

# UAB „Naujasis turgus“ 2023-2025 metų strateginis veiklos planas



2023 m.  
Klaipėda

## Įžanga

---

UAB „Naujasis turgus“ (toliau - Bendrovė) 2023-2025 metų strateginis veiklos planas parengtas atsižvelgiant į UAB „Naujasis turgus“ vienintelio akcininko lūkesčių raštą, bei UAB „Naujasis turgus“ 2022-2024 metų strateginį veiklos planą.

2023-2025 m. strateginis veiklos planas (toliau - Strateginis planas) parengtas vadovaujantis Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T2-373 patvirtintomis Savivaldybės įmonių, viešųjų įstaigų, akcinių ir uždarytųjų akcinių bendrovių, kurių dalyvė yra Klaipėdos miesto savivaldybė, strateginių veiklos planų rengimo rekomendacijomis. Strateginiame plane pateikiamos pagrindinės Bendrovės strateginės veiklos kryptys, įvardijami konkretūs tikslai ir uždaviniai joms pasiekti.

Strateginio plano rengimą ir įgyvendinimo valdymą savo kompetencijų ribose užtikrina Bendrovės valdyba, direktorius ir direktoriaus pavedimu paskirti Bendrovės darbuotojai.

## Bendrovės veikla

Bendrovės veiklos objektas - paslaugų teikimas, prekybinės įrangos ir patalpų nuoma, didmeninė ir mažmeninė prekyba, turgaus prekybos administravimas, viešasis maitinimas, gamyba, tarpininkavimas. UAB „Naujasis turgus“ yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, kurio tikslas - racionaliai naudoti Bendrovės turtą bei kitus išteklius, siekti pelno, kad būtų patenkinti akcininkų interesai. 100 proc. UAB „Naujasis turgus“ akcijų priklauso Klaipėdos miesto savivaldybei.

2021 m. spalio 28 d. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T2-232 („Dėl pritarimo reorganizuoti uždarają akcinę bendrovę „Senasis turgus“), buvo nutarta Reorganizuoti UAB „Senasis turgus“ bendrovę (prijungiant UAB „Senasis turgus“ prie Klaipėdos miesto savivaldybės valdomos UAB „Naujasis turgus“).

2021 m. lapkričio 25 d. UAB „Senasis turgus“ vienintelio akcininko sprendimu Nr. AD2-2289, buvo priimtas sprendimas reorganizuoti UAB „Senasis turgus“.

Šiais sprendimais buvo nutarta:

1. Reorganizuojama bendrovė - uždaroji akcinė bendrovė „Senasis turgus“.
2. Reorganizavime dalyvaujanti bendrovė - uždaroji akcinė bendrovė „Naujasis turgus“.
3. Po reorganizavimo veiksianti bendrovė - uždaroji akcinė bendrovė „Naujasis turgus“, kodas 140842886, buveinė Taikos pr. 80, Klaipėdoje.
4. Po reorganizavimo veikiančios uždarnosios akcinės bendrovės „Naujasis turgus“ veiklos tikslus (objektą) nustatys bendrovės įstatai.
5. Reorganizuotos bendrovės visas turtas, teisės ir pareigos pereis po reorganizavimo veiksiančiai uždarajai akcinei bendrovei „Naujasis turgus“ nuo po reorganizavimo tęsiančios veiklą bendrovės pakeistų įstatų įregistravimo Juridinių asmenų registre.

2022 m. rugpjūčio 19 d. buvo įregistruoti nauji UAB „Naujasis turgus“ įstatai, įstatų įregistravimo momentas laikomas reorganizavimo pabaiga, po kurio reorganizuojamos UAB „Senasis turgus“ teisės ir pareigos pereina UAB „Naujasis turgus“ bei reorganizuojamos UAB „Senasis turgus“, sandoriai įtraukiami į UAB „Naujasis turgus“ buhalterinę apskaitą. Po reorganizavimo uždarnosios akcinės bendrovės „Naujasis turgus“ visų akcijų savininkė liko Klaipėdos miesto savivaldybė.

**NAUJASIS  
TURGUS**



— KLAIPĖDOS —  
**SENASIS  
TURGUS**  
— ANNO 1722 —

## UAB „Naujasis turgus“ prekybinės vietos:



• „Naujasis turgus“ (Taikos pr. 80, Klaipėda) - 3 prekybiniai paviljonai su lauko prekybos aikštelėmis.

• „Senasis turgus“ (Turgaus a. 5, Klaipėda) - 1 prekybinis paviljonas su lauko prekybos aikštelėmis.

• Lėbartų prekybos aikštelės (Lėbartų k., Dvilų sen., LT-96225, Klaipėdos r.) - 3 aikštelių nuoma skirta prekybai gėlėmis ir ritualinės paskirties atributika.

## Bendrovė teikia šias paslaugas:



## Organizacinė struktūra

Pagal patvirtintus UAB „Naujasis turgus“ įstatus valdymo organai yra:



Visuotinis akcininkų susirinkimas



UAB "Naujasis turgus" valdyba



UAB "Naujasis turgus" direktorius

100 procentų UAB „Naujasis turgus“ akcijų priklauso Klaipėdos miesto savivaldybei, t. y. Klaipėdos miesto savivaldybės administracija atlieka vienintelio akcininko funkcijas ir sprendimus.

UAB „Naujasis turgus“ turi suformuotą depolitizuotą ir kompetentingą kolegialų organą t. y. bendrovės valdybą, kurios sudėtyje yra du nepriklausomi valdybos nariai, atrinkti viešo konkurso būdu. Kolegialių organų funkcijos suprantamos kaip būtinos siekiant užtikrinti profesionalią ir kokybišką vadybą bei apribojant tiesioginę politinę įtaką savivaldybių kontroliuojamoms įmonėms.

2021 m. birželio 10 d., buvo pasirašytos sutartys „Dėl valdybos nario veiklos“. Bendrovės valdybos sudėtis yra:  
Valdybos pirmininkas - Ričardas Zulcas.

Nepriklausoma valdybos narė - Daiva Berankienė.

Nepriklausoma valdybos narė - Lina Jankauskienė.

Atsižvelgiant į tai, kad kolegialūs valdymo organai laikomi viena iš svarbiausių efektyvios įmonių valdysenos dalių, Valdybos nariai atlieka funkcijas numatytas Bendrovės įstatuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatytas veiklos funkcijas, veikla apima strateginį bendrovės valdymą ir strategijos įgyvendinimą, finansinių rodiklių analizę bei sprendimų priėmimą. Valdyba veikia pagal numatyta posėdžių darbotvarkę ir veiklos planą, ir pagal Bendrovės poreikius. 2022 metais valdyba rengė ir pasitvirtino UAB „Senasis turgus“ ir UAB „Naujasis turgus“ reorganizavimo sąlygas (prie UAB „Naujasis turgus“ prijungiant UAB „Senasis turgus“). Reorganizavimo pabaiga 2022-08-19, nuo naujų UAB „Naujasis turgus“ įstatų įregistravimo momento. 2022-09-16 patvirtinta nauja UAB „Naujasis turgus“ valdymo struktūra, 2022-11-10 posėdyje išrinktas bendrovės direktorius Viačeslav Karmanov antrajai 5 metų kadencijai (nuo 2023 m. sausio 2d.).

UAB „Naujasis turgus“ vadovas yra Bendrovės direktorius. Direktorius - Viačeslav Karmanov įmonėje dirba nuo 2014 metų. Nuo 2020 m. kovo 6 d. laikinai ėjo ir UAB „Senasis turgus“ vadovo pareigas, o sujungus įmones UAB „Senasis turgus“ prijungus prie UAB „Naujasis turgus“ tęsė vadovo pareigas bendrovėje UAB „Naujasis turgus“.

# Aplinkos veiksnių analizė

## 1. POLITINIAI-TEISINIAI VEIKSNIAI

Turgaviečių veiklai įtakos turi reglamentai, įstatymai, higienos normos ir kiti reikalavimai, kurie apima prekyviečių, prekiautojų žemės ūkio produktais ir maisto produktais, darbo taisykles, jose nustatant prekyvietės teritorijos, patalpų, įrangos ir inventorių reikalavimus, reikalavimus prekybai, atsakingiems prekyvietės asmenims ir prekyvietės prekiautojui, įtraukiant maisto produktų saugą, atsekamumą ir kiekinę apskaitą, jų kontrolę. UAB „Naujasis turgus“ yra registruota Valstybinėje maisto ir veterinarijos tarnyboje (toliau - VMVT). Registracijos metu maisto tvarkymo subjektui suteikta teisė vykdyti maisto tvarkymo veiklą ir jis yra įtraukiamas į VMVT tvarkomą Maisto tvarkymo subjektų sąrašą, suteikiant atpažinimo numerį. Bendrovė nuolat atnaujina savo veiklos organizacinius dokumentus, kiekvienais metais vykdo savikontrolės auditą, kurio tikslas nustatyti galimus neatitikimus esamiems VMVT reikalavimas, numato tų neatitikimų pašalinimo priemones, laiką ir priežiūrą. Pagrindiniai teisės aktai, kurių pagrindu bendrovė grindžia savo veiklą - akcinėms bendrovėms taikomi teisiniai reikalavimai, Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai ir kiti teisės aktai bei UAB „Naujasis turgus“ turgavietės vidaus tvarkos taisyklių nuostatos. Šių reikalavimų pokyčiai tiesiogiai įtakoja įmonės veiklą. Taip pat vertinama, kad bendrovė yra savivaldybės įsteigta uždaroji akcinė bendrovė ir savivaldos teisinių reikalavimų pokyčiai gali įtakoti bendrovės veiklą.

