



Įmonių lyginamosios analizės rezultatų aptarimo seminaras

Statybų sektorius

2010 m. birželio 21 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:

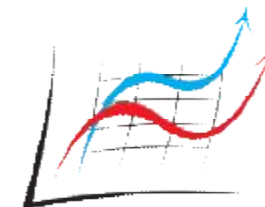
- ▶ Konkurencingumo vertinimo priemonių sukūrimas ir įdiegimas
- ▶ Konkurencingumo vertinimo specialistų parengimas
- ▶ Konsultacijų teikimo sistemos sukūrimas (KTS)

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

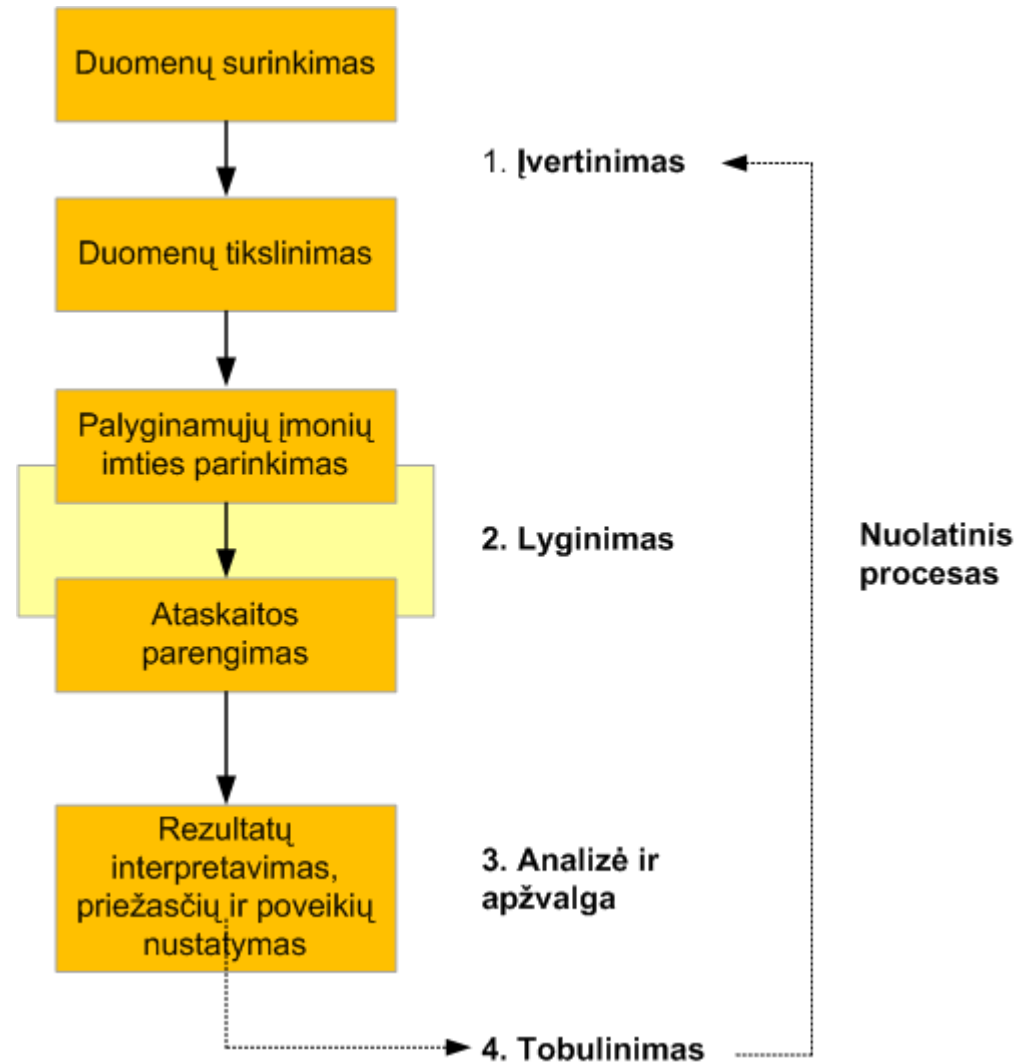
Lyginamosios analizės tikslai ir eiga

Tikslai:

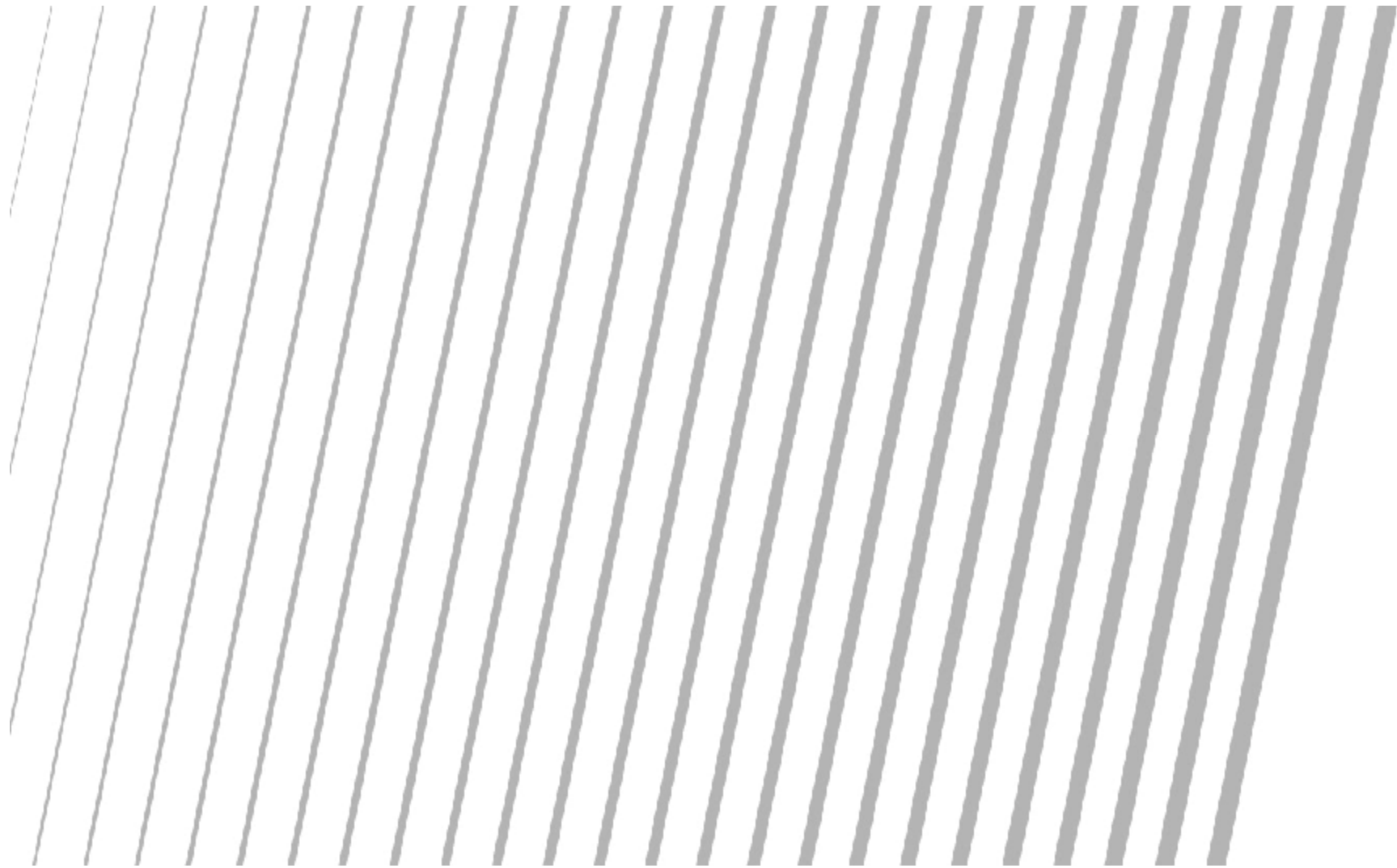
- ▶ Analizės rezultatų pagrindu nustatyti prioritetas tobulintinas veiklos sritis ir parinkti tinkamiausias priemones veiklos gerinimui
- ▶ Suteikti informacijos, ypač naudingos eksportuotojams, apie įmonės poziciją panašių įmonių užsienyje atžvilgiu
- ▶ Paskatinti įmones reguliariai rinkti ir vertinti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

Pastaba:

