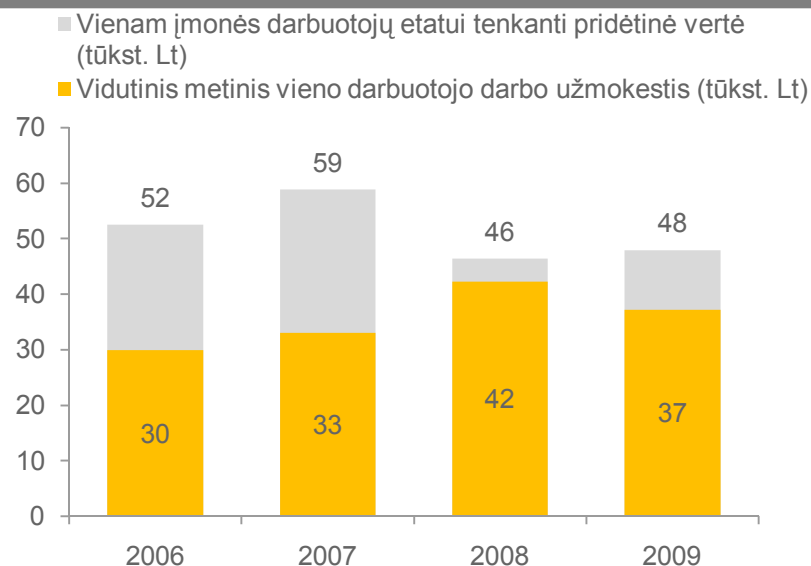
# Sektoriaus apžvalga (2)

## Darbuotojų skaičius sektoriuje



- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. darbuotojų skaičius sektoriuje padidėjo 25%

## Sektoriaus našumas ir darbo užmokestis



Pastaba: DU pateikiamas su SoDra įmokomis.

- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. sektoriuje vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė padidėjo 4%. Šį augimą lėmė santykinai labiau nei pajamos sumažėjusios įsigytų paslaugų ir žaliavų sąnaudos
- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. darbo užmokesčio sąnaudos vienam darbuotojui sumažėjo 12%

# Mikro lygmens analizės rezultatų palyginimas su makroekonominiais rodikliais

	Sektoriaus rodikliai pagal lyginamąją analizę		Makroekonominiai rodikliai	
	Lietuvos įmonės (2009 m.)	Užsienio įmonės (nuo 2006 m.)	Sektorius Lietuvoje (2009 m.)	Sektorius užsienyje <sup>1</sup> (2007 m.)
Pelno marža	▶ 3%	▶ 7.9%	▶ 4,6%	▶ - <sup>2</sup>
Pelnas vienam darbuotojui	▶ 2.7 tūkst. Lt	▶ 18 tūkst. Lt	▶ 4.5 tūkst. Lt	▶ -
Pardavimo pajamos vienam darbuotojui	▶ 80 tūkst. Lt	▶ 303 tūkst. Lt	▶ 98 tūkst. Lt	▶ 577 tūkst. Lt
Pridėtinė vertė vienam darbuotojui	▶ 74 tūkst. Lt	▶ 159 tūkst. Lt	▶ 48 tūkst. Lt	▶ 383 tūkst. Lt

<sup>1</sup> Naudojami Jungtinės Karalystės duomenys  
<sup>2</sup> Nėra viešai prieinamų duomenų

- ▶ Analizuojamos Lietuvos įmonės yra santykinai mažiau pelningos nei kitos sektoriaus įmonės tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje
- ▶ Analizuotos Lietuvos įmonės, lyginant su užsieniu, veikia santykinai žemesnės pridėtinės vertės segmentuose, tačiau pastebėtina, kad šių Lietuvos įmonių našumas yra didesnis nei sektoriaus vidurkis Lietuvoje.

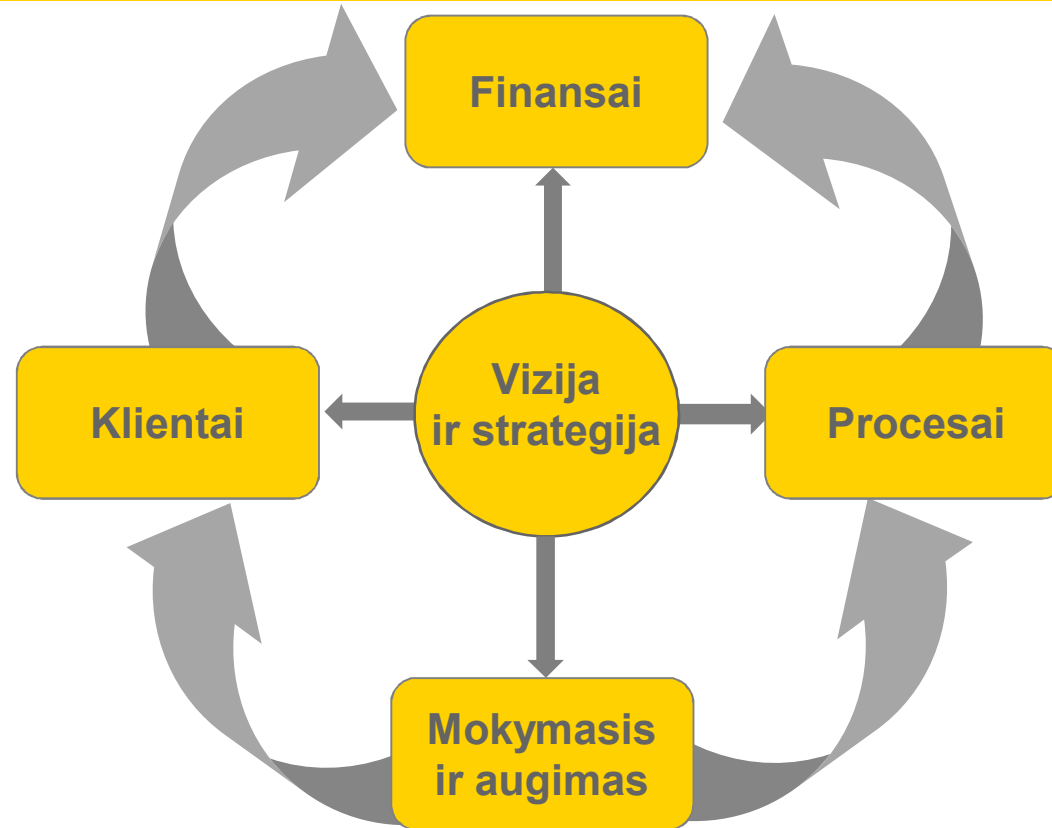
---

## 2. Analizės vykdymo metodika

---



# Analizės rezultatų pateikimas: Subalansuotų veiklos rodiklių sistema



- ▶ Lyginamosios analizės metu naudojami rodikliai buvo nuosekliai atrinkti ir struktūruoti pagal subalansuotų veiklos rodiklių metodiką
- ▶ Siekiant pateikti aiškų įmonių veiklos įvertinimą visapusiškai pagal 4 perspektyvas: **mokymosi ir augimo, vidaus procesų, klientų ir finansų**
- ▶ Pagal šią struktūrą pristatomi ir analizės rezultatai

# IT sektoriaus įmonių apžvalga

Analizuotų  
Lietuvos  
įmonių  
duomenys

## Įmonių, dalyvavusių analizėje, skaičius

9

## Įmonių pasiskirstymas pagal dydį

Mažų – 7, vidutinių – 2, didelių – 0

## Įmonių eksporto duomenys:

Eksportuojančių įmonių skaičius: 6

Vidutinė pajamų dalis iš eksporto: 15%

## Pagrindinės veiklos sritys

- ▶ Programinės įrangos konsultacinė veikla ir leidyba
- ▶ Programinės įrangos leidyba
- ▶ Duomenų apdorojimas
- ▶ Duomenų bazių kūrimas
- ▶ Techninės kompiuterių įrangos konsultacinė veikla