Šiuo metu bendrovė vadovaujasi uždarnosios akcinės bendrovės veiklos principais, tačiau 100 procentų siekdama ir įgyvendindama vienintelio akcininko (Klaipėdos miesto savivaldybės) formuojamus lūkesčius ir tikslus.

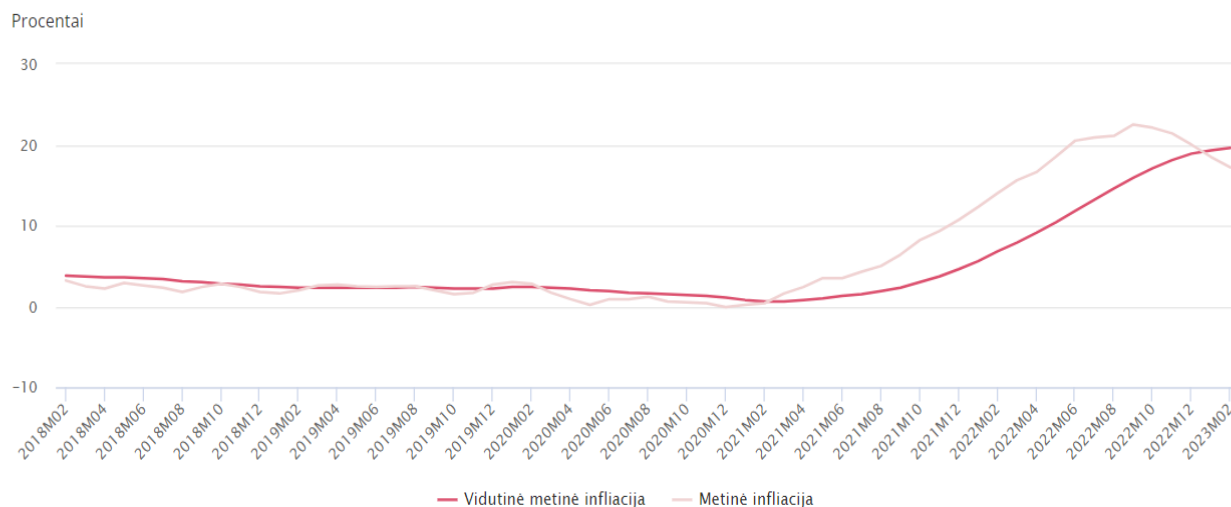
## 2. EKONOMINIAI VEIKSNIAI.

Globalūs ekonominiai veiksniai gali turėti tiesioginės įtakos Bendrovės teikiamų paslaugų paklausos pokyčiams, tačiau pagrindiniai sėkmingai Bendrovės veiklai įtaką darantys veiksniai yra: BVP dalis sukurta regione, rinkos potencialas, vidutinis darbo užmokestis, gyventojų perkamoji galia, produktų kainų pokyčiai, gyventojų vartojimo ir taupymo ypatumai.

Bendrovei tiesioginę įtaką darantis veiksnys - Klaipėdos regiono ekonomika dėl energetinių išteklių krizės, didelio infliacijos šuolio visoje Lietuvoje. Pirkėjų perkamoji galia ženkliai mažėjo, dideli iššūkiai ir prekybininkams, nes jie nuolat jaučia kainų didėjimą iš tiekėjų pusės. Pagal su kitomis Europos Sąjungos (ES) valstybėmis narėmis metodologiškai suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI) 2023 m. vasarį apskaičiuota: vidutinė metinė infliacija sudarė 19,6 proc.; pagal vartotojų kainų indeksą (VKI) apskaičiuota vidutinė metinė infliacija - 20,7 proc.; metinė (2023 m. vasarį, palyginti su 2022 m. vasariu) infliacija sudarė 17,2 proc.; pagal VKI apskaičiuotoji - 18,7 proc. Metinei infliacijai, apskaičiuotai pagal SVKI, daugiausia įtakos turėjo elektros energijos, mėsos ir jos produktų, pieno ir jo produktų, sūrio ir kiaušinių, kietojo kuro, duonos ir grūdų produktų, daržovių, automobilių, restoranų, kavinių ir panašių įstaigų viešojo maitinimo paslaugų, gaminių ir medžiagų būsto priežiūrai ir remontui kainų padidėjimas bei garso ir vaizdo priėmimo, įrašymo ir atgaminimo įrenginių, šilumos energijos kainų sumažėjimas.\*

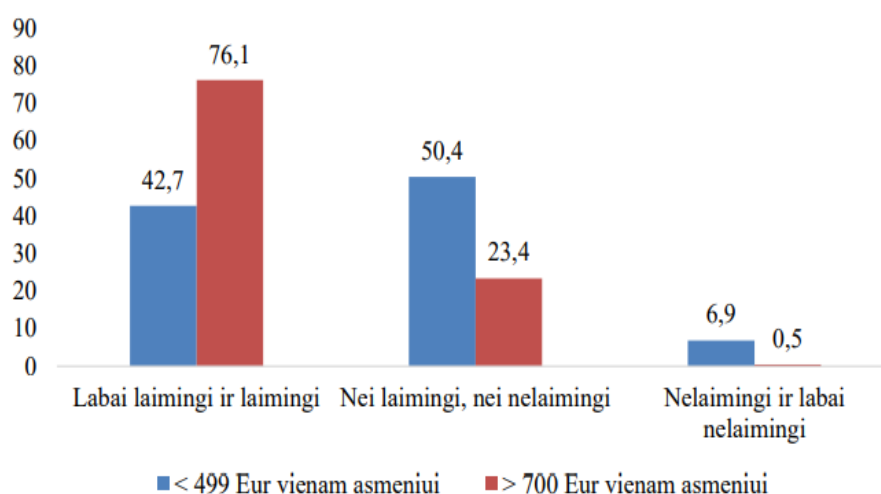
\*Siekiant įvertinti ekonominį veiksnių - perkamąją galią, remtasi viešais Statistikos departamento duomenimis.<sup>1</sup>(<https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=10704767>)

Vidutinė metinė ir metinė infliacija, apskaičiuota pagal SVKI, 2018-2023 m. vasario mėn.



1pav. Vidutinė metinė infliacija pagal SVKI 2018-2023m. vasario mėn.

Remiantis Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinė sistema ir Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuro, Klaipėdos miesto savivaldybės suaugusiųjų gyvenimo tyrimo analize (2022m.) buvo atliktas tyrimas apimantis Klaipėdos miesto savivaldybės suaugusiųjų gyvenimo, elgsenos ir sveikatos ypatumus.\* Rodikliai suskirstyti į tris grupes: 1) gyvenimo kokybės; 2) sveikatos elgsena; 3) rizikingas elgesys. Šiame tyrime analizuotos pajamų dydžio ir laimingumo sąsajos. Lietuvos statistikos departamento apskaičiuota skurdo rizikos riba 2021 m. buvo 483 Eur per mėnesį vienam gyvenančiam asmeniui (skurdo rizikos riba - sąlyginis pajamų dydis, už kurį mažesnes disponuojamas pajamas gaunantys namų ūkiai priskiriami prie skurstančiųjų). Klaipėdos mieste mažiausias pajamas vienam gyventojui (iki 499 Eur) per mėnesį gaunantys respondentai sudarė 27,8 proc., o didžiausias (700 Eur ir daugiau) - 43,9 proc. Nustatyta, kad labai laimingų ir laimingų asmenų dalis tarp aukštesnes pajamas gaunančiųjų buvo 1,8 karto didesnė už mažas pajamas gaunančius respondentus, o nelaimingų ir labai nelaimingų asmenų daugiau buvo tarp mažas pajamas gaunančiųjų - 13,8 karto daugiau nei gaunančių aukštesnes pajamas (2 pav.).