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

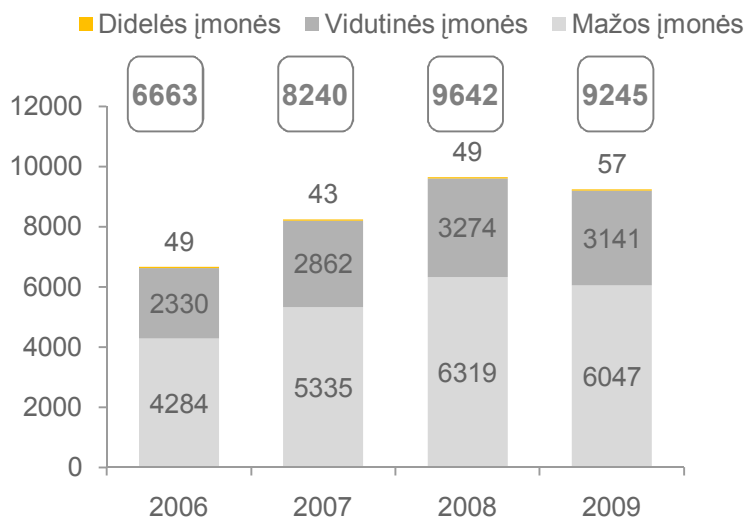


1. Bendroji statybų sektoriaus apžvalga



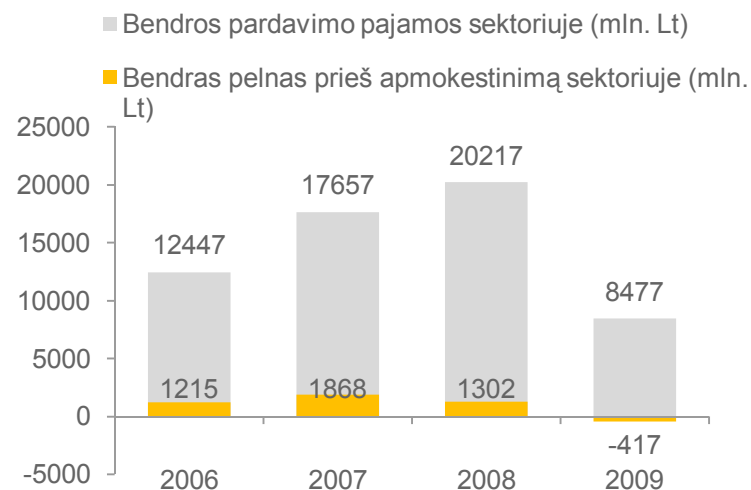
Sektoriaus apžvalga (1)

Įmonių skaičius sektoriuje



- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. bendras įmonių skaičius sektoriuje sumažėjo 4%
- ▶ Ženkliausiai sumažėjo mažų įmonių skaičius

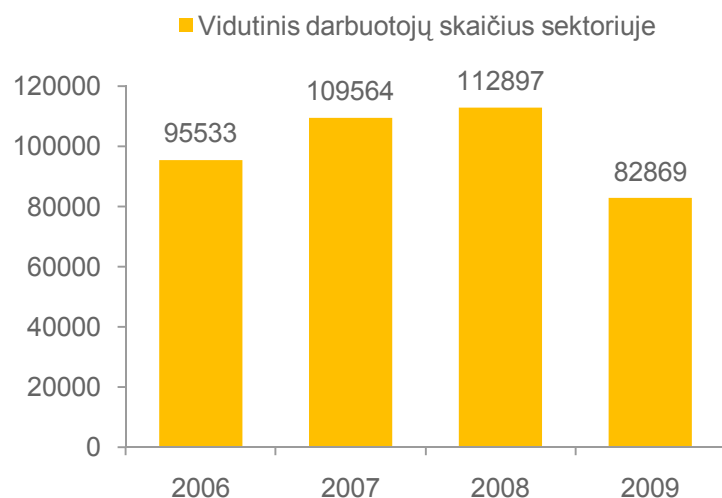
Sektoriaus pajamos ir pelnas



- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. bendros sektoriaus įmonių pardavimo pajamos sumažėjo 58%
- ▶ Perkaitus nekilnojamojo turto rinkai, sektoriaus įmonių pelningumas 2009 m. lyginat su 2008 m. sumažėjo 10 procentinių punktų ir tapo neigiamas

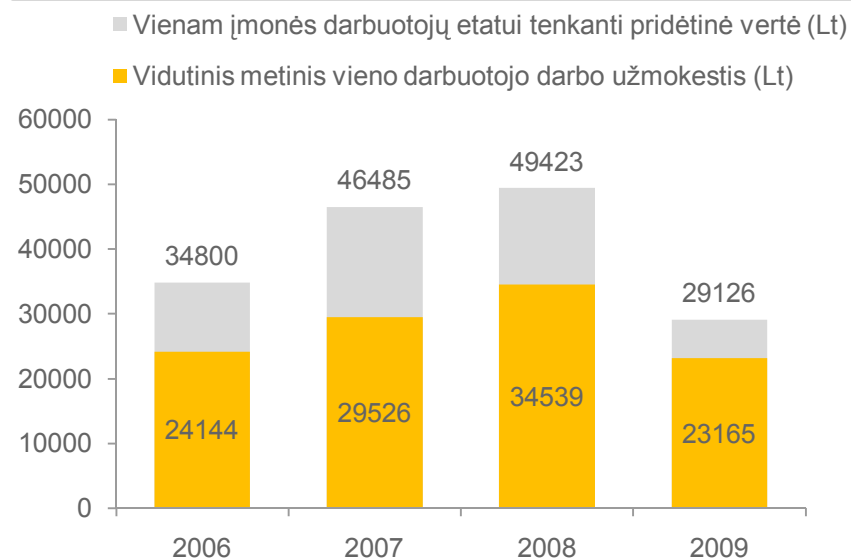
Sektoriaus apžvalga (2)

Darbuotojų skaičius sektoriuje



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

Sektoriaus našumas ir darbo užmokestis



Pastaba: DU pateikiamas su SoDra įmokomis.

- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. sektoriuje vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė sumažėjo 41%
- ▶ 2009 m. lyginant su 2008 m. darbo užmokesčio sąnaudos vienam darbuotojui sumažėjo 33%

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 ¹ (2007 m.)
Pelno marža	▶ 1.3%	▶ 2.8%	▶ -5%	▶ - ²
Pelnas vienam darbuotojui	▶ 1 570 Lt	▶ 9 786 Lt	▶ -5 tūkst. Lt	▶ -
Pardavimo pajamos vienam darbuotojui	▶ 162 tūkst. Lt	▶ 364 tūkst. Lt	▶ 102 tūkst. Lt	▶ 691 tūkst. Lt
Pridėtinė vertė vienam darbuotojui	▶ 77 tūkst. Lt	▶ 150 tūkst. Lt	▶ 29 tūkst. Lt	▶ 310 tūkst. Lt

¹ Naudojami Jungtinės Karalystės duomenys

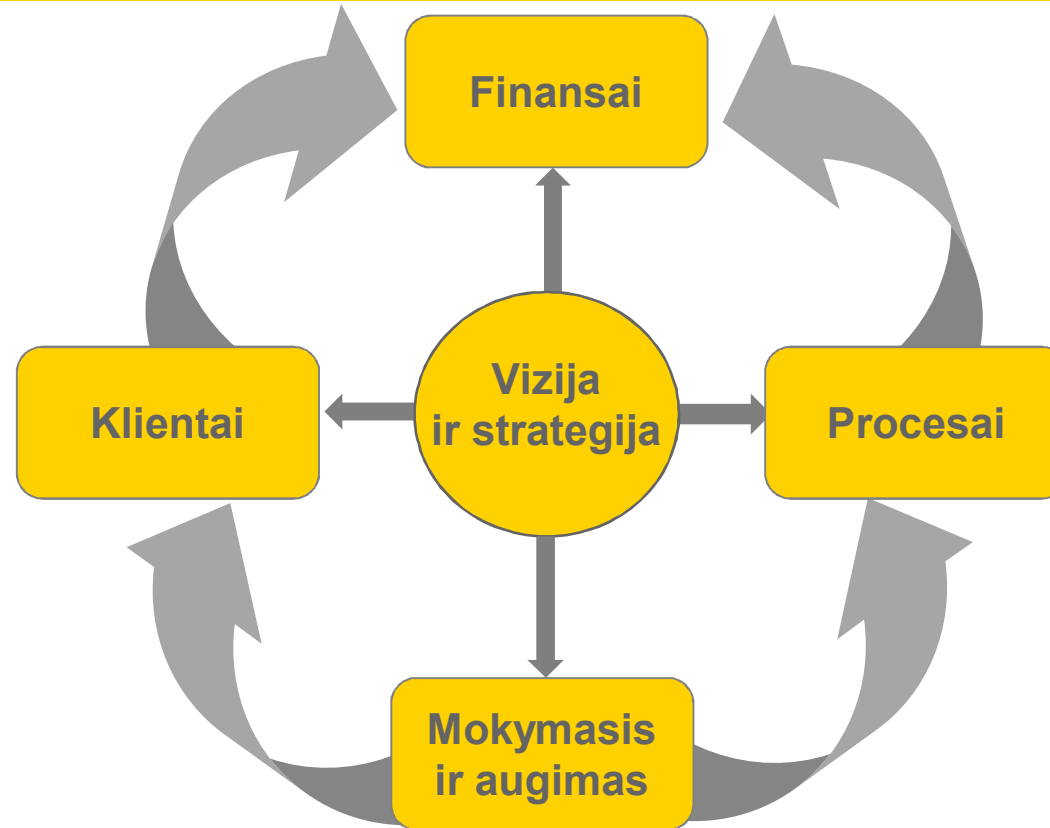
² Nėra viešai prieinamų duomenų

- ▶ Analizuotų Lietuvos įmonių imtis, lyginant su visu Lietuvos statybos sektoriumi pasižymi aukštesniu pelningumu ir didesne sukuriama pridėtine verte bei pajamomis
- ▶ Sukuriamos pridėtinės vertės skirtumo tendencijos tarp Lietuvos ir užsienio įmonių išlieka panašios lyginant tiek mikro, tiek makro lygmeniu