# Lyginamosios analizės metodika: panašių užsienio įmonių grupės sudarymas



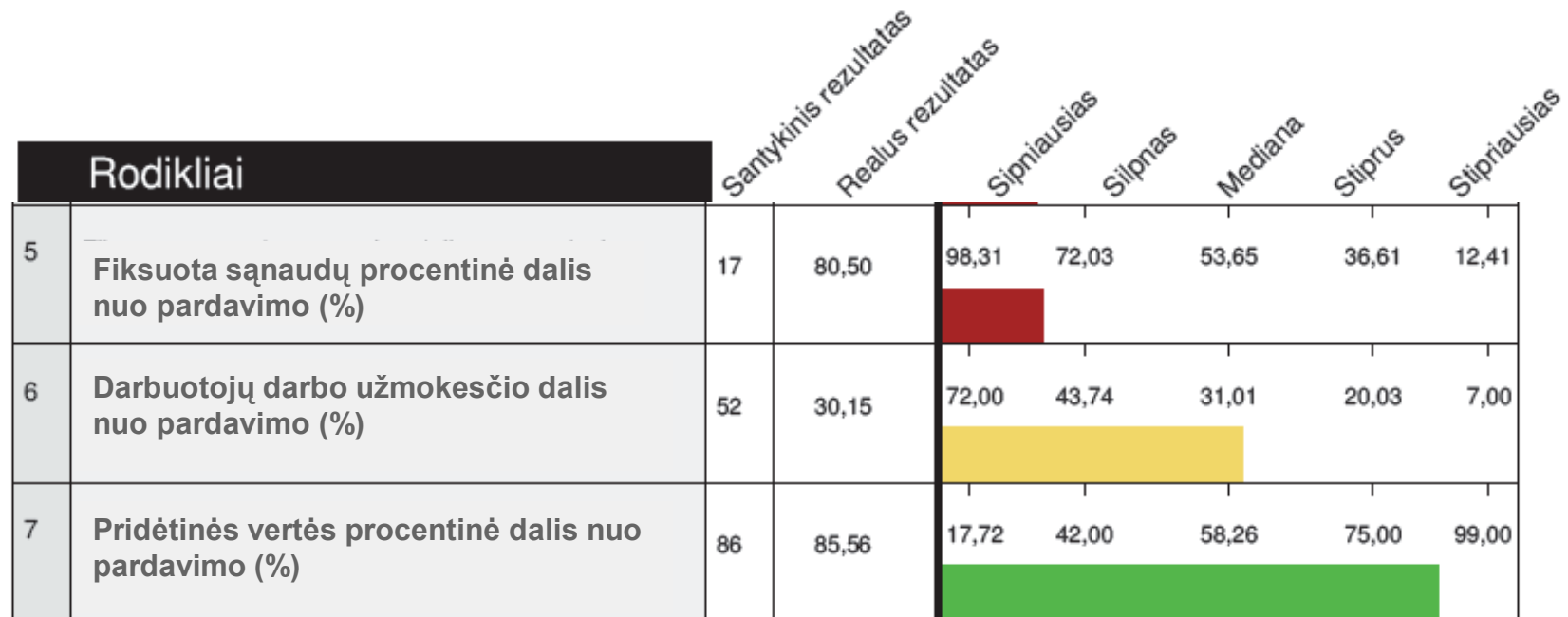
## Kiti pastebėjimai apie naudojamą duomenų bazę "Benchmark Index"

- ▶ Duomenų bazėje sukaupti 24 šalių duomenys, daugiausiai iš Didžiosios Britanijos
- ▶ Įmonių duomenys saugomi ir naudojami lyginamajai analizei iki 3 metų<sup>2</sup>

<sup>1</sup> NACE – Europos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius

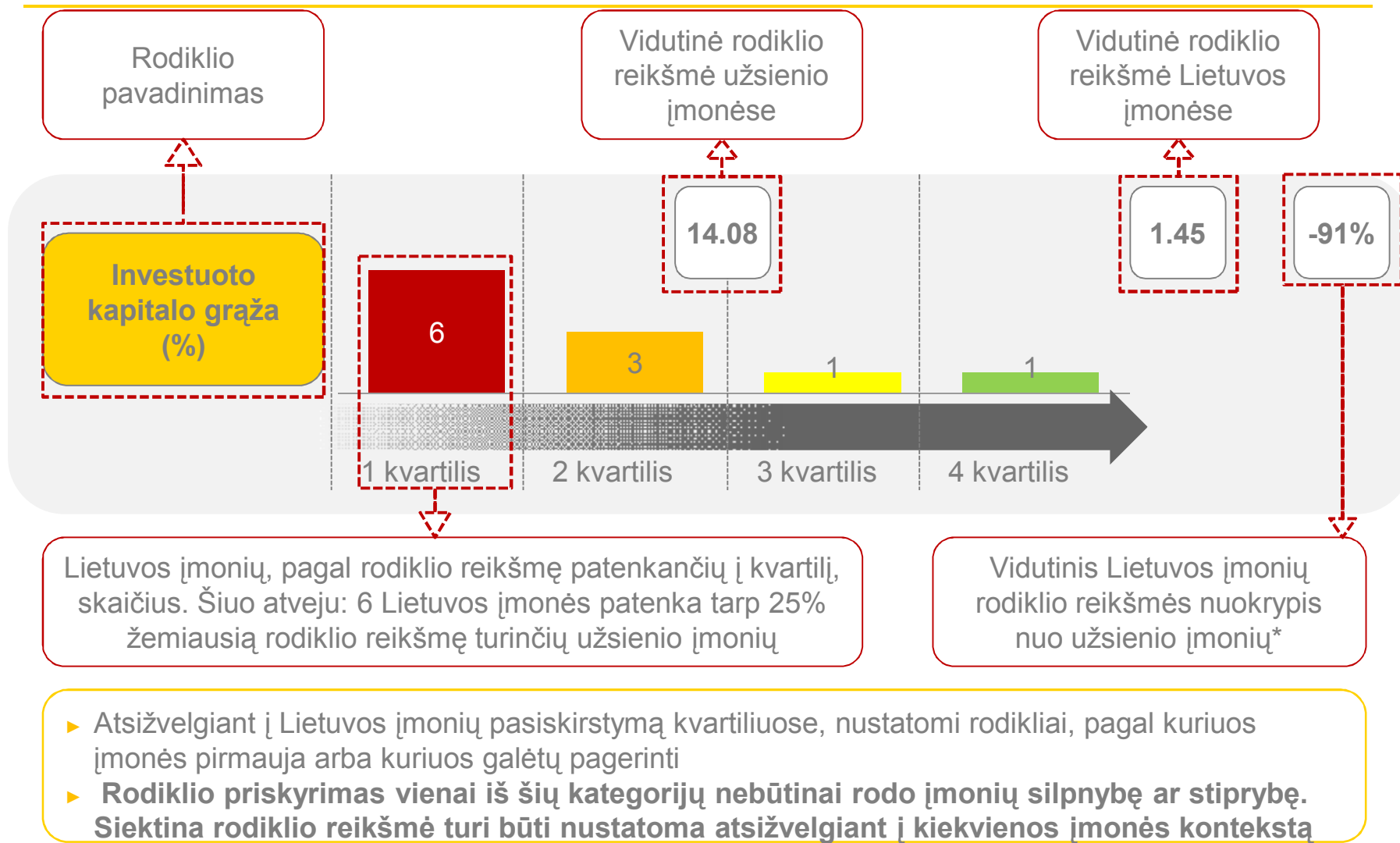
<sup>2</sup> Specifinių sektorių duomenys gali būti saugojami ir ilgiau, siekiant visoms įmonėms parinkti kuo tikslesnę palyginamųjų įmonių grupę.

# Lyginamosios analizės rezultatų interpretacija



- ▶ Į sudarytą panašių įmonių grupę patekusios užsienio įmonės pagal kiekvieną rodiklį surikiuojamos į eilę didėjimo (mažėjimo) tvarka atmetant didžiausias ir mažiausias reikšmes. Sudaryta seka suskirstoma į 100 dalių – procentilių.
- ▶ Nustatoma, kuriame iš procentilių yra analizuojamos įmonės rodiklio reikšmė. Tai parodo skaičius stulpelyje “Santykinis rezultatas”.
- ▶ Horizontalus lentelės stulpelis (raudonas, gelsvas arba žalias) vaizduoja analizuojamos įmonės palyginimo rezultatus absoliučia išraiška.