Šaltinis: Visuomenės sveikatos stebėsenos informacinė sistema (VISS IS)

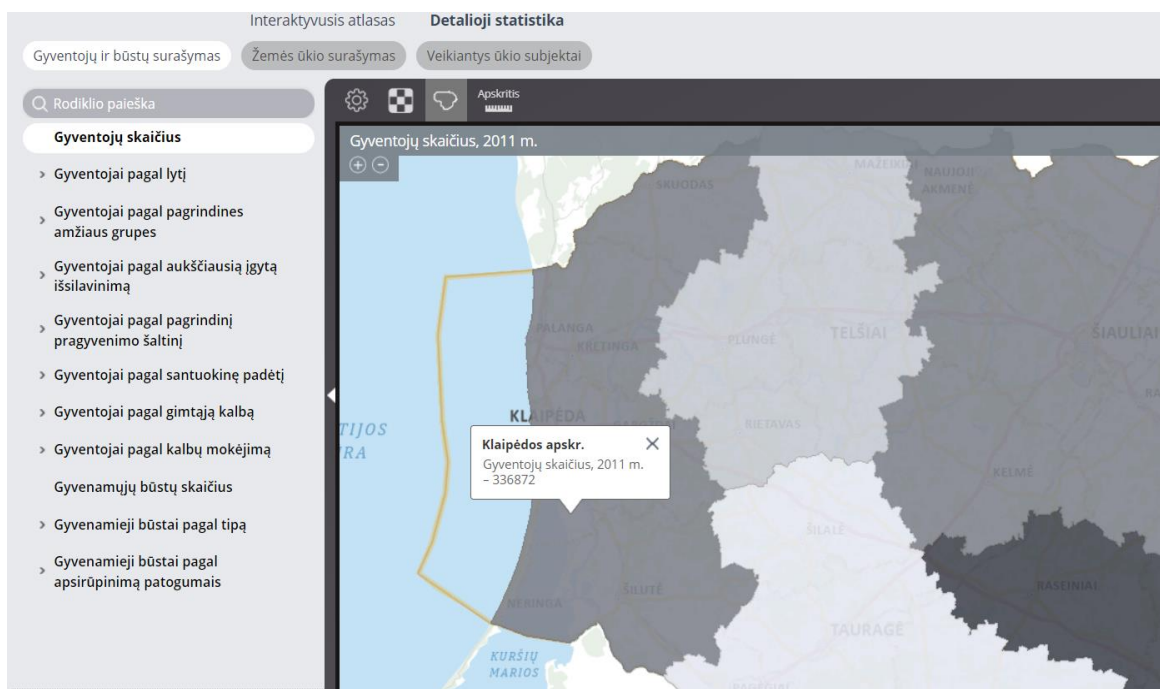
2pav. Tiriamųjų laimingumo vertinimas pagal gaunamas pajamas vienam asmeniui per mėnesį (proc.)

\*<https://www.sveikatosbiuras.lt/naujienos/gyvencenos-tyrimo-rezultatai-uostamiestyje-daug-laimingu-ir-gerai-savo-sveikata-vertinanciu-zmoniu/>

Vertinant pateiktus duomenis, galima daryti prielaidą, kad infliacijai Lietuvoje pasiekus rekordines aukštumas, Klaipėdos mieste dominuoja gyventojai, kurie gauna didesnes pajamas ir tas „laimingumo“ kriterijus tiesiogiai susijęs su finansine padėtimi.

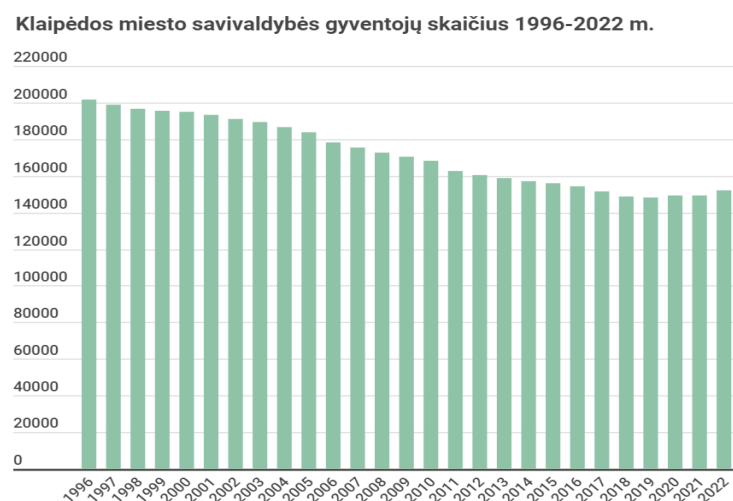
### 3. Socialiniai veiksniai.

Socialiniai veiksniai gali turėti reikšmingos įtakos įmonės veiklai. Socialinė aplinka glaudžiai susijusi su politine ir ekonomine aplinka. Šiuo metu opi problema - senėjanti visuomenė. Keičiasi visuomenės struktūra - mažėja darbingo amžiaus, vaikų procentas, daugėja pensinio amžiaus žmonių. Demografinės senatvės koeficientas, kuris rodo, kiek pagyvenusių (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių tenka šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus, Klaipėdos mieste nuo 2001 m. išaugo beveik dvigubai. Demografiniai pokyčiai, migracija gali turėti ženklios įtakos Bendrovės veiklos rezultatams. Klaipėdos ekonominės plėtros strategijoje „Klaipėda 2030“ nurodoma, kad pagrindinė Klaipėdos regiono senėjimo priežastis - jaunų žmonių emigracija. Pagal 2011 m. surašymo duomenis Klaipėdos apskrityje gyventojų skaičius buvo 336872.\*



### 3 pav. Klaipėdos apskrities gyventojų skaičius (pagal 2011m. duomenis).

Vadovaujantis savivaldybių demografiniais duomenimis Klaipėdos miesto savivaldybės gyventojų skaičius 2022 m. sausio 1 d. buvo 152 237, o 1996-2022 m. laikotarpiu sumažėjo 49 340 gyventojais, arba -24,48 proc.\*\*



### 4 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės gyventojų skaičius 1996-2022m.

\*<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>

\*\*\*geodata.lt



Remiantis visuomenės sveikatos stebėsenos duomenimis, Klaipėdoje išvengiamo mirtingumo rodiklis (27 proc.) buvo geresnis už Lietuvos rodiklį (28,5 proc.), todėl savivaldybė patenka į geriausių rodiklių grupę (žalioji zona). 2019 m. uostamiestis pateko į net 14 geriausių arba žaliosios zonos rodiklių grupę: dėl išvengiamo mirtingumo, ilgalaikio nedarbo lygio, gyventojų skaičiaus pokyčio, mokinių, gaunančių nemokamą maitinimą mokyklose, socialinės pašalpos gavėjų skaičiaus tūkstančiui gyventojų, taip pat dėl sergamumo tuberkulioze, mirtingumo nuo paskendimo, mirtingumo nuo alkoholio lemtų priežasčių. Tačiau 2020 m. duomenimis, Klaipėda yra ir tarp devynių blogiausių rodiklių arba raudonosios zonos grupėje pagal asmenų, žuvusių ar sunkiai sužalotų darbe, skaičių, traumų dėl nukritimų ar transporto įvykių.\*

Apibendrinant duomenis, bendrai galima susidaryti išvadą, kad Klaipėdos regionas susiduria su senėjančia ir mažėjančiu gyventojų skaičiumi Klaipėdos mieste. Nepaisant to, socialiniu požiūriu Klaipėdoje aukštas rodiklis (žalioji zona), kuris rodo išvengiamo mirtingumo, ilgalaikio nedarbo lygio, gyventojų skaičiaus pokyčio, sergamumo ir kt. Duomenys rodo, kad Klaipėda yra kompaktiškos struktūros miestas, o gyventojų tankis Klaipėdos miesto centrinėje dalyje ir pietiniuose mikrorajonuose yra pakankamas išlaikyti socialines, aptarnavimo paslaugas.

#### 4. Konkurencinė aplinkos analizė.

Analizuojant išorinius UAB „Naujasis turgus“ veiksnius, svarbu atsižvelgti ne tik į aplinkos, ekonominius, politinius ar socialinius veiksnius, bet ir į pačią rinką, įmones, teikiančias alternatyvias paslaugas, esamus ir potencialius konkurentus. Šiuos veiksnius apibendrina Porterio konkurencinių įtakų modelis: potencialūs ir tiesioginiai konkurentai, vartotojai (galia), tiekėjai (galia), prekės pakaitalai (grėsmė). UAB „Naujasis turgus“ veikia oligopolinės konkurencijos sąlygomis, kur veikia keletas pardavėjų, jautrių vienas kito kainodaros strategijai.

##### 4.1. Konkurentų galia:

Klaipėdos mieste pagrindiniai UAB „Naujasis turgus“ konkurentai yra šie: Tilžės turgus ir Šiaurinėje miesto dalyje veikiantis „Senjorų rojus“. Turgaus rinkos vidaus konkurencijos intensyvumas yra neženklus. Rinkoje veikiančių konkurentų skirtumai nedideli - dauguma teikia tas pačias paslaugas ir parduoda labai panašaus asortimento produktus, konkurentai neturi stiprių prekinių ženklų, bei nedirba visomis savaitės dienomis, o bendrovė UAB „Naujasis turgus“ išsiskiria šiomis paslaugomis, prekių grupėmis ir veiklomis:

- ✓ turgavietėje adresu Taikos per. 80, Klaipėda - turi didžiausią maisto produktais prekiaujančių prekybininkų kiekį,
- ✓ turgavietėje adresu Turgaus aikštė 5, Klaipėda - vasaros sezono metu yra didžiausias lauko augalų asortimentas ir tiesioginė pasiūla iš sodininkų.
- ✓ turgaviečių paviljonuose (Taikos pr. 80, Turgaus a. 5 Klaipėdoje; Lėbartų k. kapinių trijose aikštelėse - didžiausia pasiūla gėlių, gėlių vainikų ir kitų ritualinių prekių skirtų kapinių lankymui.