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

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 metų²

¹ NACE – Europos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius

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

Statybų sektoriaus įmonių apžvalga

Analizuotų
Lietuvos
įmonių
duomenys

Įmonių, dalyvavusių analizėje, skaičius

10

Įmonių pasiskirstymas pagal dydį

Mažų – 3, vidutinių – 6, didelių – 1

Įmonių eksporto duomenys:

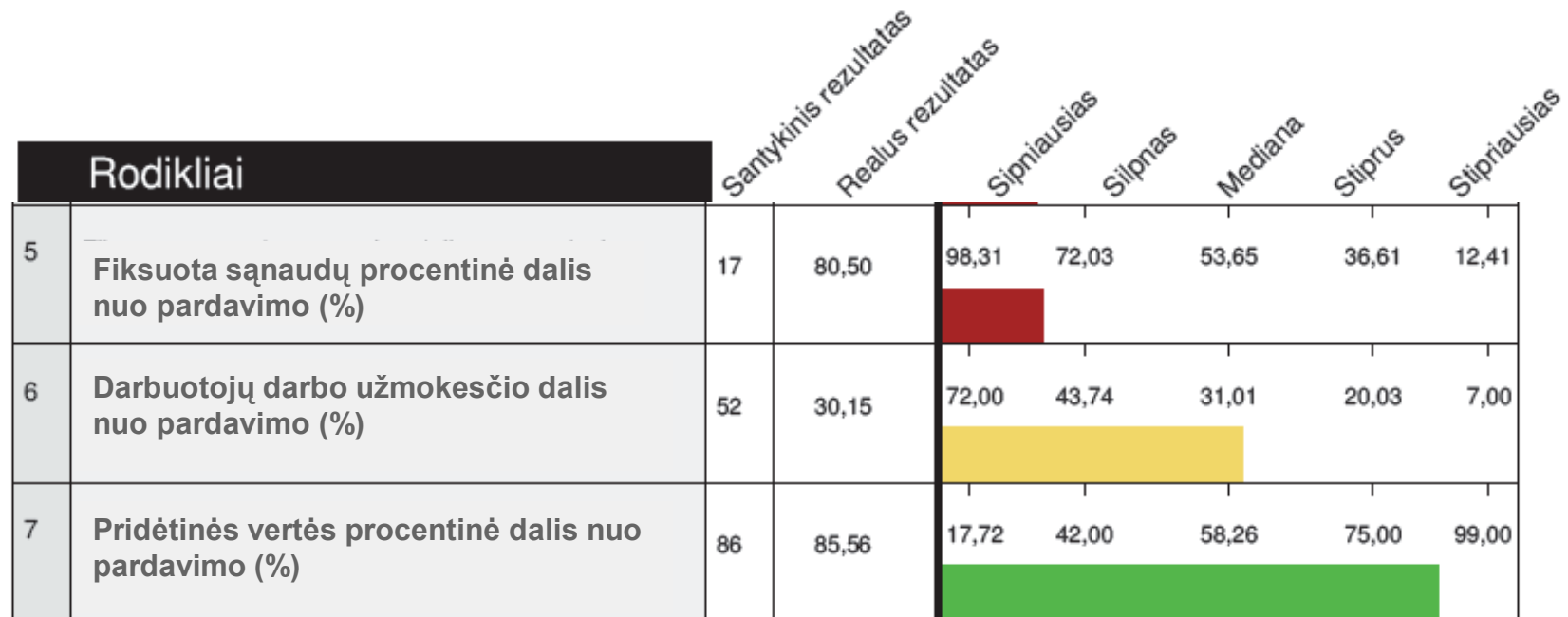
Eksportuojančių įmonių skaičius: 7

Vidutinė pajamų dalis iš eksporto: 20%

Pagrindinės veiklos sritys

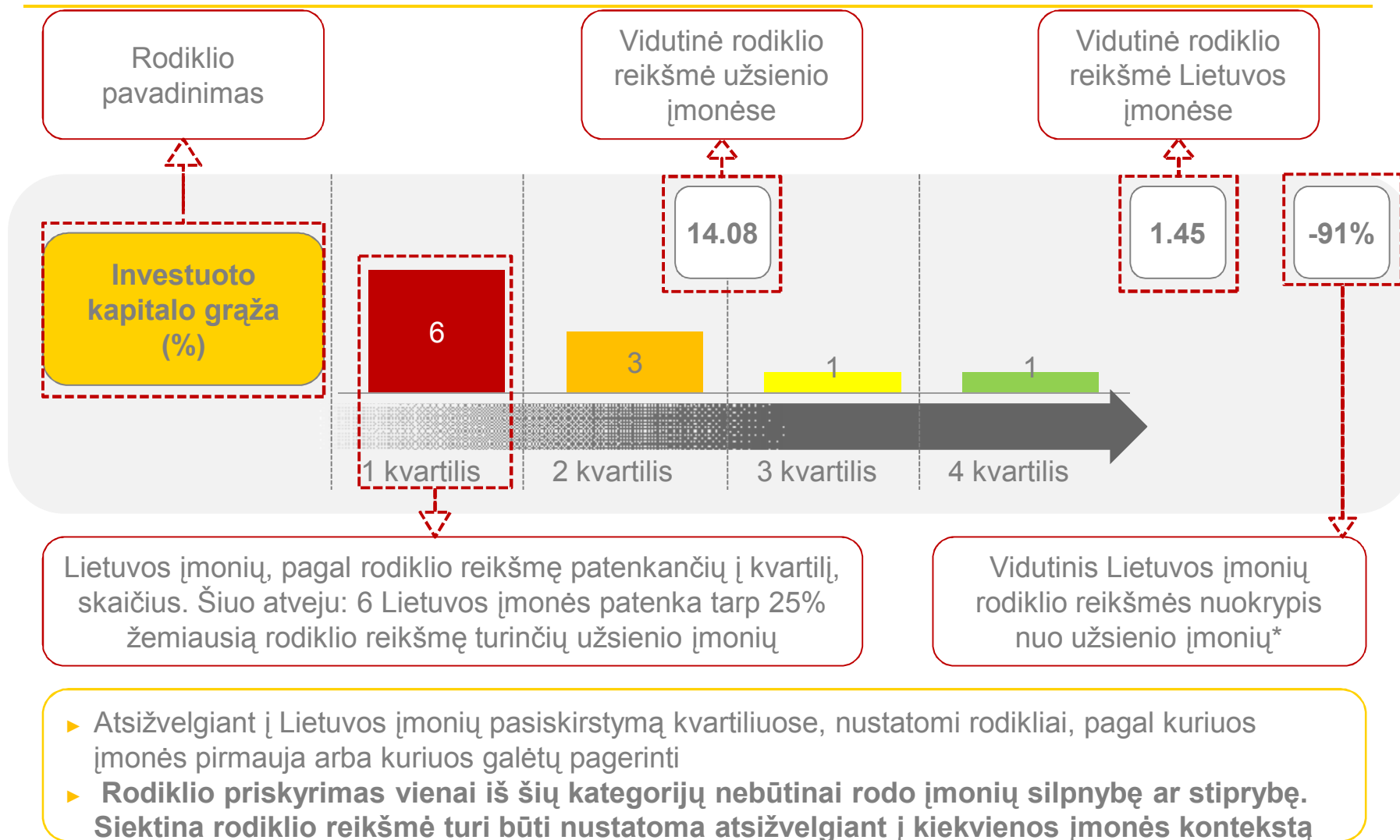
- ▶ Bendra pastatų ir inžinerinių statinių statyba
- ▶ Architektūros ir inžinerijos veikla bei su ja susijusios techninės konsultacijos
- ▶ Stogų montavimas ir dengimas
- ▶ Apdailos darbai
- ▶ Elektros sistemų įrengimas, vandentiekio sistemų įrengimas
- ▶ Statinių griovimas; žemės darbai statybos aikštelėje