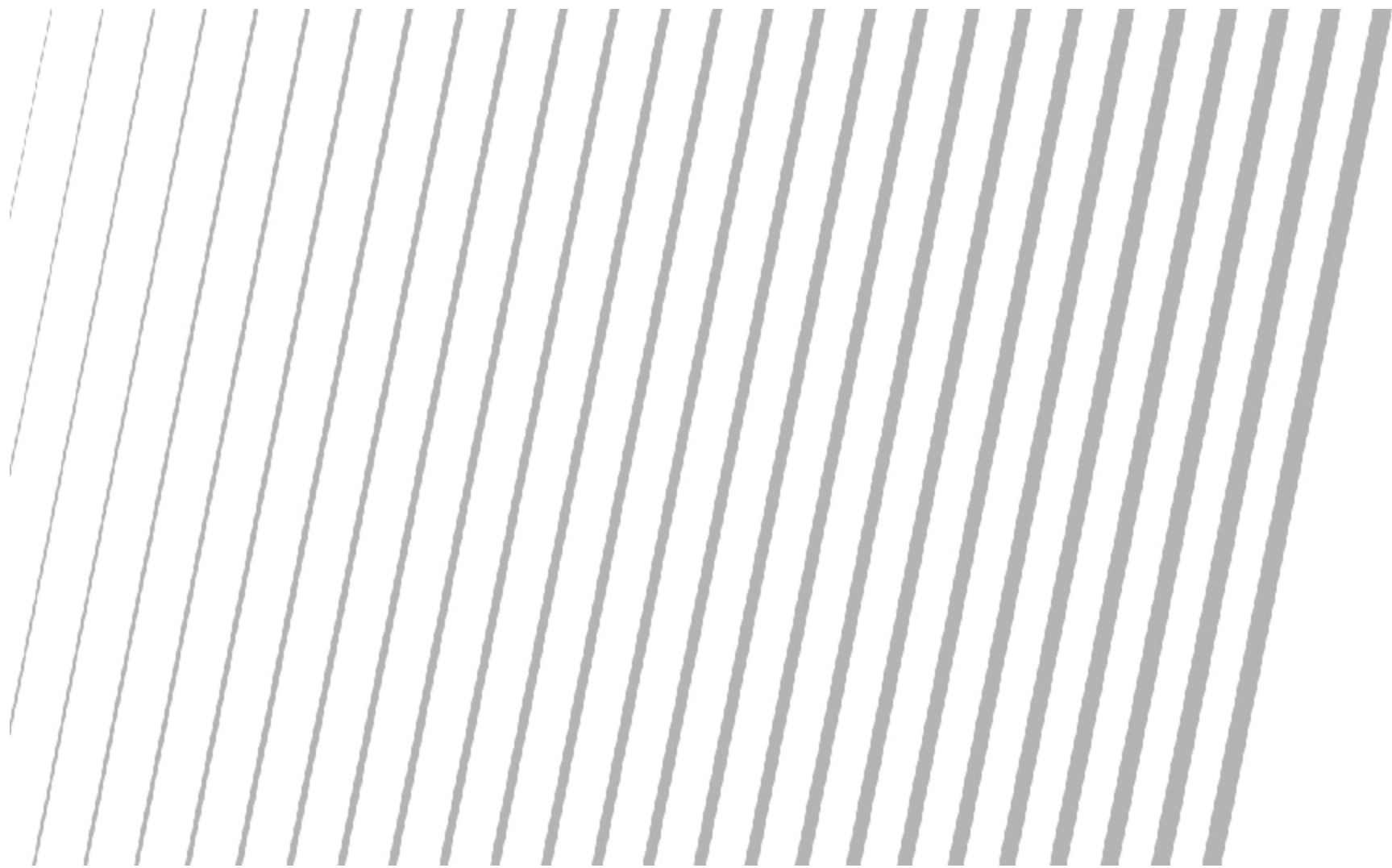
# Analizės rezultatų pateikimas



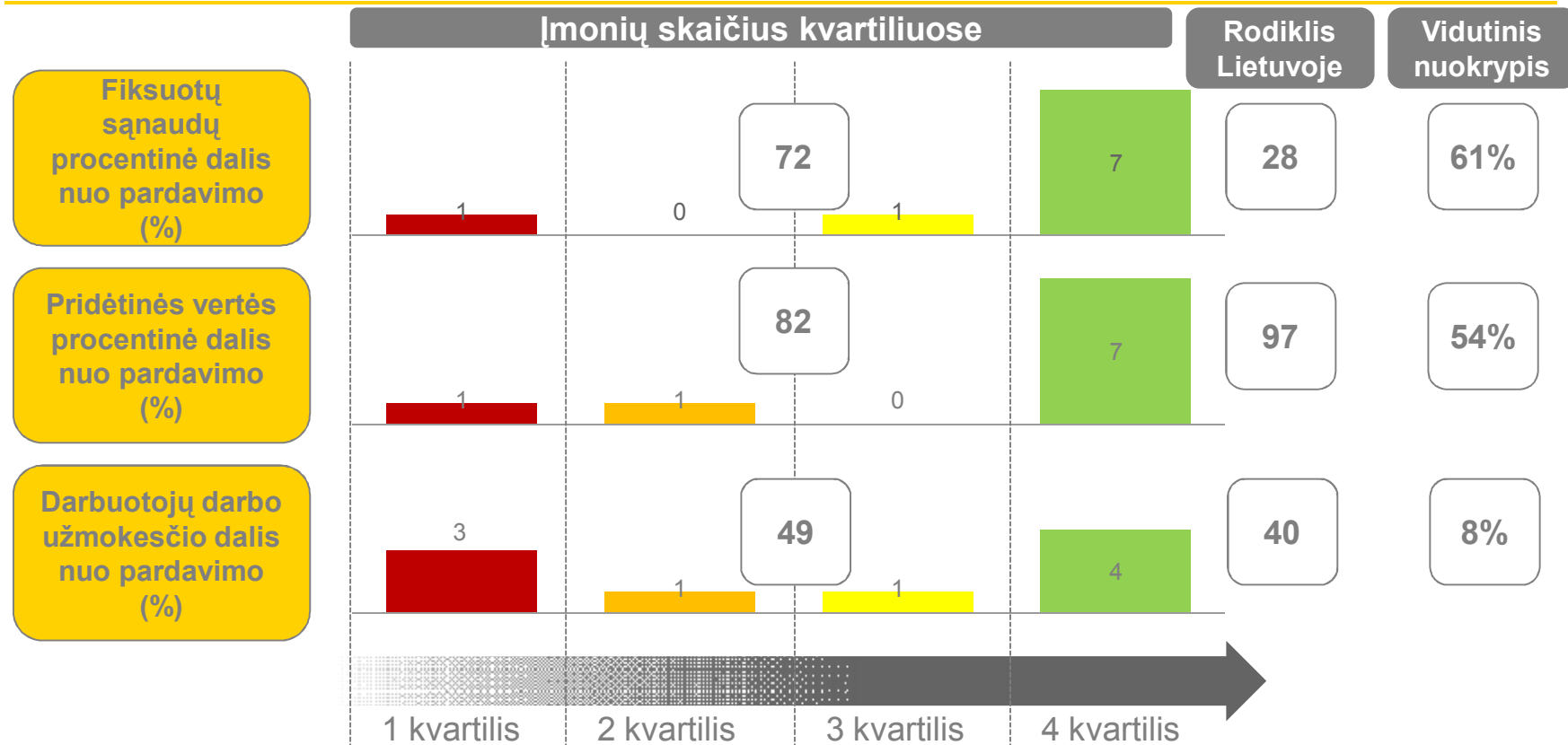
---

### 3. Analizės rezultatai

---

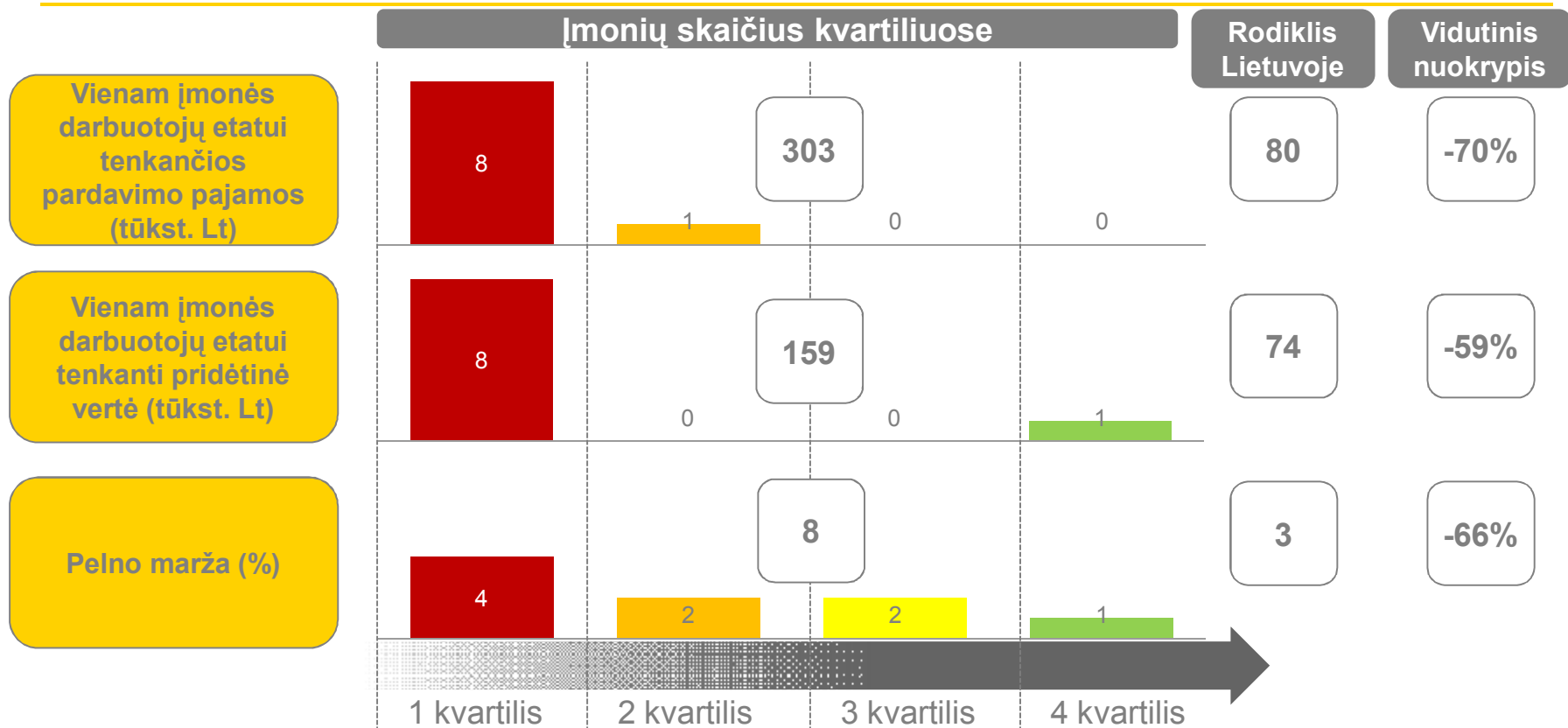


# Finansų perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



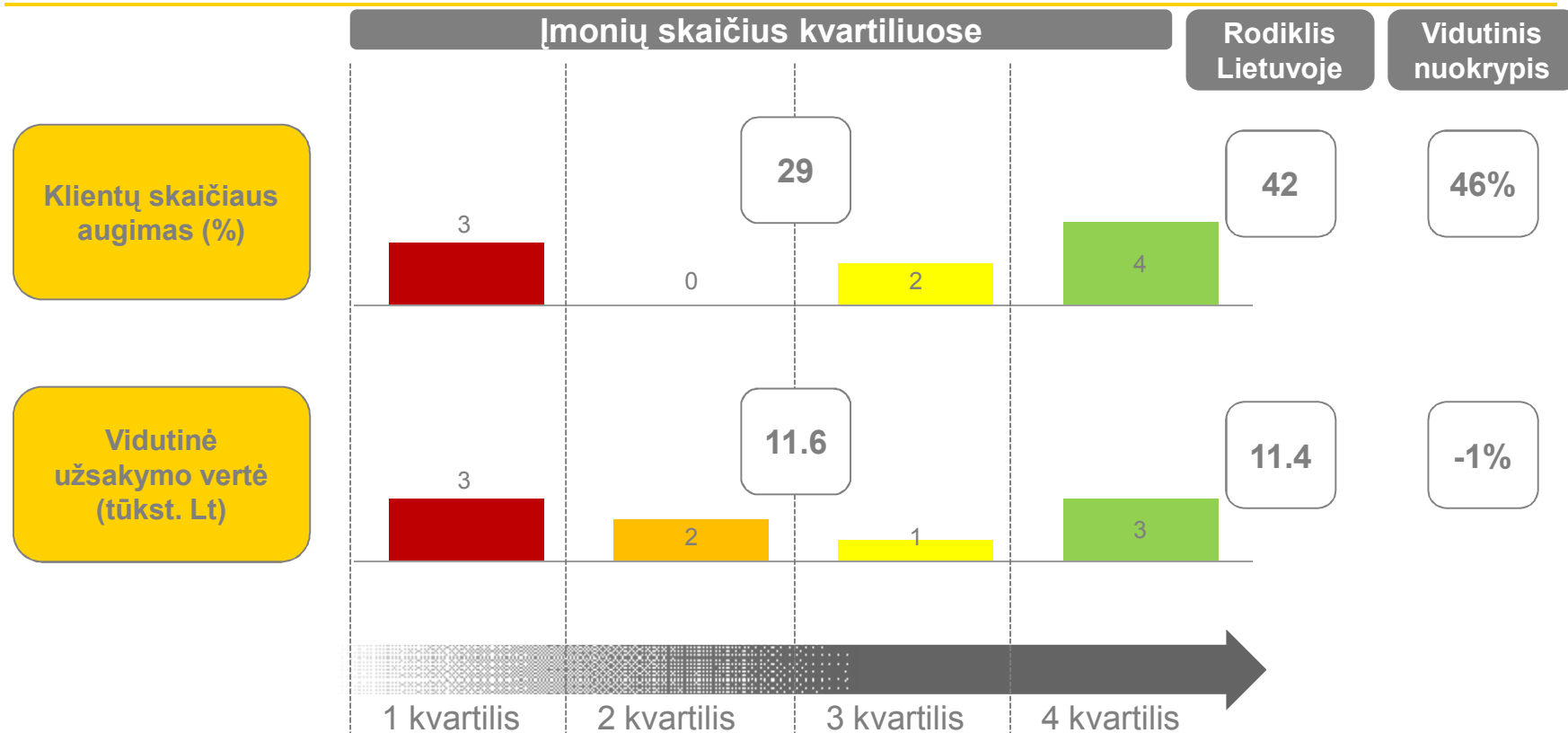
- ▶ Nedidelė fiksuotų sąnaudų dalis bendroje sąnaudų struktūroje rodo didesnę įmonių lankstumą pardavimų apimčių mažėjimo atveju
- ▶ Lietuvos IT įmonių sukuriama pridėtinės vertės dalis pardavimo pajamų struktūroje yra santykinai didesnė nei palyginamųjų užsienio įmonių
- ▶ Santykinai mažos darbo užmokesčio sąnaudos sudaro prielaidas užtikrinti aukštesnį įmonių pelningumą