Potencialiais konkurentais Bendrovei galima vertinti pietinio miesto rajono prekybos centrus esančius ne toliau kaip 5 kilometrai nuo turgavietės. Šio tipo maisto prekybos centrai, galutiniams vartotojams gali pasiūlyti ženkliai mažesnes produktų kainas, taikomas rinkodaros akcijas, lojalumo programas, ilgas darbo laiko valandas ir gausų prekių asortimentą.

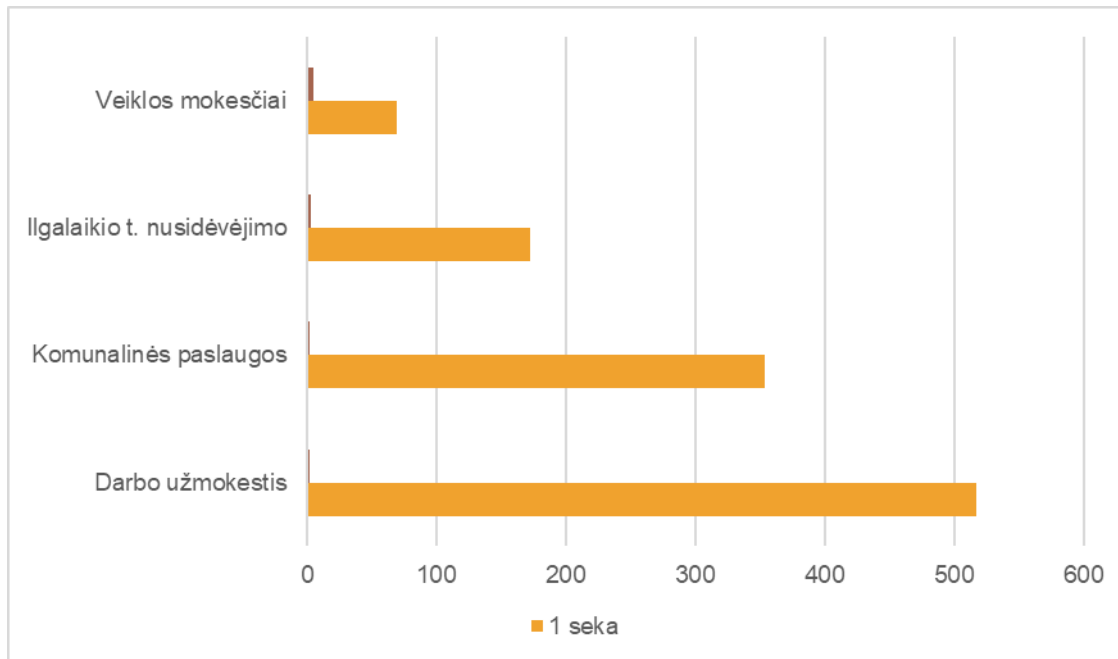
UAB „Naujasis turgus“ turi formuoti ir išsiskirti iš kitų Klaipėdos mieste veikiančių turgaviečių ir maisto prekybos centrų - suformuoti aišką turgavietės kryptį, pozicionuoti save kaip turgavietę, kurioje galima ne tik nusipirkti įvairių prekių, bet ir praleisti laisvalaikį, skatinti bendruomeniškumą. Turgavietė turi suformuoti aišką save pristatančią žinutę prekeiviams ir pirkėjams.

\*<https://www.sveikatosbiuras.lt/stebesena-ir-projektai/stebesena/>

Siekiant užtikrinti pirkėjų srautą, būtina gerinti infrastruktūrą, kuri suteiktų galimybes leisti laisvalaikį (pvz., vaikų žaidimų aikštelės, maitinimo įstaigos, poilsio zonos, patogios stovėjimo aikštelės, elektromobilių įkrovimo vietos ir kt.). Skatinant bendruomeniškumą, tikslinga organizuoti renginius, parodas, mokomąsias veiklas ir kt.

#### 4.2. Tiekėjų galia:

Pagal vykdomos veiklos specifiką Bendrovei didžiausią įtaką daro komunalinių paslaugų tiekėjai. Bendrovės teikėjų galia pasireiškia per kainų pokyčius, kas tiesiogiai įtakoja Bendrovės finansinius rodiklius, prekybos vietos nuomos kainą. Viso per 2022 metus patirta 353,8 tūkst. € - komunalinių paslaugų sąnaudų, kurios yra vienos didžiausių patiriamų sąnaudų (5 paveiksle).



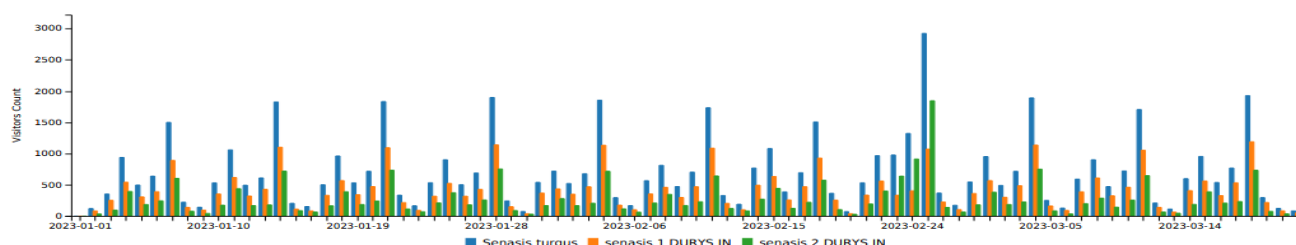
5 pav. UAB „Naujasis turgus“ 2022 m. sąnaudų grupės.

Elektros energijos kainų šuolis paveikė visą Lietuvos energetiką ir tiek fizinių, tiek juridinių asmenų ūkių sąnaudas. Tikslinga būtų įvertinti galimybę keisti energijos šaltinį, t. y. rinktis alternatyvius energijos šaltinius tokius, kaip pvz., saulės energijos gaminama elektra, svartyti tokios elektrinės įsirengimo darbus ir sąmatas.

#### 4.3. Pirkėjų galia.

UAB „Naujasis turgus“ orientuojasi į dvi vartotojų grupes: smulčiojo verslo atstovus, galinčius vykdyti prekybinę veiklą prekyvietėje ir Klaipėdos gyventojus, kaip potencialius turgavietės prekybininkų klientus. Didžioji dalis prekybos ploto nuomininkų yra fiziniai asmenys, kurie dėl santykinai nedidelės prekybinio ploto pasiūlos rinkoje, negali lengvai pakeisti savo paslaugos tiekėjo. UAB „Naujasis turgus“ turi pranašumą, nes siūlo ne tik nuomą, bet ir pirkėjų srautą (Senojo turgaus lankytojų duomenys per 3 paskutinius mėnesius 6 paveiksle, Naujojo turgaus lankytojų duomenys per 3 paskutinius mėnesius 7 paveiksle).

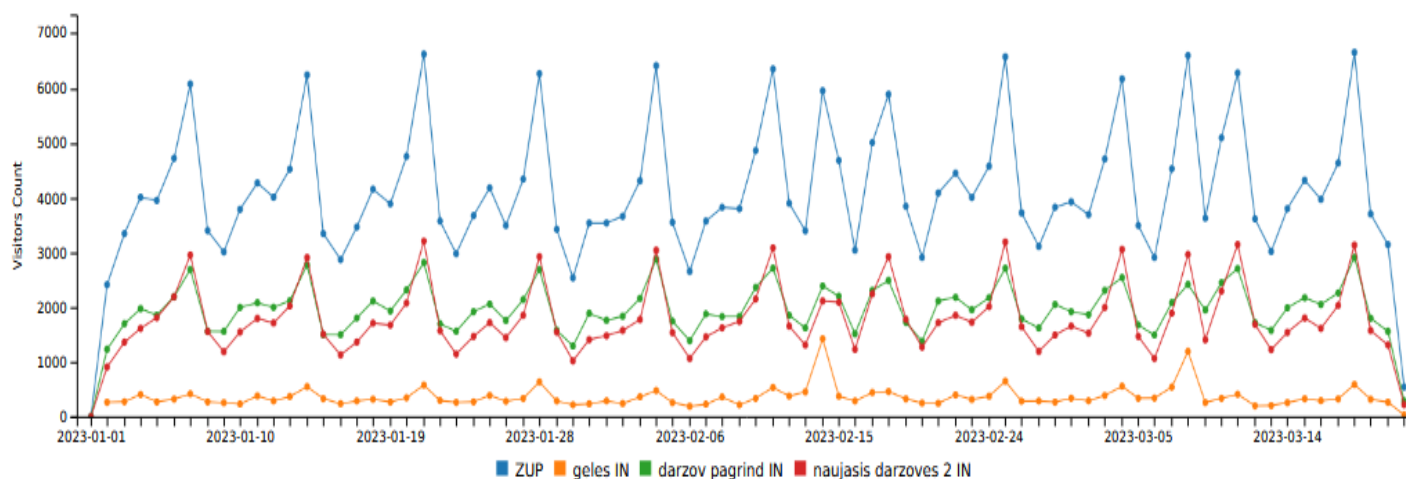
Visitors count (barchart) for the period Last 3 months  
Period: 2023-01-01 (Sunday) - 2023-03-21 (Tuesday)



6 pav. Bendrovės lankytojų srautas Senojo turgaus paviljone.