Lyginamosios analizės rezultatų interpretacija

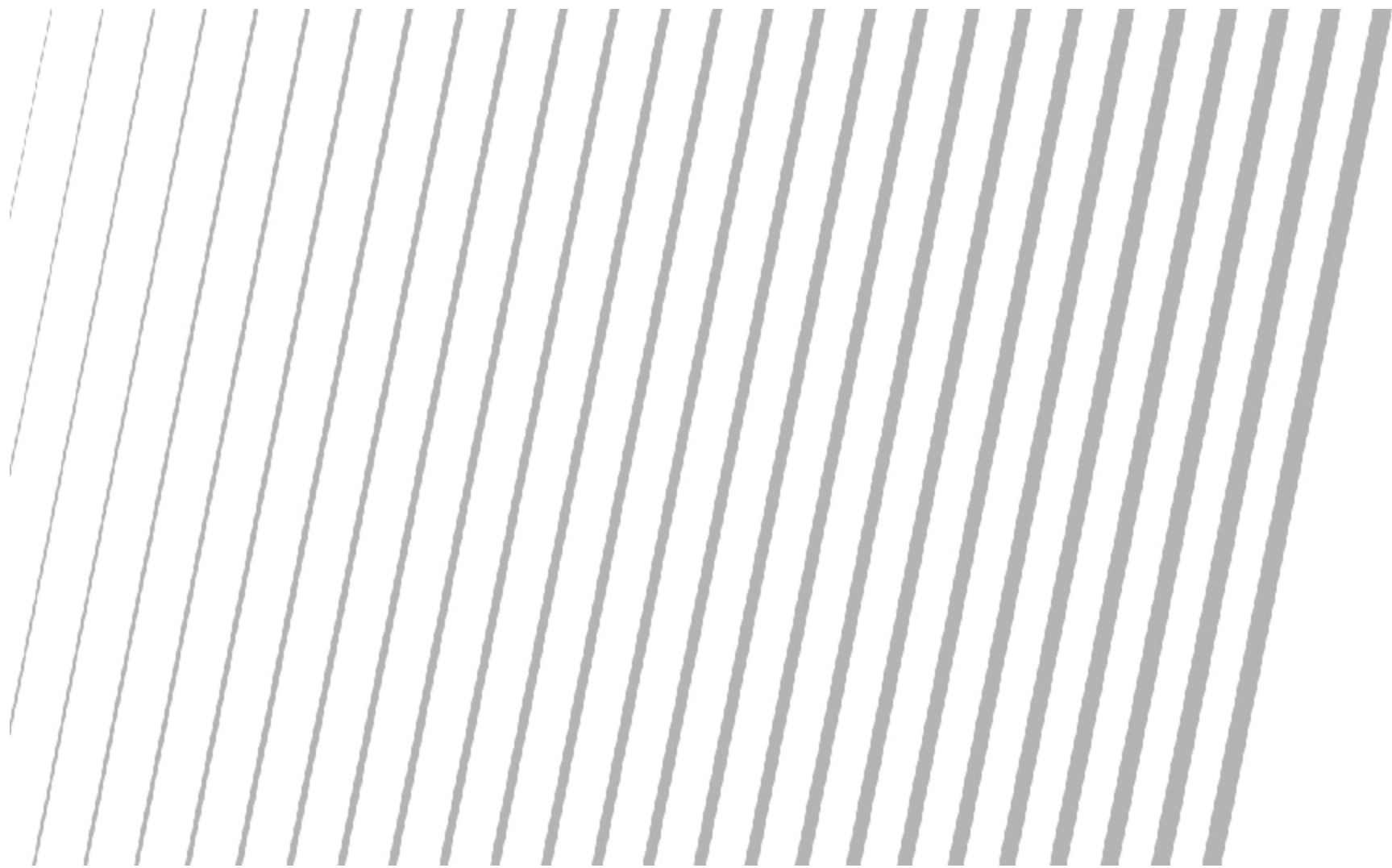


- ▶ Į sudarytą panašių įmonių grupę patekusios užsienio įmonės pagal kiekvieną rodiklį surikiuojamos į eilę didėjimo (mažėjimo) tvarka atmetant didžiausias ir mažiausias reikšmes. Sudaryta seka suskirstoma į 100 dalių – procentilių.
- ▶ Nustatoma, kuriame iš procentilių yra analizuojamos įmonės rodiklio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