# Finansų perspektyva: galimai gerintini rodikliai



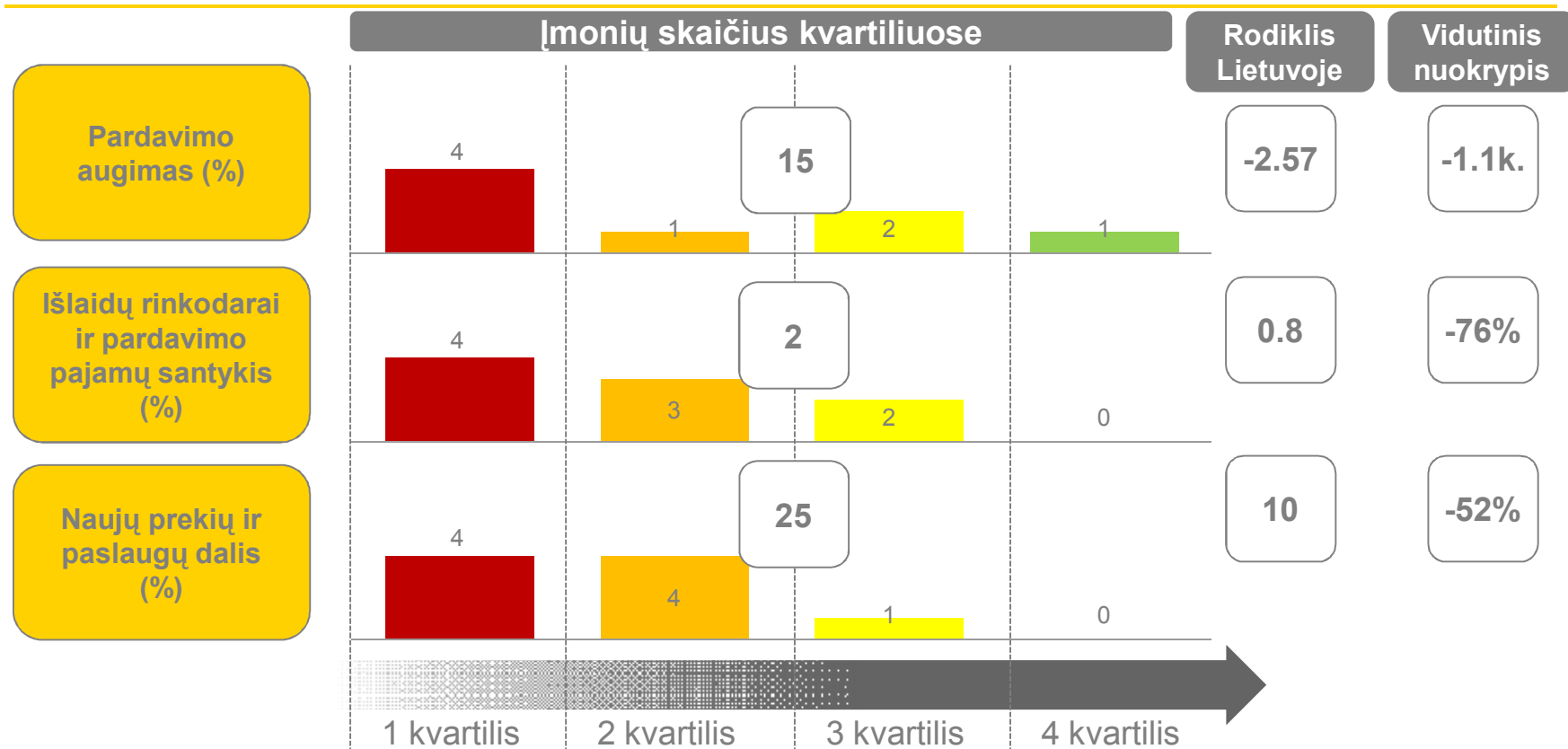
- ▶ Dėl nedidelių pardavimo pajamų vienam darbuotojui įmonių sukuriama pridėtinė vertė, tenkanti vienam darbuotojui, yra taip pat daugiau nei du kartus mažesnė nei užsienio įmonių, net ir nepaisant to, kad pridėtinė vertė nuo pardavimo pajamų yra santykinai didelė.
- ▶ Vertinant žemą Lietuvos įmonių pelningumą vertėtų atsižvelgti į tai, jog pateikti finansiniai duomenys atspindi ekonominės krizės laikotarpį, per kurį pajamų nuosmukį patyrė visas Lietuvos IT sektorius

# Klientų perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



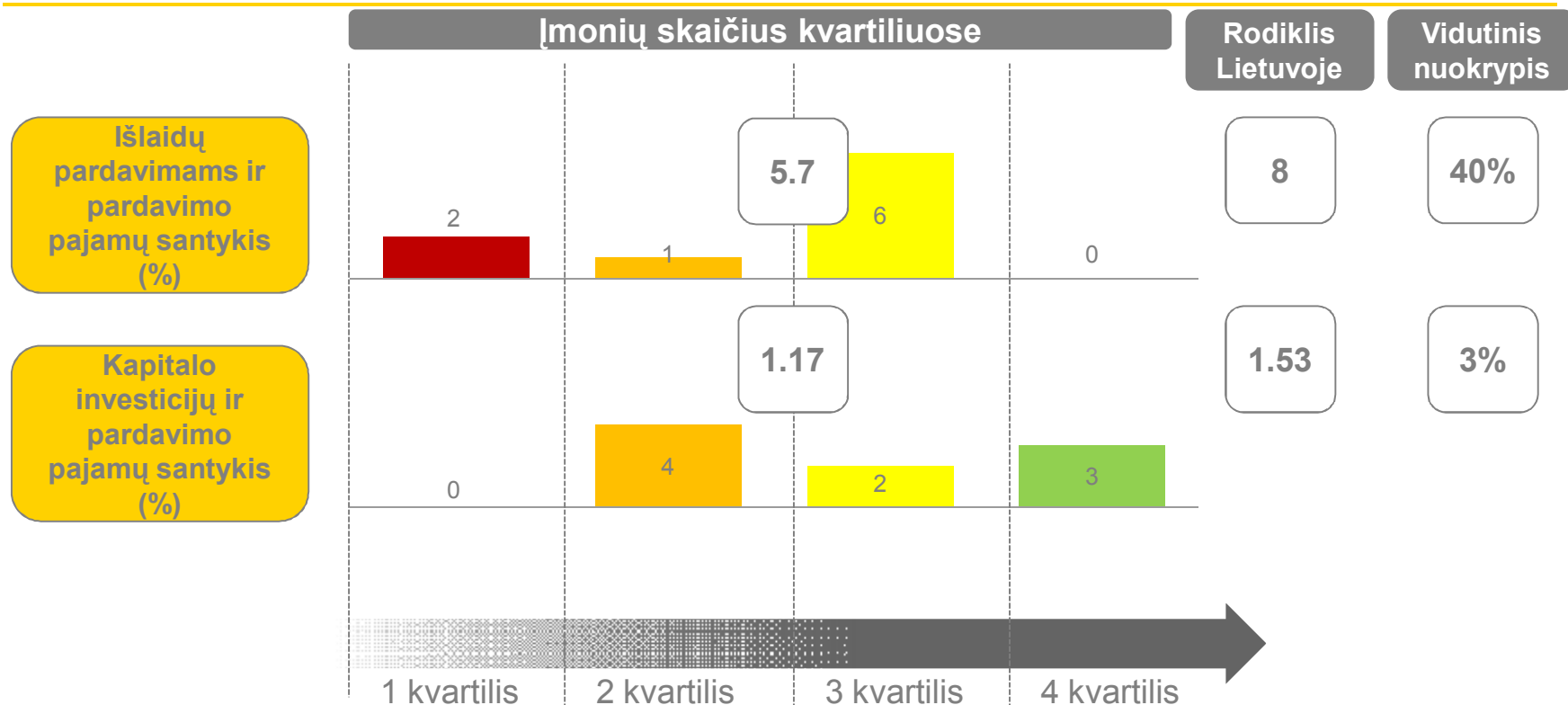
- ▶ Didelis naujų klientų skaičius rodo Lietuvos įmonių gebėjimą pritraukti naujų klientų, galimai sumažėjus esamų klientų užsakymams
- ▶ Lietuvos ir užsienio įmonių vidutinė užsakymų vertė yra labai artima (ką galima būtų laikyti stiprybe), tačiau reikia taip pat atkreipti dėmesį, kad tam pačiam užsakymui įvykdyti Lietuvos įmonės skiria daugiau žmogiškųjų išteklių