Visitors count (chart) for the period Last 3 months

Period: 2023-01-01 (Sunday) - 2023-03-21 (Tuesday)



#### 7 pav. Bendrovės lankytojų srautas Naujojo turgaus paviljonuose.

Pagal pateikiamus trijų mėnesių lankytojų srautus - Naujojo turgaus turgavietėje srautas nuo pirmadienio palaipsniui vis kyla ir pasiekia didžiausią lankomumą - šeštadieniais, o Senajame turguje - trečiadienis ir šeštadienis lieka pagrindinėmis prekyvietės dienomis. Pagal šiuos ataskaitos duomenis galima konstatuoti, kad lankytojų srautas yra gan pastovus ir stabilus, tai bendrovės įdirbis ir privalumas, tačiau su liekančiu strateginiu tikslu - tuos lankytojų srautus išlaikyti ir didinti.

Paslaugas Bendrovė dažniausiai teikia ilgalaikių sutarčių pagrindu, tačiau yra nemažai vienadienę prekybą vykdančių prekeivių. Pirkėjas yra pakankamai jautrus kainai, tačiau Bendrovė savo derybines galias sustiprino parengusi Prekybos vietos kainos nustatymo metodiką, kuri skaidriai ir aiškiai pagrindžia prekybos vietos kainą. UAB „Naujasis turgus“ apyvartumo rodiklius gerina ilgalaikės prekyvietės sutartys.

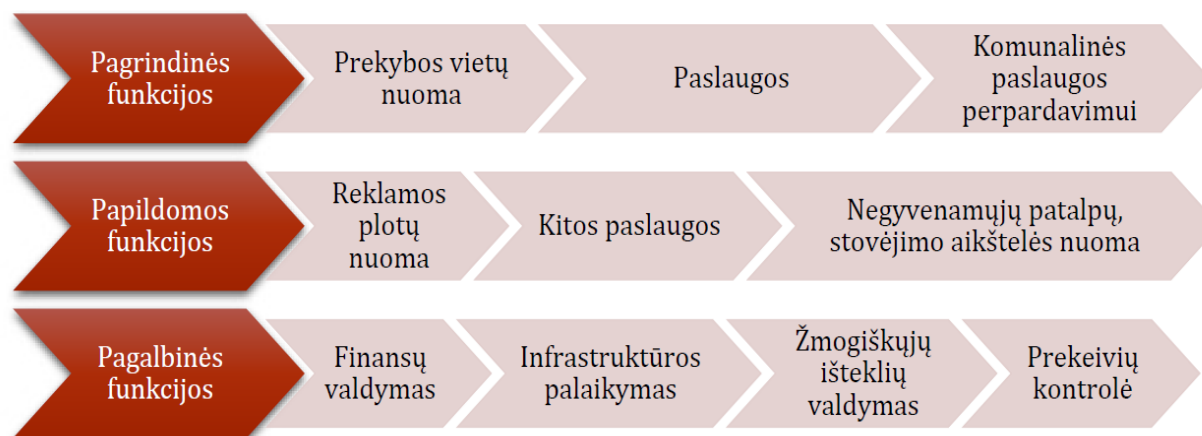
#### 4.4. Pakaitalų grėsmė.

Turgavietės pakaitalu galima laikyti kitose nei turgavietės teritorijoje nuomojamos prekybos vietos. Klaipėdos nuomos rinkoje nėra didelio prekyviečių pasirinkimo, ypač vienkartinę prekybą. Taip pat turgavietė užtikrina greitą ir patogų vietos įsigijimą, užtikrina infrastruktūrą, nuolatinį pirkėjų srautą. Bendru vertinimu pakaitalų grėsmė nėra didelė. Atsižvelgiant į duomenis galima teigti, kad didžiausią įtaką Bendrovės veiklai turi tiekėjai - derybinė galia vertinama kaip didelė, pirkėjų galia - didelė, potencialių konkurentų ir esamų konkurentų grėsmė - didelė, mažiausia - pakaitalų grėsmė.

Apibendrinant konkurencinės analizės rezultatus galima teigti, UAB „Naujasis turgus“ bendrovė savo konkurencinę poziciją gali sustiprinti aiškiai pozicionuodama save rinkoje, pagerindama informacijos sklaidą apie turgavietę, atnaujindama infrastruktūrą, siekiant neatsilikti nuo kitų prekybos vietų, sukuriant jaukią bei patogią aplinką (dėl konkuravimo su prekybos centrais). Įvertinus tai, kad didžiausią išlaidų dalį sudaro elektros energija, verta svarstyti alternatyvių energijos šaltinių įrengimo galimybes, pvz., saulės elektrinės įrengimas ant stogo.

## 5. Vidinės aplinkos analizė:

Analizuojant įmonės vidinius veiksmus, pirmiausia nurodoma įmonės veikla: pagrindinės teikiamos paslaugos, pagrindiniai istoriniai faktoriai, pateikti ir įvertinti pastarųjų metų veiklos rezultatai ir pateikiamas bendrovės ankstesnės strategijos įgyvendinimo vertinimas.



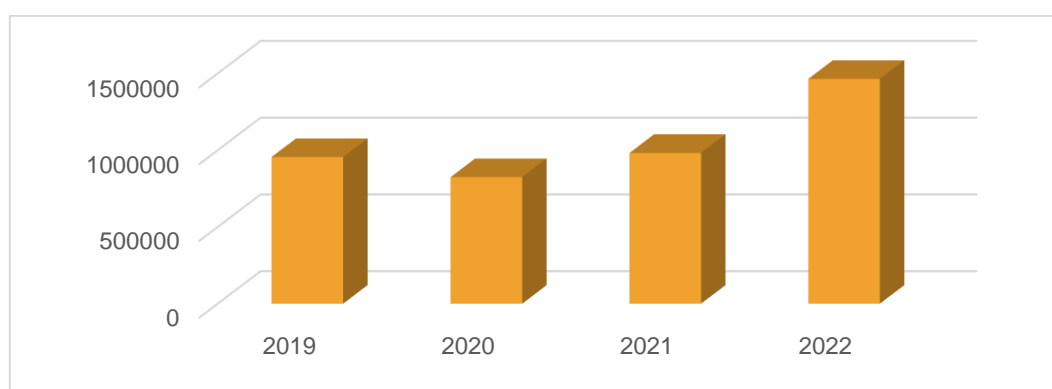
7 pav. UAB „Naujasis turgus“ veiklos funkcijos.

### 5.1. Pajamos:

Bendrovės pardavimo pajamoms priskiriamos - vienkartinė rinkliava, suteiktos paslaugos ir komunalinių paslaugų perpardavimas. Pagrindinė teikiama paslauga yra prekybos vietos nuomos paslauga. Prekybos vietos paslauga susideda iš keleto elementų: patalpų ir jose esančios įrangos bei sumontuotų konstrukcijų ir (ar) įrangos nuoma. Pagrindinės paslaugos grupuojamos į prekybos vietos ilgalaikes ir trumpalaikes nuomos paslaugas. Prekybos vietos nuomos ilgalaikė paslauga yra tam tikri ilgiau nei vieną mėnesį trunkantys sandoriai, o trumpalaikės paslaugos yra 1 dienos paslaugos. Vienos dienos mokestis dar kitaip vadinamas rinkliava, ilgalaikės nuomos kaina taikoma prekiautojams prekiaujantiems ne trumpiau nei mėnesį. UAB „Naujasis turgus“ prekybos vietų nuomų ir paslaugų kainas, kainų metodika parengta ir nustatyta remiantis Bendrovės patiriamomis sąnaudomis. Analizuojant UAB „Naujasis turgus“ pajamas 2022 metais, buvo uždirbta 1464,3 tūkst. Eur., iš jų:

- 1212,9 tūkst. Eur pajamos iš turgų veiklos - ilgalaikės ir trumpalaikės prekybos vietų nuomos (2021 m. atitinkamai - 690 tūkst. Eur);
- 82,2 tūkst. Eur komunalinių paslaugų perpardavimo pajamos (2021 m. atitinkamai - 40,6 tūkst. Eur);
- 168,6 tūkst. Eur negyvenamųjų patalpų ir aikštelės nuomos pajamų (2021 m. atitinkamai - 132,3 tūkst. Eur);
- 0,3 tūkst. Eur ilgalaikio turto pardavimo pelnas (2021 m. atitinkamai - 119 tūkst. Eur);