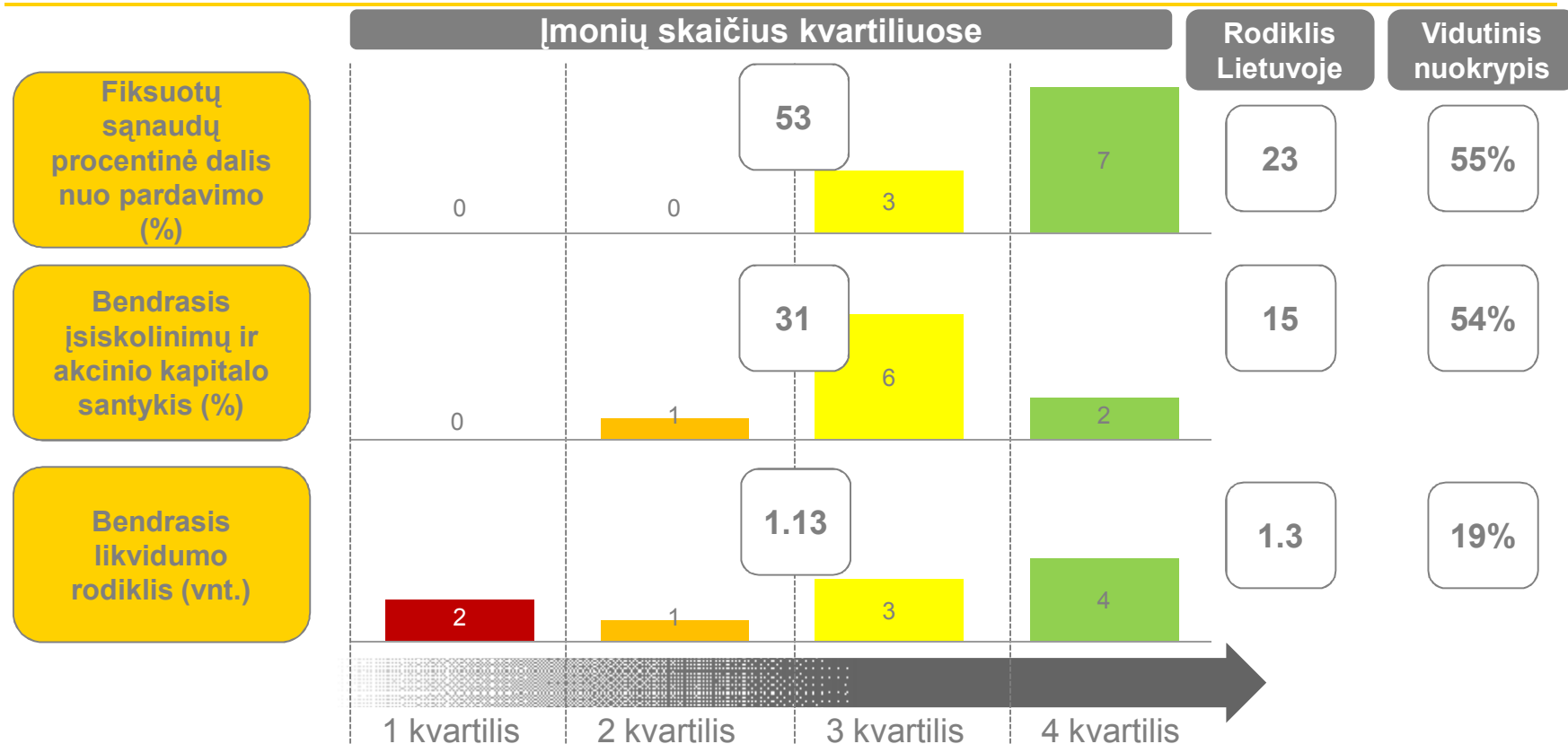
Analizės rezultatų pateikimas



3. Analizės rezultatai

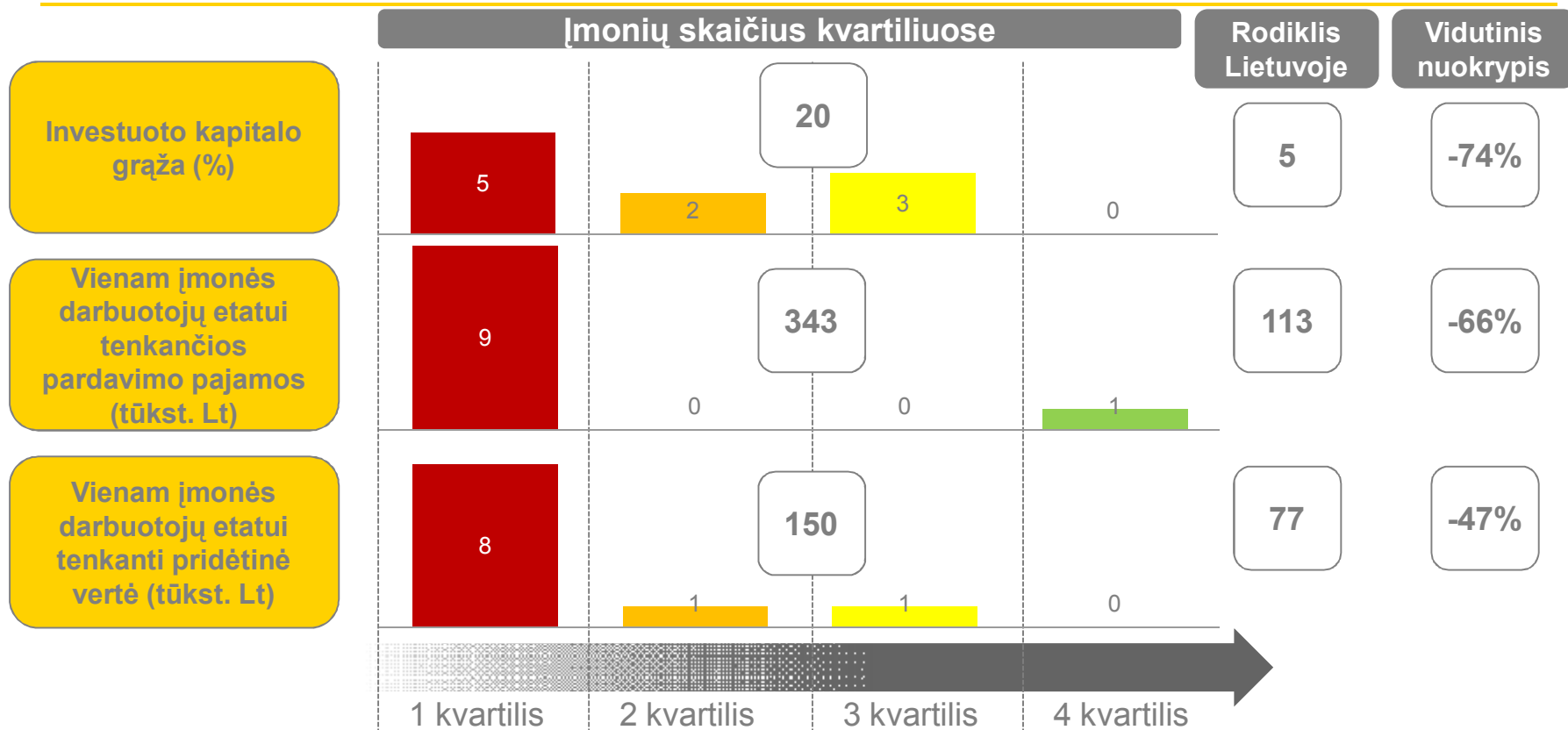


Finansų perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



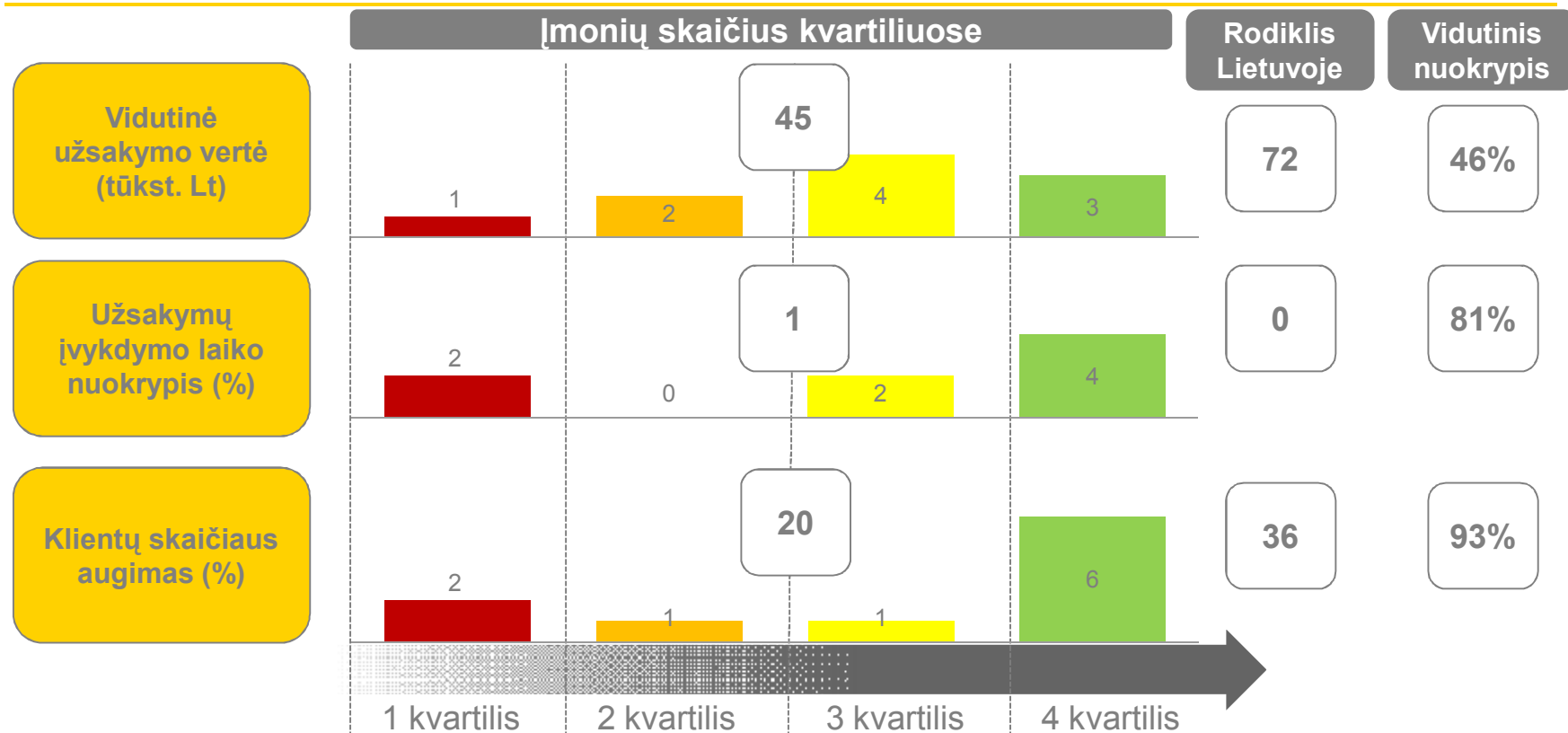
- ▶ Nedidelė fiksuotų sąnaudų dalis sąnaudų struktūroje rodo didesnę įmonių finansinį atsargumą, kas joms suteikia lankstumo pardavimų apimčių mažėjimo atveju
- ▶ Lietuvos statybų įmonės yra santykinai daugiau lėšų investavusios į apyvartinį kapitalą, kas lemia papildomus investuoto kapitalo kaštus. Tai patvirtina ir mažesnis nei užsienio įmonių apyvartinio kapitalo apyvartumas
- ▶ Sektoriaus įmonės turi santykinai mažiau finansinių skolų. Iš vienos pusės tai lemia mažesnę įmonių rizikingumą, tačiau taip pat suteikia prielaidų manyti, kad įmonių kapitalo struktūra nėra optimali

Finansų perspektyva: galimai gerintini rodikliai



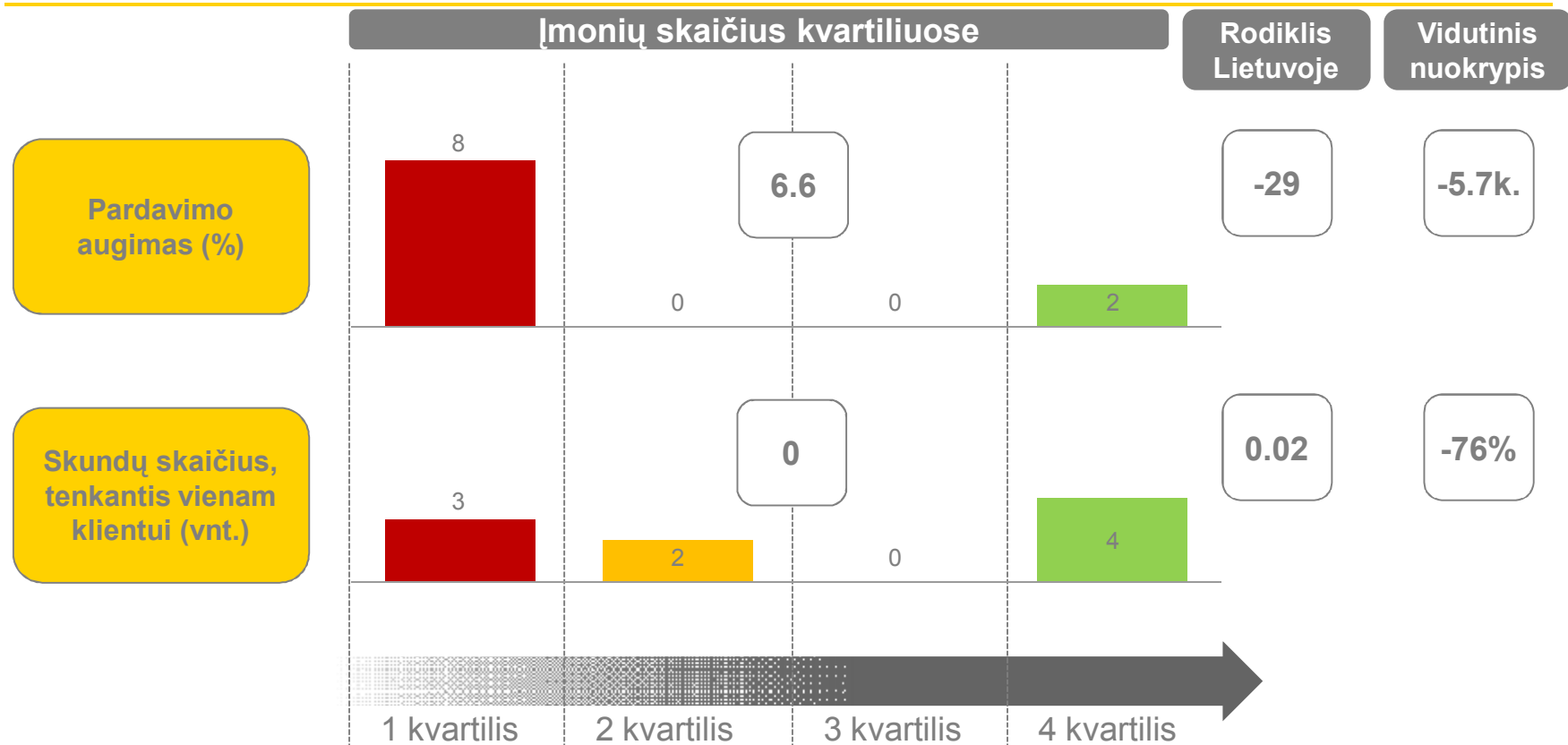
- ▶ Vertinant žemą Lietuvos įmonių pelningumą vertėtų atsižvelgti į tai, jog pateikti finansiniai duomenys atspindi ekonominės krizės laikotarpį
- ▶ Lietuvos įmonių našumas, lyginant su užsienio įmonėmis yra maždaug du kartus mažesnis