# Klientų perspektyva: galimai gerintini rodikliai



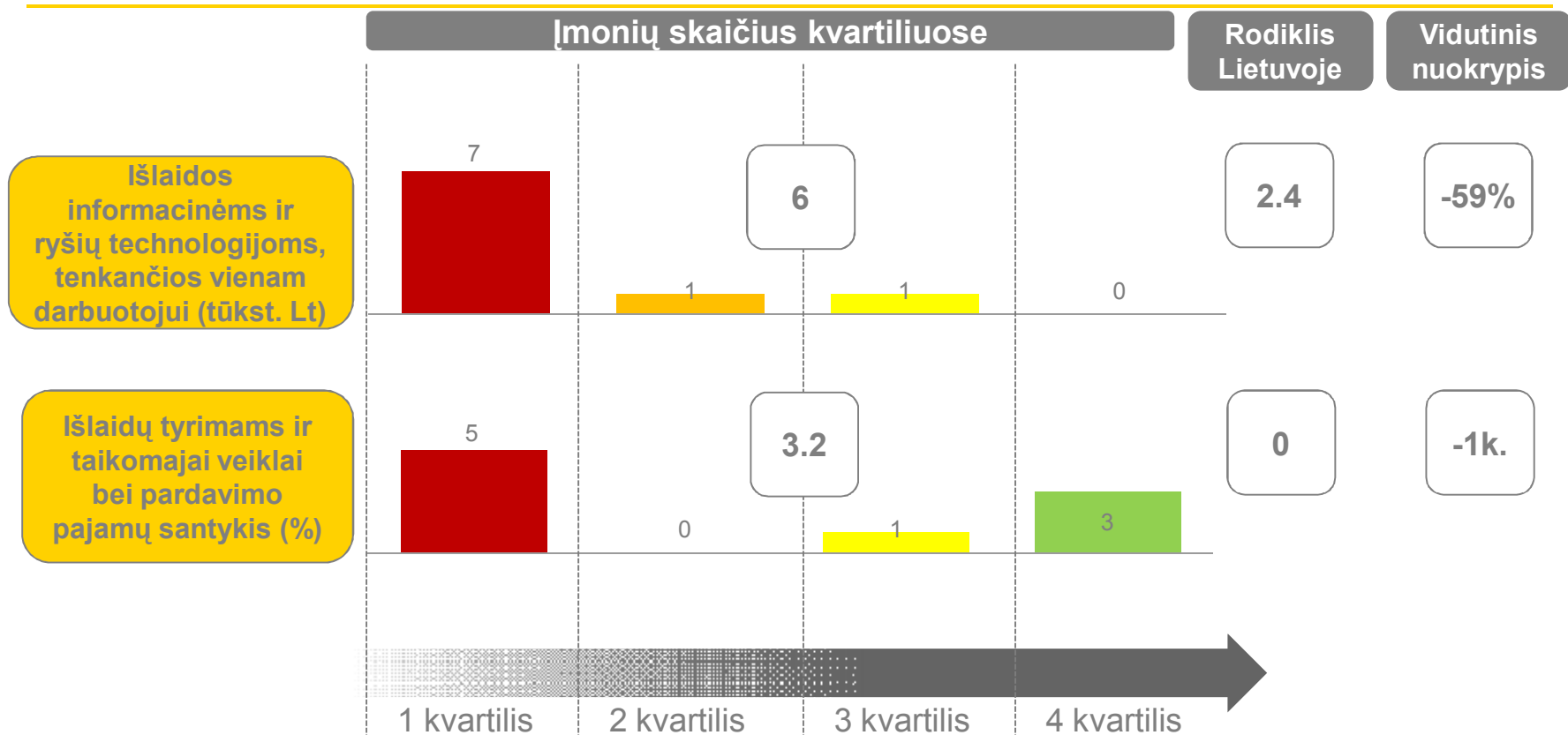
- ▶ Ženklus pardavimų mažėjimas iš dalies atspindi ekonominės krizės padarinius ir pardavimo veiklos stiprinimo poreikį
- ▶ Nepakankamai lėšų skirdamos rinkodarai, įmonės mažina galimybes ateityje didinti pardavimus
- ▶ Lietuvos IT sektoriaus įmonės sukuria santykinai mažiau naujų produktų nei panašios įmonės užsienyje, kas taip pat gali sudaryti prielaidas lėtesniam pardavimų augimui ateityje

# Procesų perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



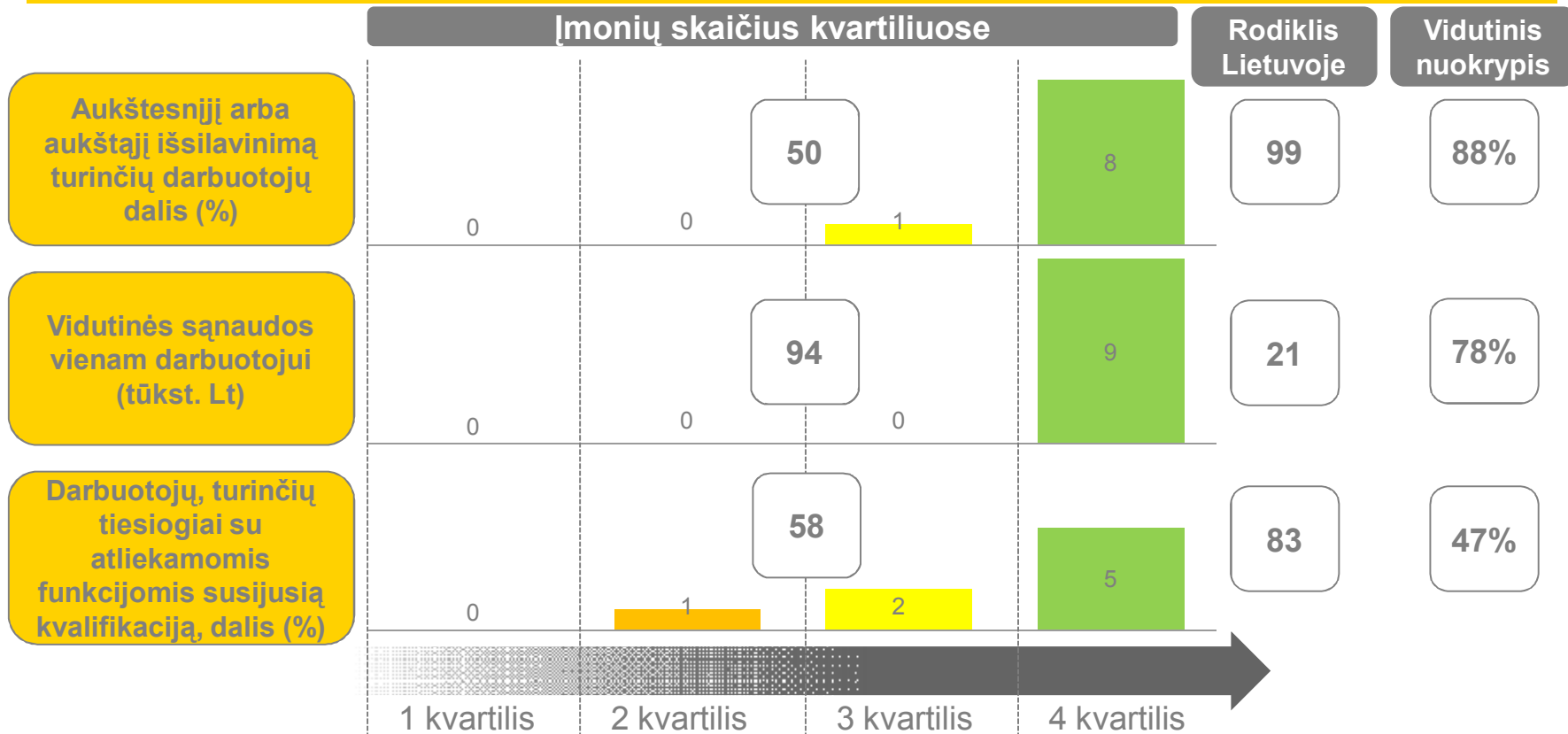
- ▶ Lietuvos įmonės nuo panašių užsienio įmonių atsilieka pagal išlaidas rinkodarai (daugiausia apima rinkodaros priemones), tačiau lenkia pagal išlaidas pardavimams (daugiausiai apima pardavimo darbuotojų atlyginimus).
- ▶ Aukštas išlaidų pardavimams ir pajamų santykis bei santykinai žemos įmonių pardavimo pajamos galėtų rodyti santykinį pardavimų veiklos neefektyvumą
- ▶ Lietuvos IT įmonės santykinai daugiau nei įmonės užsienyje investuoja į materialųjį turtą, kas galėtų sudaryti prielaidas našumo augimui ateityje. Kyla grėsmė, kad esant neefektyviam investicijų panaudojimui, tai gali sudaryti prielaidas ateityje didėti įmonės fiksuotoms sąnaudoms