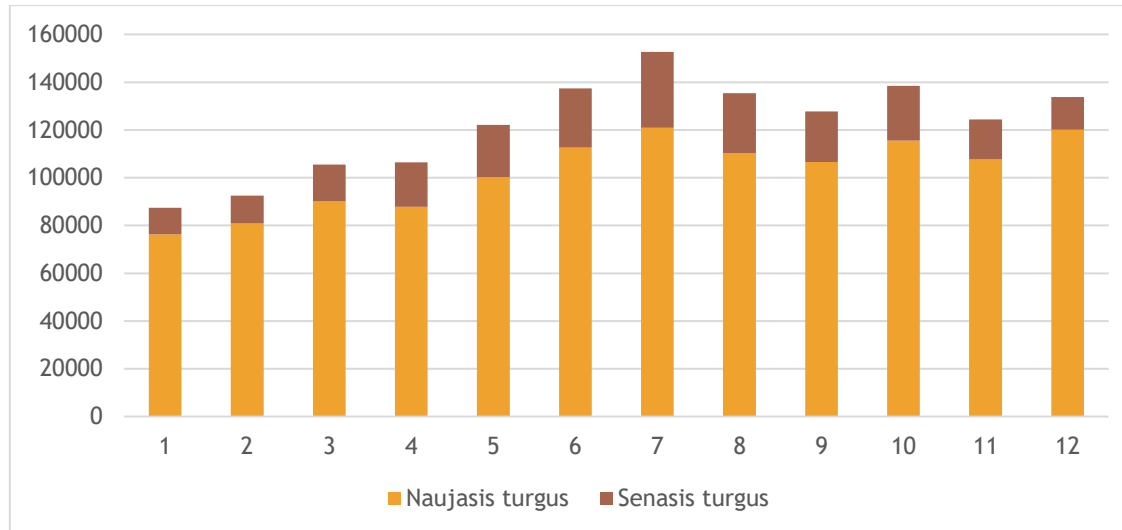
2022 metų pajamos 49 proc. arba 482,1 tūkst. Eur didesnės, nei 2021 metais (2019 - 2022 pajamų pokytis pateikiamas 8 paveiksle.).



8 pav. UAB „Naujasis turgus“ 2022 metų pardavimo pajamos.

Pajamų augimą 2022 metais įtakojo:

Prijungto UAB „Senasis turgus“ pajamos, kurios sudaro 16 proc. visų 2022 metų UAB „Naujasis turgus“ pajamų (9 paveikslas); 2022 metais turgavietės nepatyrė veiklos apribojimų - pajamų netekimo, dėl karantino. 2021 metais prekyba ne maisto produktais atnaujinta tik 2021 metų gegužės 17 d. 2022 metais atliktas mėsos - žuvies salės atnaujinimas. Atliktas atnaujinimas pritraukė naujus prekyautojus, padidintas prekybos vietų užimtumas, pasirašytos ilgalaikės nuomos sutartys su esamais prekyautojais. Šie pakeitimai įtakojo mėsos - žuvies paviljono pajamų augimą 2022 metais.



9 pav. 2022 m. pajamos iš turgaviečių mėnesiais

### 5.2. Žmogiškieji ištekliai:

2022 m. vasaros pabaigoje įvyko sėkmingas UAB „Senasis turgus“ reorganizavimas, bei 2022-08-19 įregistruoti nauji UAB „Naujasis turgus“ įstatai (nuo naujos įstatų redakcijos - visos UAB „Senasis turgus“ teisės ir pareigos, įskaitant UAB „Senasis turgus“, teises ir pareigas pagal sandorius, pabaigus reorganizaciją perėjo bendrovei UAB „Naujasis turgus“). Po reorganizavimo UAB „Naujasis turgus“ perėmė darbdavio teises ir pareigas UAB „Senojo turgaus“ darbuotojams, darbo santykiai tęsiasi tokiomis pat sąlygomis (pagal LR Darbo kodekso 51 straipsnio nuostatas). Šiuo metu Bendrovėje dirba 24 darbuotojai, iš jų 18 moterų ir 6 vyrai. Vidutinis darbo stažas yra 13 metų. Vidutinis darbo užmokestis 2022 m. - 1540 €. 2022 m. bendros darbo užmokesčio sąnaudos - 517 tūkst. €, t. y. 185 tūkst. € daugiau, nei 2021 m. Darbo užmokesčio augimą lėmė peržiūrėti darbininkų atlyginimai dėl padidėjusio minimalaus mėnesinio atlyginimo (nuo 2022-01-01), taip pat peržiūrėti administracijos darbuotojų atlyginimai po reorganizacijos patvirtinus naują valdymo struktūrą (nuo 2022-10-01). Tačiau didžiausią darbo užmokesčio sąnaudų augimą lėmė natūralios priežastys - darbuotojų skaičiaus augimas prisijungus UAB „Senasis turgus“.

### 5.3. Reorganizacijos sprendiniai ir investicijos:

2022-06-30 UAB "Senasis turgus" vienintelio akcininko sprendimu (AD2-1528) bendrovė reorganizuota prijungiant ją prie UAB "Naujasis turgus". Prijungus UAB „Senasis turgus“, 2022-08-19 patvirtinti nauji UAB „Naujasis turgus“ įstatai. UAB „Naujasis turgus“ įstatinis kapitalas - 3728503,32 Eur, bendrovės įstatinis kapitalas padalytas į 12856908 paprastąsias vardines akcijas, akcijos nominali vertė 0,29 Eur.

UAB "Naujasis turgus" perėmė UAB „Senasis turgus“ ilgalaikio turto, kurio balansinė vertė:

- pastatai - 1048924 Eur (iš jų perkainuota vertė 1044544 Eur, perkainuota vertė nustatyta 2014 m., jai taikomas naudingo tarnavimo laikas - 90 m.),
- statiniai - 175 Eur,
- darbo mašinos ir įrenginiai - 21142 Eur,

- ūkinis inventorius - 1912 Eur,
- nebaigta statyba - 397029 Eur.

UAB „Naujasis turgus“ ilgalaikio turto balansinė vertė 2022-12-31 - 3825871 Eur.

2022 m. gruodžio 31 d. nebaigtos statybos likutis 217200 Eur. Iš jų:

- 1) 187632 Eur - vykdomas halės (Turgaus a. 5) remontas.
- 2) 29568 Eur - vykdomas pagrindinės aikštės (Turgaus a. / Bružės g.) remontas.

Vadovaujantis vienintelio akcininko sprendimu (2023-01-06 įsak. Nr. AD2-31) dėl pritarimo parduoti UAB "Naujasis turgus" nuosavybės teise priklausantį turtą (pastatai Turgaus a. 3, Galinio pylimo g. 8, Turgaus a. 18, nebaigta statyba Galinio pylimo g. 4), 2022-12-31 450024 Eur pastatų ir 180723 Eur nebaigtos statybos vertės perkelta į trumpalaikio turto grupę - ilgalaikis materialusis turtas skirtas parduoti.

2022 m. atliktas mėsos - žuvies salės (Taikos pr. 80) remontas, apjungiant mėsos ir žuvies sales, papildoma pastato įsigijimo vertė 183612 Eur. Remonto metu taip pat atnaujinta prekybos įranga - vitrinos ir šaldytuvai, viso 83 vienetai. Įsigytos šaldymo įrangos vertė 130850 Eur, eksploatacijos pradžia 2022-10-15, numatytas naudingas tarnavimo laikas - 5 metai. 2022 metais Senojo ir Naujojo turgaus prekyvietėse įrengti pirkėjų srautų skaitytuvai, investicijos vertė - 7,2 tūkst. Eur. Bendra investicijų suma 2022 metais - 321,7 tūkst. Eur, įgyvendinti visi strateginiame plane numatyti investiciniai tikslai. Visos 2022 metų investicijos įgyvendintos nuosavomis bendrovės lėšomis.

#### 5.4. 2022 metų strateginio veiklos plano įgyvendinimas

Atlikus analizę galima pastebėti, kad Bendrovės ekonominiai rodikliai yra geri, todėl sudaryta palanki finansinė situacija plėtoti Bendrovės veiklą. Peržiūrėjus 2022-2024 m. strateginio veiklos plano įgyvendinimo rezultatus galima teigti, kad suformuoti Bendrovės tikslai pasiekti. Žemiau pateikiamas apibendrinimas:

2022 metais atliktas Mėsos paviljono remontas, atnaujintos šaldymo vitrinos. Žuvies prekiautojai perkelti į Mėsos salę. Atnaujinta, suvienodinta prekybinės įrangos forma ir vizualinė išvaizda suteikia komfortiškas sąlygas prekiautojams ir pirkėjams. Po įvykusių rekonstrukcijų, atsirado papildomos nuomojamos patalpos. Patalpų nuomos procesui įgyvendinti numatyta skelbti viešą nuomos konkursą, kurio metu, informacija pateikta internetiniuose puslapiuose (bendrovės svetainėje, Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos interneto svetainėje, Facebook paskyroje) ir spaudoje, siekiant užtikrinti informacijos pateikimą kuo platesnei auditorijai, suteikiant galimybę dalyvauti visiems norintiems potencialiems nuomininkams.