Klientų perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



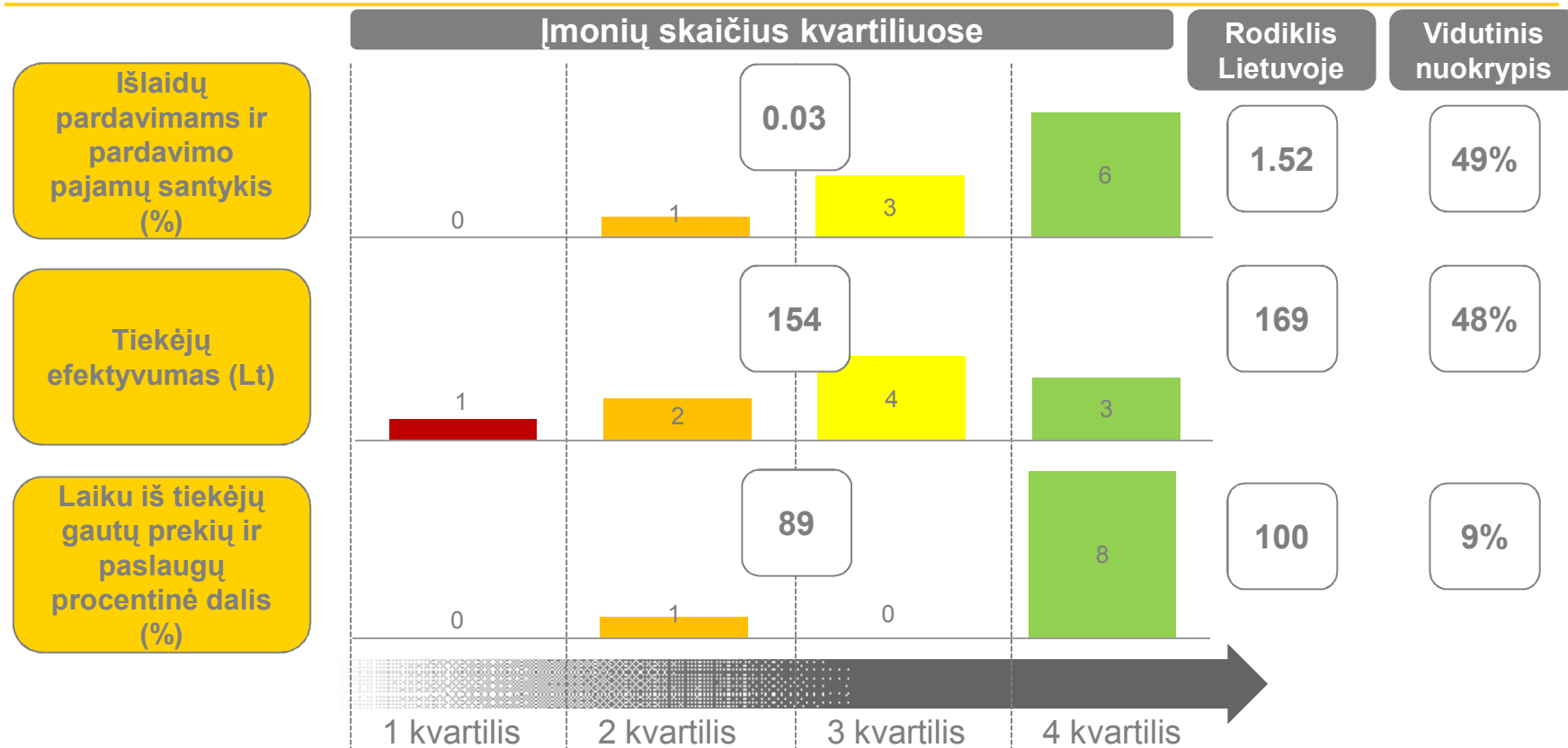
- ▶ Nors Lietuvos įmonės vykdo santykinai didesnius projektus, jie įgyvendinami sutartu laiku dažniau nei panašiose užsienio įmonėse. Tačiau verta atkreipti dėmesį į tai, kad paprastai Lietuvos įmonės nelaiko nuokrypiu nuo plano su klientu sutartus pradinių terminų pakeitimus
- ▶ Santykinai mažas įmonių našumas rodo, kad įmonės pilnai neišnaudoja didesnių užsakymų sudaromų prielaidų labiau specializuotis, didinti kuriamą pridėtinę vertę

Klientų perspektyva: galimai gerintini rodikliai



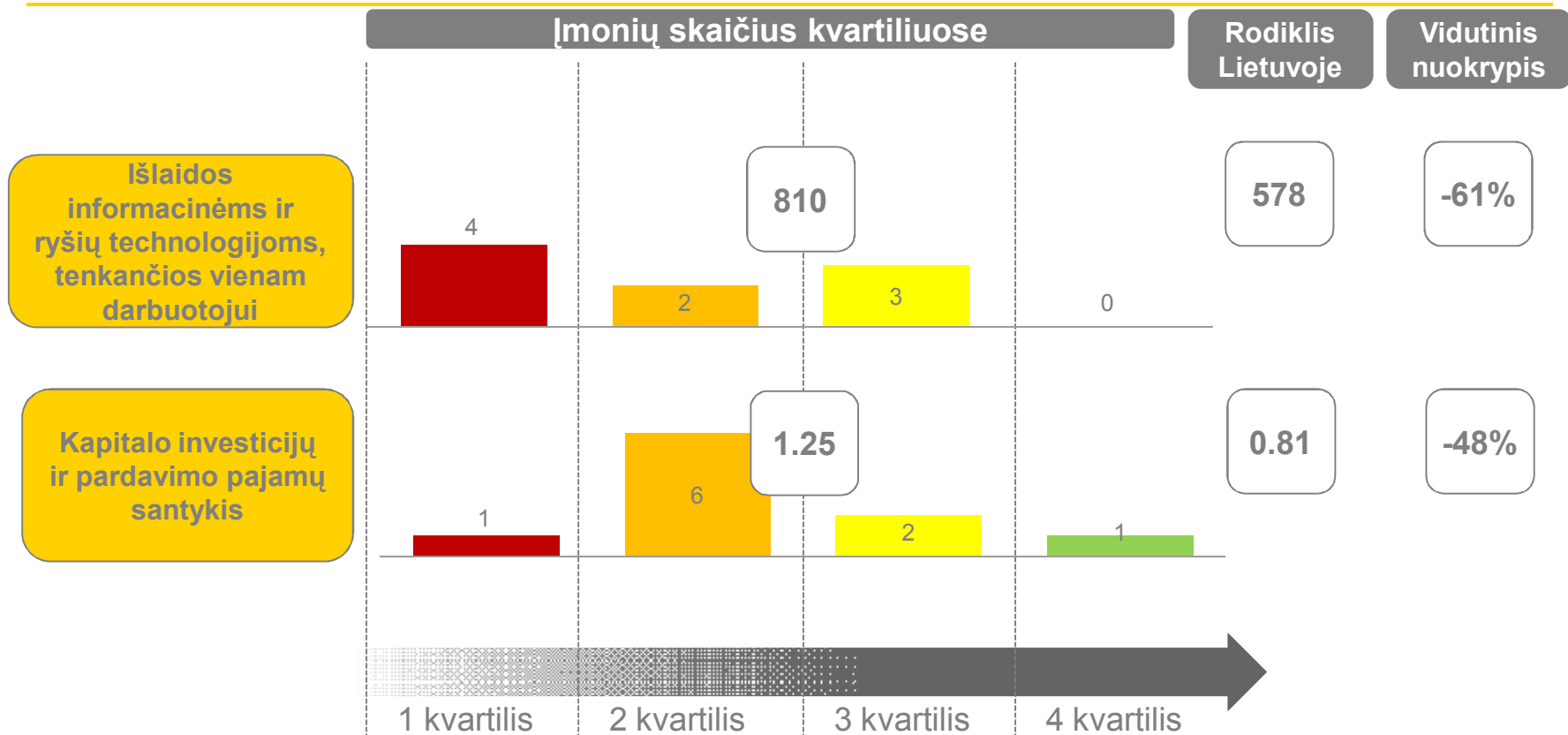
- ▶ Ženklus pardavimų mažėjimas atspindi ekonominės krizės padarinius
- ▶ Pažymėtina, jog skundų apskaita, ypač statybų sektoriuje, yra gana subjektyvi ir priklauso nuo įmonėse taikomos tvarkos, todėl šie rodikliai turėtų būti vertinami nuosaikiau