# Procesų perspektyva: galimai gerintini rodikliai



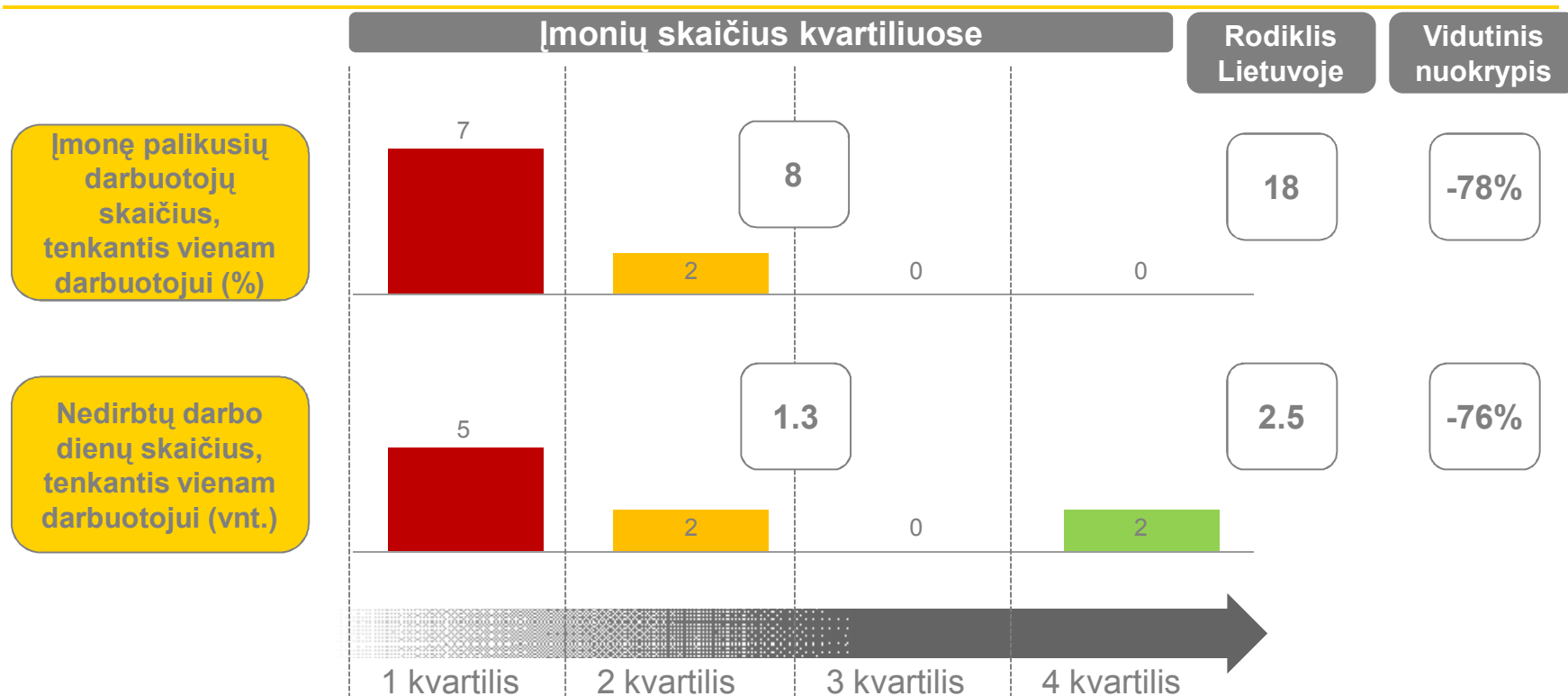
- ▶ Lietuvos IT sektoriaus įmonės, lyginant su panašiomis įmonėmis užsienyje, mažiau investuoja į veiklos efektyvumą ir našumą padidinti galinčias informacines ir ryšių technologijas.
- ▶ Pastebėtina, jog šis rodiklis pasikeistų, jei vertintumėme išlaidų informacinėms bei ryšių technologijoms sudaromą dalį nuo pardavimo pajamų (jos Lietuvos įmonių atveju netgi didesnės)
- ▶ Lietuvos įmonės taip pat ženkliai mažiau investuoja į tyrimus ir taikomąją veiklą, dėl ko sukuria potencialiai mažiau naujų aukštos pridėtinės vertės paslaugų ir produktų

# Mokymosi ir augimo perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



- ▶ Didelė dalis aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą bei tiesiogiai su atliekamomis funkcijomis susijusią kvalifikaciją turinčių darbuotojų dalis rodo IT įmonių potencialą didinti sukuriamą pridėtinę vertę
- ▶ Mažos sąnaudos darbuotojams suteikia konkurencinį pranašumą trumpalaikėje perspektyvoje, tačiau siekdamos išlaikyti kvalifikuotus specialistus įmonės ateityje turės didinti darbo užmokestį, o tam prielaidas sudarytų būtent didesnės pridėtinės vertės kūrimas

# Mokymosi ir augimo perspektyva: labiausiai gerintini rodikliai



- ▶ Darbuotojų kaita Lietuvos IT sektoriaus įmonėse yra santykinai didesnė nei užsienio įmonėse, kas taip pat lemia didesnes naujų darbuotojų apmokymo ir ugdymo sąnaudas
- ▶ Darbuotojų kaita taip pat gali atspindėti įmonių siekį, susiklosčius palankiai situacijai darbo rinkoje, esamus darbuotojus pakeisti naujais – labiau kvalifikuotais ir sutinkančiais su mažesniu atlyginimu
- ▶ Santykinai didelis nedirbtų darbo dienų skaičius rodo poreikį stiprinti įmonės darbo kultūrą ir darbuotojų motyvaciją