Įdiegta srautų valdymo ir apskaičiavimo sistema leidžia stebėti ir fiksuoti apsilankančių žmonių srautus, pačias aktyviausias pirkėjų lankomumo dienas visose turgavietės prekybos vietose (duomenys gaunami iš prekybinių paviljonų Taikos pr. 80, ir Turgaus a. 5, Klaipėdoje). Ši sistema palengvins patenkančių asmenų kiekio reguliavimą į prekybinius paviljonus, jei vėl būtų nustatyti srautų skaičiavimą ir ribojimą reikalavimai.

Į Senojo turgaus paviljoną pavyko pakviesti prancūziško maisto gamintojus, kurie atrado savo auditoriją. Šie prekybininkai prekiaavo ir Mėsos paviljone (Taikos pr. 80). Suremontuotas Mėsos paviljonas pritraukia vis daugiau prekiautojų, siekiančių savo produkcija stebinti miesto gyventojus. Veiklą sėkmingai pradėjo vystyti ir marinuotų jūros delikatesų bei įdarytų daržovių - paprikų, pipirų, alyvuogių prekeiviai. Viena naujovių turgaus prekiautojams ir lankytojams - nemokamas geriamas vanduo (pastačius vandens talpyklas paviljonų prieigose). Tai pasiteisinsi iniciatyva.

Siekiant vykdyti prekeivių gero aptarnavimo kultūros švietimą, bendrovės svetainėje patalpintos 3 audiovizualinės medžiagos (tai sprendinys pritaikytas prekybininkams, nes sutelkti prekybininkus vienu laiku ir atitraukiant nuo prekybos - yra sunkus uždavinys, sukeliantis prekeivių nepasitenkinimą). Atlikta prekeivių apklausa, leido koreguoti prekybos paviljonų darbo laiką.

Didinant įmonės žinomumą per metus paskelbti net 134 pranešimai, kuriuose pristatomi nauji prekeiviai, naujos prekių grupės. Per 2022 metus publikuota 20 straipsnių, pranešimų ir skelbimų vietinėje žiniasklaidoje. Sėkmingai vystomi ir edukaciniai užsiėmimai ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikams. Susidomėjimas šiais užsiėmimais neslūgsta jau kelintus metus iš eilės. Prekybininkai geranoriškai nusiteikę padėti vaikams vykdyti užduotis, susipažinti su parduodama produkcija. Vaikiškas šurmulyš ir energija puikiai nuteikia gerai darbo dienas. Didelis iššūkis įmonei buvo turgaviečių susijungimas, darbuotojų integracija ir sėkmingas tolimesnis darbas.

## 6. Rizikos veiksniai:

Formuluojant UAB „Naujasis turgus“ strategines kryptis ir vertinant įmonės veiklos perspektyvas, vertinami vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką bendrovės vykdomoms veikloms.

Atliekant aplinkos veiksnių vertinimą, galima išskirti stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę.

Vidinė aplinka:

- stiprybės - bendrovės savybės, kurias galima panaudoti galimybėms įgyvendinti;
- silpnybės - bendrovės savybės, mažinančios bendrovės konkurencinį pranašumą.

Išorinė aplinka:

- galimybės - išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie bendrovės vertės didinimo
- grėsmės - tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos bendrovės veiklai.

### 6.1. Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti:

1) Turgavietė įsikūrusi tankiai apgyvendintame miesto rajone. Verta pažymėti, kad turgavietės geografinė padėtis mieste yra palanki plėtoti prekybos veiklą. Aplink yra gausiai apgyvendintas gyvenamasis rajonas. Turgavietės teritorija ribojasi su viena pagrindinių miesto gatvių, kuria kursuoja viešasis transportas, siejantis miesto centrą ir miegamuosius miesto mikrorajonus. Turgus įkurtas 1994 m. sausio 27 d., per šį laikotarpį susiformavo patirtis, atsirado žinomumas ne tik miesto gyventojų, bet ir miesto svečių tarpe.

2) Suformuota valdymo struktūra, atlikta darbuotojų skaičiaus optimizacija ir taikomos motyvacinės priemonės, t. y. pakankami žmogiškieji išteklių, leidžia Bendrovei imtis naujų iniciatyvų, išnaudojant valdomą turtą. Ilgametė prekybinės veiklos vystytojo patirtis, prekybinės veiklos įvairovė sudaro sąlygas tapti prekybinės veiklos organizavimo kompetencijų centru.

3) Turgavietė dirba visomis dienomis, palyginti su konkurentais tai privalumas ir teikiamų paslaugų lankstumas. Tačiau reikia atsižvelgti, kad ne visi prekybininkai dirba vienodu laiku.

4) Turgavietė išlaiko „tikro turgaus“ įvaizdį - jame galima nusipirkti įvairių maisto ir ne maisto prekių, o tai didina pirkėjų srautą. Turgavietė aiškiai paskirsčiusi prekių grupių išdėstymą, t. y. žuvies paviljonas, žemės ūkio paviljonas ir pan.

5) sveiko gyvenimo būdo ir sveikos mitybos tendencijos skatina pirkėjus ieškoti ekologiškos produkcijos ir maisto gaminių.

### 6.2. Galimybių panaudojimas silpnybėms pašalinti:

1) Bendrovė investuoja į infrastruktūros, įrangos atnaujinimą. Infrastruktūros, orientuotos į šiuolaikinę rinką ir naujoves, įrengimas sudarys prielaidas turgavietei tapti traukos centru tiek pirkėjams, tiek prekeiviams.

2) Turgavietė turėtų pozicionuoti save kaip ekologiškų, natūralių produktų pirkimo vieta. Tokiu būdu įgautų pranašumą prieš prekybos centrus.

3) Šiuo metu turgavietė reklamuoja kaip prekybos vieta, reklama nėra orientuota pristatyti skirtingus prekeivius. Siekiant pristatyti asortimentą, prekeivius ir jų parduodamus produktus, tikslinga reklamos priemonės naudoti konkreitiems prekeiviams ar jų grupėms pristatyti.

4) Prekybos tinklų atsiradimas prie turgavietės gali sumažinti pirkėjų srautą ir prekeivių susidomėjimą vykdoma veikla, todėl turgavietės kaip multifunkcinės zonos kūrimas, kurioje verda prekybinis gyvenimas, vyksta įvairios iniciatyvos, renginiai, reklaminės akcijos, bendruomeniniai susibūrimai, gali sumažinti gyventojų norą lankytis mažmeninės prekybos tinkluose.

5) UAB „Naujasis turgus“ turi pripažinimą valstybiniu lygmeniu kaip prekyvietė, pasižyminti išskirtinių (ypač žuvies) prekių pardavimu. Šią galimybę galima panaudoti įvaizdžio kūrimui, turgavietės populiarinimui.



### 6.3. Grėsmių pašalinimas panaudojant galimybes:

- 1) Mažmeninių prekybos tinklų atsiradimas, bei lojalumo sistemų, bei akcijų kūrimas, gali sumažinti pirkėjų srautus ir pakeisti jų įpročius pirkti turgavietėje. Bendrovė gali sumažinti šią grėsmę kurdama teigiamą įvaizdį, bei pozicionuodama kaip kokybiškų prekių pardavimo vieta.
- 2) Nesugebėjus pritraukti naujų pirkėjų grupių, tipinis pirkėjas gali stipriai įtakoti gaunamas pajamas dėl galimai silpnos perkamosios galios (pvz., pensijų, pašalpų išmokų dydis).
- 3) Bendra šalies tendencija - kainų didėjimas, infliacija, pandeminės situacijos ir kt. gali įtakoti bendrovės pajamas, todėl reikia pritraukti naujas pirkėjų grupes. Vartotojų pomėgių pokyčiai, pvz., pirkti mažmeninės prekybos centruose gali sumažinti Bendrovės pajamas.
- 4) Naujų tikslinių pirkėjų grupių pritraukimas, per naujų prekių ar paslaugų turgavietėje atsiradimą.

### 6.4. Silpnųjų pašalinimas grėsmėms sumažinti:

- 1) Etapiškas pasenusios infrastruktūros atnaujinimas ir nusidėvėjusios įrangos keitimas, sumažins prekeivių pasitraukimo iš turgavietės grėsmę pas konkurentus, pritrauks naujas pirkėjų grupes.
- 2) Bendrovės tikslas yra maksimalus prekyviečių užimtumas, kadangi neužpildytos prekybos vietos mažina pajamas. Todėl daugelis priemonių yra skirtos prekeivių išlaikymui ir pritraukimui. Nors turgavietėje yra platus prekių pasirinkimas, bet pasitraukus vienai iš prekių grupių, gali būti neužtikrintas platus asortimentas. Bendrovė turi siekti tapti pranašesne nei kitos Klaipėdoje ar Klaipėdos rajone veikiančios turgavietės.
- 3) Konkurencingumą galima sustiprinti taikant aiškia prekyviečių nuomos kainodarą, stiprinant įvaizdį, gerinant infrastruktūrą, išlaikant ir didinant lankytojų srautus.
- 4) Norint pritraukti naujas pirkėjų grupes reikia vykdyti intensyvią ir nuoseklią komunikaciją per socialinius tinklus, interneto svetainę bei reklamos kampanijas (žiniasklaida, radijas ir kt.).
- 5) Bendrovė negali tiesiogiai įtakoti prekeivių taikomų nekonkurencingų prekių kainų lyginant su kitais prekybos taškais. Tačiau gali kurti įvaizdį dėl prekiaujamų produktų išskirtinumo, pvz., ekologiškumo, kokybiškumo ir pan.