Procesų perspektyva: rodikliai, pagal kuriuos Lietuvos įmonės pirmauja



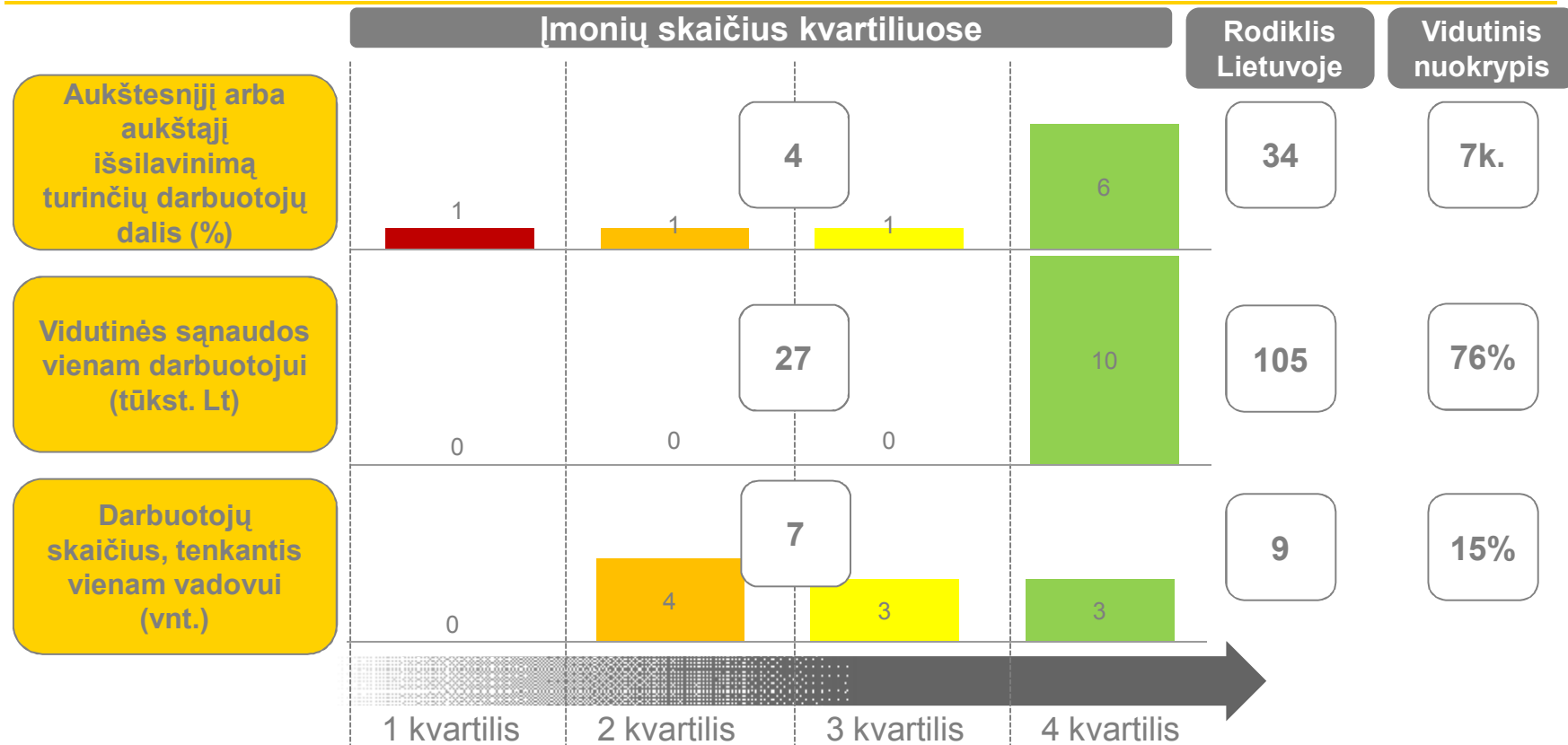
- ▶ Santykinai didesnės Lietuvos įmonių išlaidos pardavimams, tačiau mažesnės pajamos, galimai rodo pardavimų veiklos efektyvumo didinimo poreikį
- ▶ Lietuvos įmonės geriau, nei užsienio įmonės, valdo santykius su tiekėjais
- ▶ Daugumai analizuotų sektoriaus įmonių didžiąją dalį žaliavų kokybiškai teikia keli stambūs tiekėjai

Procesų perspektyva: labiausiai gerintini rodikliai



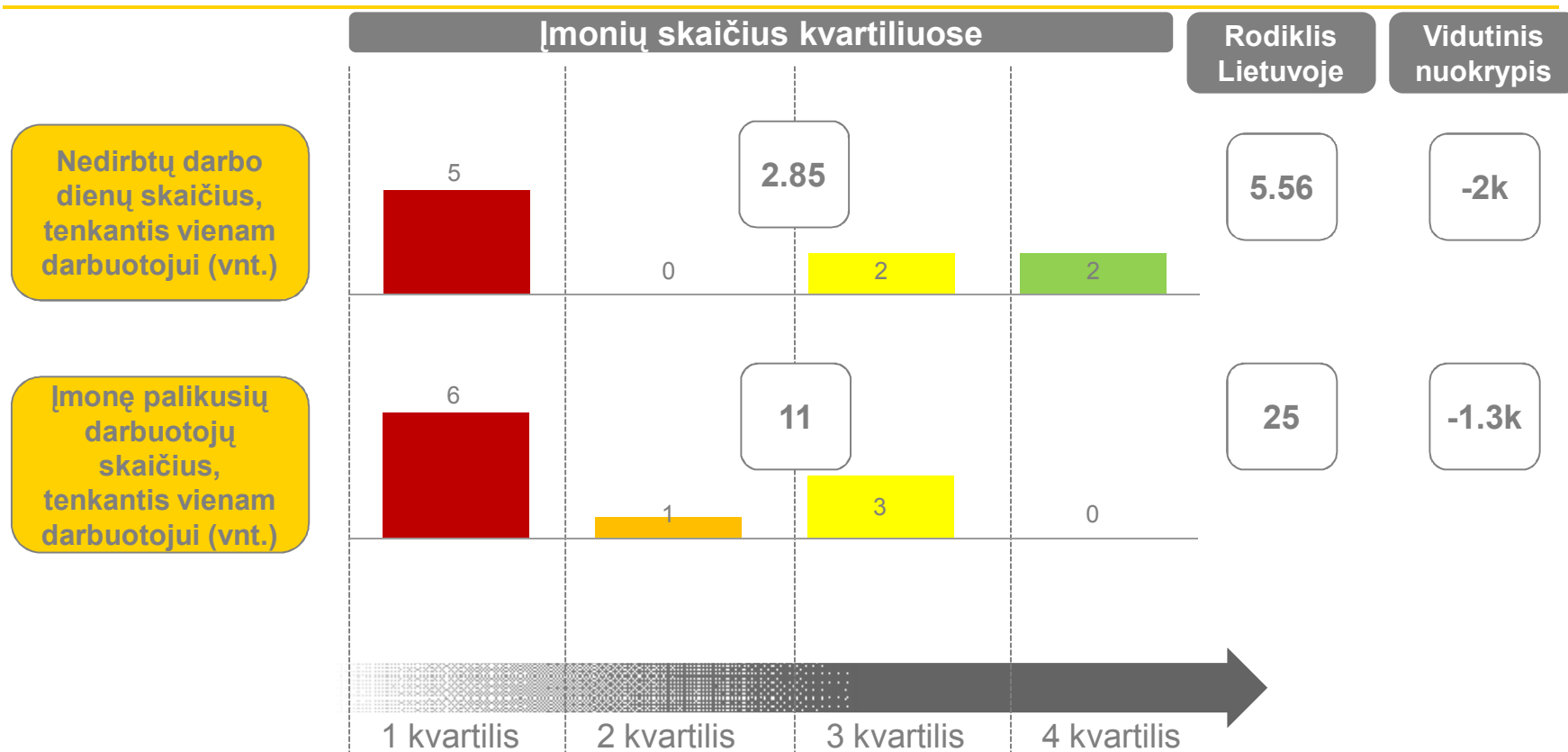
- ▶ Lietuvos statybų sektoriaus įmonės, lyginant su panašiomis įmonėmis užsienyje, mažiau investuoja į veiklos efektyvumą ir našumą padidinti galinčius įrengimus ir informacines bei ryšių technologijas
- ▶ Iš dalies tai lemia ir santykinai mažesnis darbuotojų atlyginimų lygis