---

## 4. Analizės išvados ir tolimesni žingsniai

---



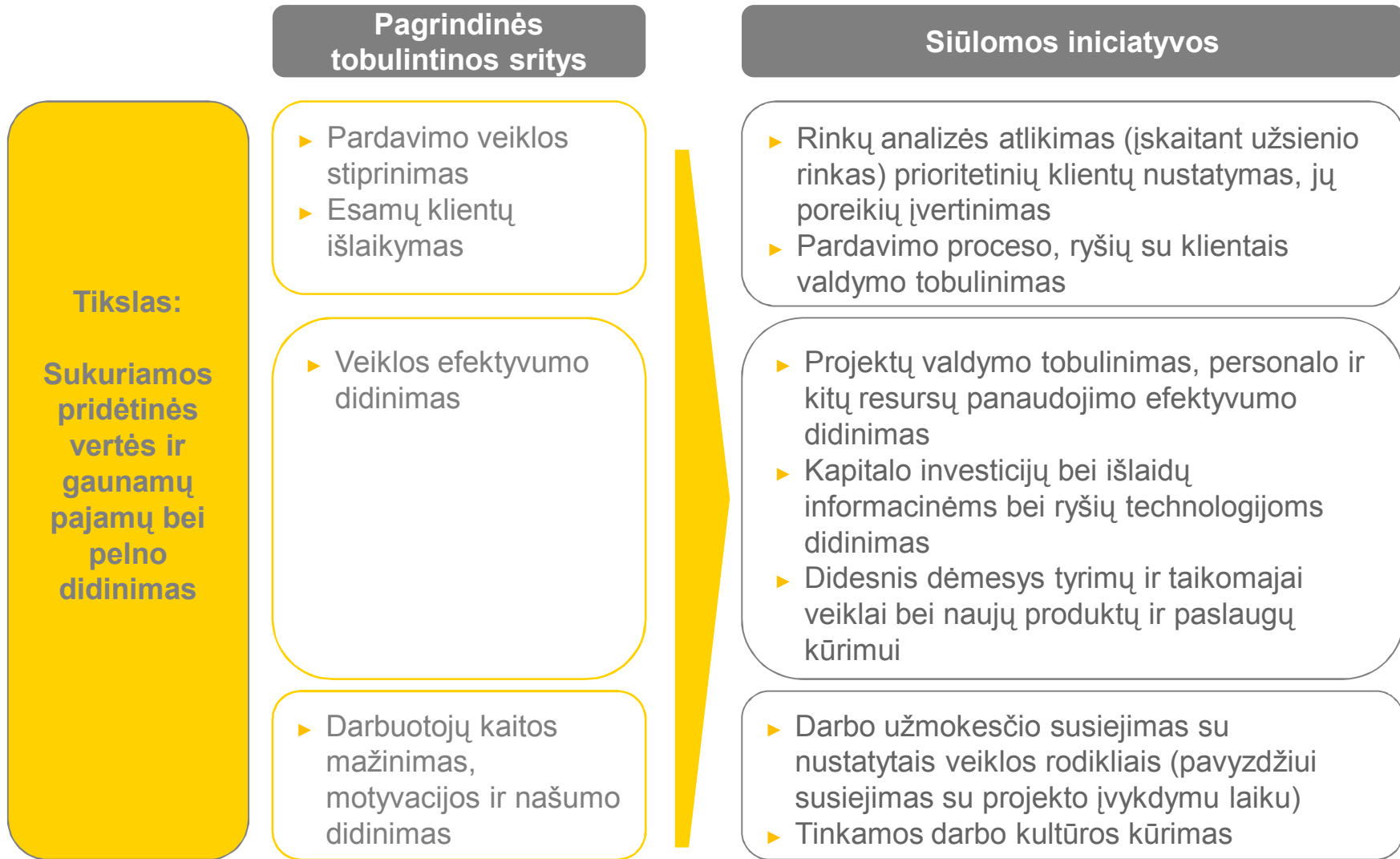
---

# Temos diskusijai

---

- ▶ Svarbiausi našumą sektoriaus įmonėse ribojantys veiksniai
- ▶ Pardavimų veiklos stiprinimo galimybės
- ▶ Aukštesnės pridėtinės vertės produktų kūrimo galimybės, investicijų į tyrimų ir taikomąją veiklą poreikis
- ▶ Procesų efektyvumo didinimas
  - ▶ Investicijos į technologijas
  - ▶ Procesų optimizavimas
- ▶ Darbuotojų kaitos mažinimo, darbo kultūros gerinimo ir motyvacijos didinimo poreikis bei galimybės

# Įmonių veiklos tobulinimo iniciatyvos



# Perspektyvių įmonių atrankos kriterijai

- ▶ Perspektyvios lyginamojoje analizėje dalyvavusios įmonės turės galimybę toliau dalyvauti projekte ir tobulinti savo veiklą, padedant sertifikuotiems konsultantams

Prioritetas teikiamas įmonėms, teigiamai įvertintoms pagal šiuos kriterijus:

Įmonės orientacija į eksportą ir eksporto didinimo potencialas

Įmonė patenka į prioritetinius sektorius (pagal LR eksporto strategiją)

Pirmame etape pateiktų duomenų kokybė bei jų pateikimo greitis

Įmonės noras ir galimybės bendradarbiauti rengiant konkurencingumo didinimo planus ir juos įgyvendinant

Sąrašas įmonių, kurioms parengiami individualūs konkurencingumo didinimo planai

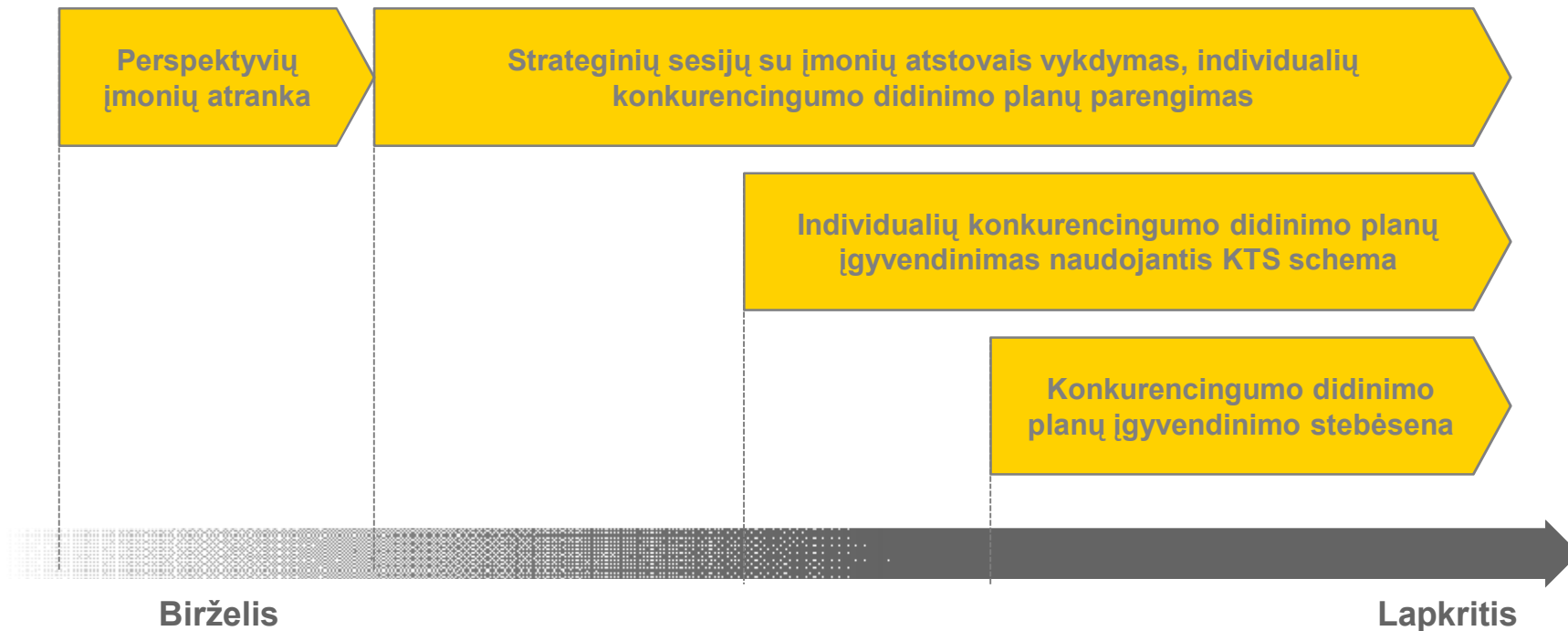
# Konkurencingumo didinimo plano įgyvendinimas

- ▶ Įmonės, kurioms bus rengiami individualūs konkurencingumo didinimo planai, turės galimybę gauti dalinį (75%) finansavimą jų įgyvendinimui reikalingų konsultacijų įsigijimui, naudojantis KTS schema:

Konsultacijų sritys	Galimi konkurencingumo didinimo veiksmai <sup>1</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finansų planavimas ir valdymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finansinių planų, biudžetų sudarymas ir derinimas</li> <li>▶ Kontrolės priemonių, finansų valdymo rodiklių nustatymas ir tobulinimas</li> <li>▶ Specifinės patirties turinčio valdybos nario pritraukimas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pardavimai, rinkodara ir santykių su klientais valdymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vietinių, regioninių rinkų analizė</li> <li>▶ Produktų ir/ ar paslaugų pristatymo priemonių ir plėtros planų parengimas</li> <li>▶ Pardavimo kanalų efektyvumo analizė</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veiklos procesai ir veiklos efektyvumas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planavimo ir vidaus kontrolės sistemos peržiūra ir tobulinimas</li> <li>▶ Procesų optimizavimas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žmogiškieji ištekliai, inovacijos ir mokymasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naujų produktų ir paslaugų vystymas, technologinė plėtra</li> <li>▶ Kompetencijų poreikio įvertinimas</li> <li>▶ Su eksporto ir našumo didinimu susiję mokymai</li> <li>▶ Darbo užmokesčio sistemos tobulinimas</li> </ul>

# Tolimesni žingsniai

- ▶ Perspektyvių įmonių atranką planuojama atlikti birželio pabaigoje, atlikus lyginamąją analizę visoms projekte dalyvaujančioms įmonėms
- ▶ Apie atrankos rezultatus įmonės bus informuojamos individualiai ir pakviečiamos į strateginę sesiją



# Klausimai