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



- ▶ Mažos sąnaudos darbuotojams suteikia konkurencinį pranašumą trumpalaikėje perspektyvoje
- ▶ Didelė dalis aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis atspindi Lietuvos švietimo sistemos ir darbo rinkos ypatybes, kuomet net ir santykinai žemesnės kvalifikacijos darbus atlieka aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės
- ▶ Didesnis darbuotojų, tenkančių vienam vadovui, rodo labiau horizontalią Lietuvos įmonių struktūrą, tačiau taip pat gali mažinti našumą, jei darbų priežiūra nėra pakankama

Mokymosi ir augimo perspektyva: labiausiai gerintini rodikliai

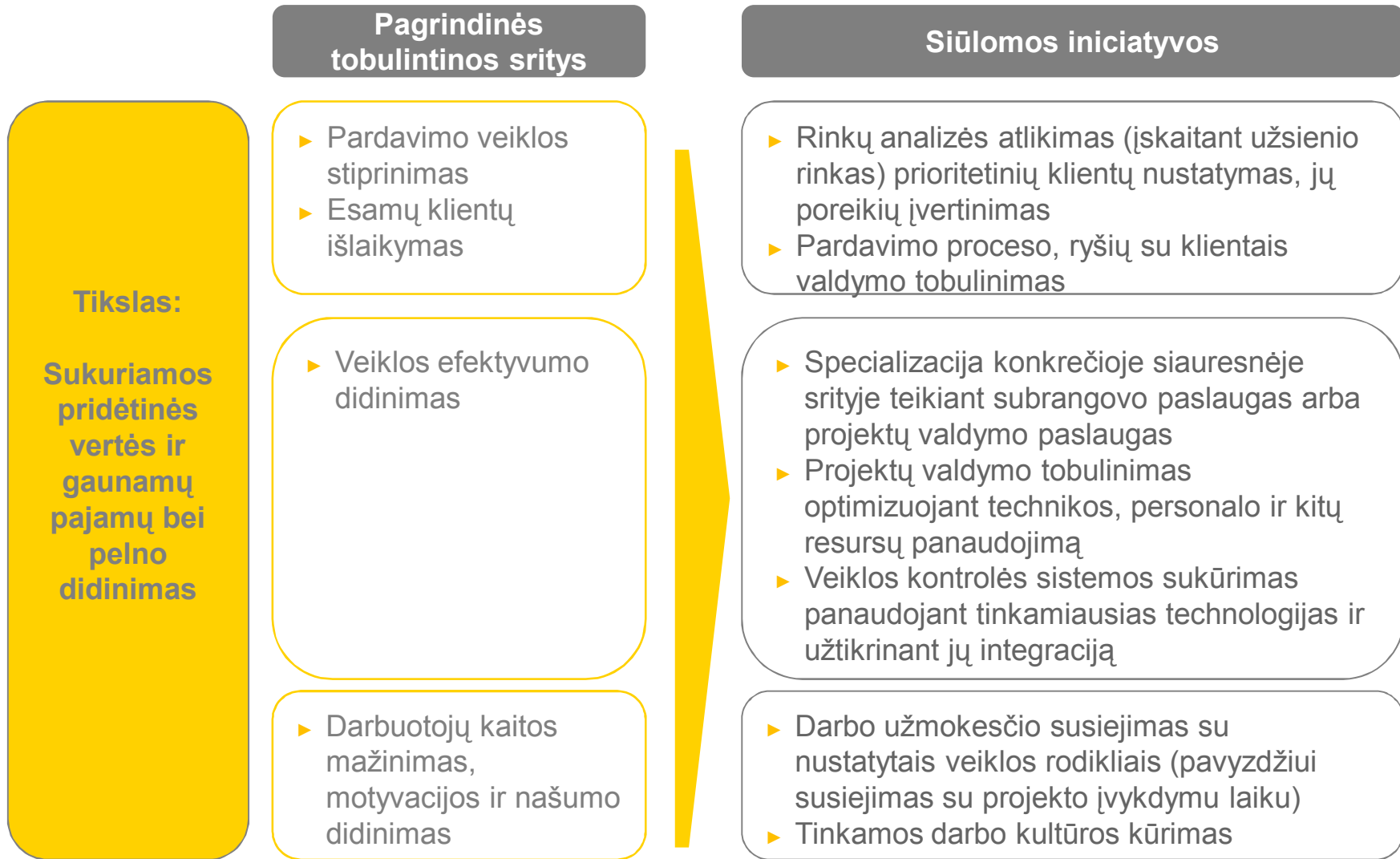


- ▶ Santykinai didesnis nedirbtų dienų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui rodo poreikį gerinti darbo kultūrą ir stiprinti darbuotojų motyvaciją
- ▶ Darbuotojų kaita Lietuvos statybų sektoriaus įmonėse yra santykinai didesnė
- ▶ Iš dalies darbuotojų kaita atspindi statybų veiklos sezoniškumą, tačiau įmonės turėtų įvertinti, ar mažesnės sąnaudos pasiektos sumažinus darbuotojų skaičių kompensuoja ilgalaikius našumo praradimus

4. Analizės išvados ir tolimesni žingsniai



Įmonių veiklos tobulinimo iniciatyvos



Temos diskusijai

- ▶ Svarbiausi našumą sektoriaus įmonėse ribojantys veiksniai
- ▶ Pardavimų veiklos stiprinimo ir plėtros užsienio rinkose perspektyvos bei kliūtys
- ▶ Procesų efektyvumo didinimas
 - ▶ Specializacijos galimybės
 - ▶ Technologijų panaudojimo galimybės planavimo ir projektų valdymo procesuose siekiant optimalaus resursų panaudojimo
- ▶ Darbuotojų kaitos mažinimo, darbo kultūros gerinimo ir motyvacijos didinimo poreikis bei galimybės

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

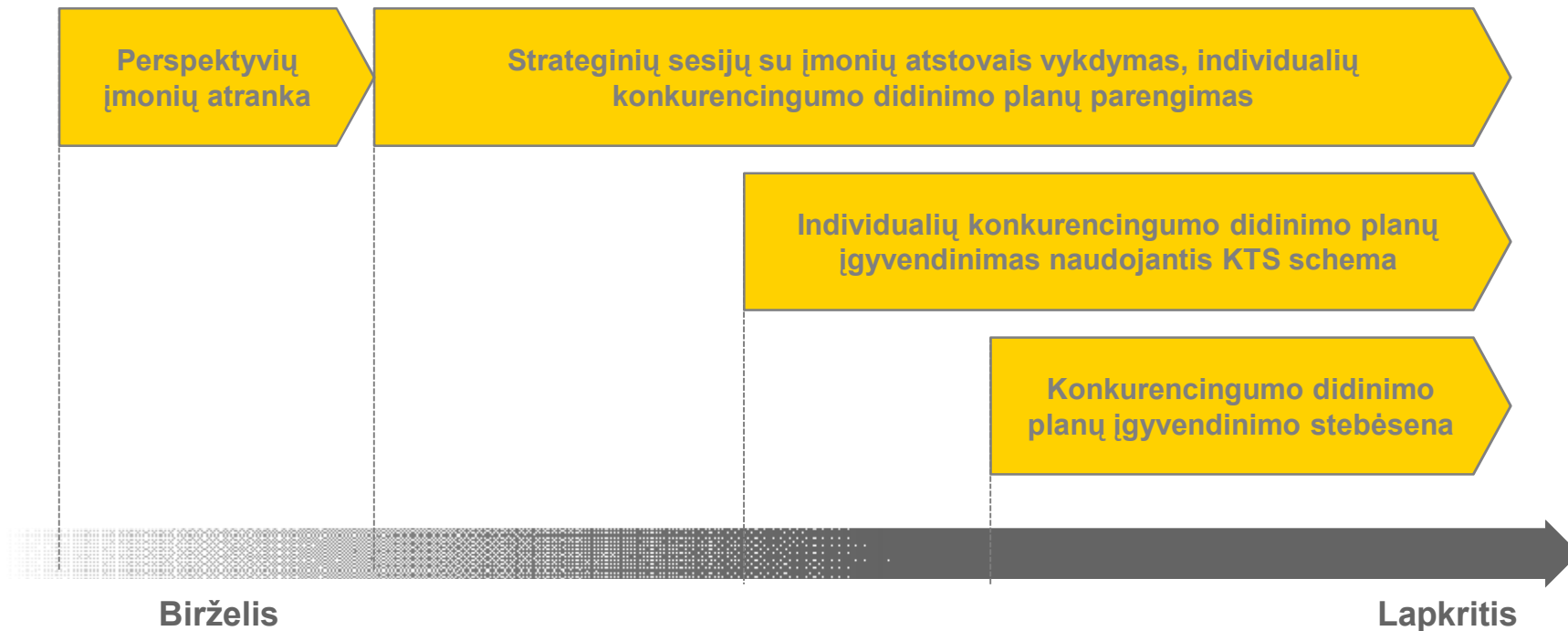
Konkurencingumo didinimo plano įgyvendinimas

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

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