## 7. Strateginės alternatyvos

Atsižvelgiant į turgavietės veiklos rezultatus, nagrinėjamos trys strateginės alternatyvos:

- „nulinė“ alternatyva (alternatyva, kai Bendrovė iškelia ir įgyvendina strateginius tikslus tik esamos infrastruktūros palaikymui, neinvestuodama į plėtrą, gerinimo projektus);
- mažųjų investicijų alternatyva (alternatyva, kai Bendrovė yra pasiruošusi investuoti, todėl formuoja ir įgyvendina strateginius tikslus tik susidėvėjusios infrastruktūros remontui, atnaujinimui ir įrangos atnaujinimui);
- didžiųjų investicijų alternatyva (alternatyva, kai Bendrovė yra pasiruošusi investuoti, todėl formuoja ir įgyvendina strateginius tikslus infrastruktūros, gerbūvio atnaujinimui, veiklos plėtrai).

Alternatyvos vertinamos pagal Bendrovės išorės ir vidinių veiksnių analizės rezultatus, atsižvelgiant į poreikius ir identifikuotas problemas.

### 7.1. I alternatyva - „Nulinė“ alternatyva

Šiuo atveju investicijos infrastruktūros atnaujinimui ir gerinimo projektams tolimesnėje perspektyvoje nenumatomos. Įvertinama, kad šiuo metu Bendrovė vykdo plėtros ir rekonstrukcijos projektus, ši alternatyva vertinama jei Bendrovė neinvestuotų toliau. Ši alternatyva vertinama kaip nenaudinga bendrovės veiklai ir pajamų didinimui.

1 lentelė. „Nulinė“ strateginė alternatyva.

Stiprybės	Silpnybės
-	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Išaugusios sąnaudos dėl didesnio pasenusios infrastruktūros priežiūros poreikio;</li><li>✓ Pirkėjų ir prekeivių nepasitenkinimas dėl blogos infrastruktūros.</li></ul>
Galimybės	Grėsmės
-	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prarandamas konkurencingumas</li></ul>

### 7.2. II alternatyva - Mažų investicijų alternatyva

Šios alternatyvos tikslas - nedidelėmis investicijomis pagerinti prekeivių sąlygas ir atsižvelgti į būtiniausias išlaidas infrastruktūros remontui, atnaujinimui. Iš būtinų investicijų išskiriamas Senojo turgaus prekyvietės komplekso įveiklinimas. Ši alternatyva yra pasirenkama, nes Senojo turgaus infrastruktūros atnaujinimui būtinas koncepcijos sukūrimas, yra reikalingos didelės investicijos.

**2 lentelė. „Mažųjų investicijų“ strateginė alternatyva.**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerinamos sąlygos prekeiviams, kas padidintų prekybos vietų užimtumą;</li> <li>✓ Lanksčiai reaguojant į esamas veiklos aplinkybes, bei išlaikant bei užtikrinant veiklos tęstinumą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pirkėjai nepajus infrastruktūros atnaujinimo efekto.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagerėjusios sąlygos prekybininkams paskatintų juos prekiauti daugiau dienų arba ilgesnį darbo laiką.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prarandamas konkurencingumas</li> </ul>

### 7.3. III alternatyva - Didžiųjų investicijų alternatyva

Šioje alternatyvoje numatoma investuoti į infrastruktūrą, gerbūvį, atnaujinti nusidėvėjusią įrangą, sukurti sąlygas didesniai pirkėjui srautui užtikrinti, siekti išugdyti naujus prekeivius, kurie būtų potencialūs Bendrovės klientai. Įgyvendinant šią alternatyvą būtų vykdomi įvairūs projektai, gerinamos sąlygos prekeiviams, kuriamas teigimas įvaizdis pirkėjams. Tačiau ši alternatyva reikalauja didelių investicijų į Bendrovės valdomos Senojo turgaus prekyvietės įveiklinimui.

**3 lentelė. „Didžiųjų investicijų“ strateginė alternatyva.**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Turgavietė taps konkurencija, bus patraukti prekybos vieta</li> <li>✓ Padidės pirkėjų srautas dėl jaukios aplinkos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kito pirkėjų segmento srauto nepritraukimas</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Turgavietė gali tapti patrauklia prekyvieta Klaipėdoje ir jos rajone</li> <li>✓ Augančios pajamos dėl padidėjusio pirkėjų srauto, didesnio prekybininkų skaičiaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neatsiperkanti investicija, nes mažėja gyventojų skaičius Klaipėdos mieste, ar silpnėja perkamoji galia.</li> </ul>

### 7.4 . Alternatyvų palyginimo išvados

Atlikus alternatyvų vertinimus, atsižvelgiant į buvusius veiklos laikotarpius ir sunkiai galimas prognozuoti pajamas, galima suformuluoti tokias išvadas:

**1. I alternatyva - „nulinė“ investicijų alternatyva** neturi investicijų, tačiau iš esmės nepagerina Bendrovės teikiamų paslaugų kokybės, atsiranda rizika dėl susistiprėjusių konkurentų. Todėl tokios alternatyvos įgyvendinimas nerekomenduotinas. Pasirinkus šią alternatyvą pajamų srautai artimiausius kelis metus išliks pakankamai pastovūs, be didėjimo tendencijų.

**2. II alternatyva - mažų investicijų alternatyva** turi ilgesnį, tačiau priimtina investicijų atsipirkimo laiką. Ši strateginių tikslų įgyvendinimo alternatyva leistų mažomis investicijomis pagerinti įrangą, tačiau pastatai ir gerbūvis liktų atnaujinti minimaliai. Ši alternatyva vertintina, vien dėl ekonomikos ir geopolitikos neprognozuojamumo, bei siekio - jog Bendrovė pasieks numatytus strateginius tikslus bei uždavinius priimtiniais kaštais, išliks pajėgi vykdyti veiklą, neapibrėžtomis verslo sąlygomis.

3. III alternatyva - tai inovatyvių sprendimų alternatyva, dėl didelių investicijų apimčių, kurios būtų būtinos Senojo turgaus prekyvietės atstatymui. Ši alternatyva galima tik suformavus bendrą Senojo turgaus prekyvietės viziją, konceptą, architektūrinį projektą.

## 8. UAB „Naujasis turgus“ misija, tikslai, uždaviniai ir 2023-2025 metų strateginis veiklos planas

**Misija** - išlaikyti turgavietę traukos centru bei didinti jos konkurencingumą.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą veiklą grindžiame šiomis pamatinėmis vertybėmis:

**Kokybė** - pirkėjas gauna kokybiškas prekes, vykdoma atsakinga ir sisteminga prekeivių kontrolė, sudaromos sąlygos teikti kokybiškas prekes ir paslaugas.

**Patikimumas** - turgavietė atvira visuomenei, skelbia teisingą informaciją bei sudaro lygias rinkos sąlygas tiek prekeiviams, tiek ir pirkėjams.

**Lojalumas** - organizacija telkia lojalių prekeivių ratą, kurdama papildomą vertę pirkėjui.

Strateginis planavimas padeda aiškiai suvokti įmonės tikslus bei tinkamai paskirstyti įvairius išteklius, kad tie tikslai būtų pasiekti kuo efektyviau.

### I STRATEGINIS TIKSLAS.

#### UAB „NAUJASIS TURGUS“ VEIKLOS EFEKTYVUMAS IR OPTIMIZAVIMAS

Uždavinys 1.1. Optimizuoti įmonės veiklą.

Uždavinys.1.2. Darnumo, tvarumo iniciatyvos.

### II STRATEGINIS TIKSLAS.

#### PASLAUGŲ INFRASTRUKTŪROS KŪRIMAS

Uždavinys 2.1. Atnaujinti ir kurti naują turgaus infrastruktūrą.

Uždavinys 2.2. Diegti technologijas, būtinas veiklos gerinimui.

### III STRATEGINIS TIKSLAS.

#### PREKEIVIAMS PALANKIOS SISTEMOS KŪRIMAS

Uždavinys 3.1. Gerinti sąlygas prekeiviams.

Uždavinys 3.2. Tobulinti prekeivių aptarnavimo sistemą.

Uždavinys 3.3. Išlaikyti pirkėjų srautus.

### IV STRATEGINIS TIKSLAS.

#### UAB „NAUJASIS TURGUS“ ĮVAIZDŽIO GERINIMAS IR KOMUNIKACIJA

Uždavinys 4.1. Turgavietės įvaizdžio tobulinimas socialinėje medijoje, internete.

Uždavinys 4.2. Gerinti turgavietės įvaizdį žiniasklaidos priemonėse.

Uždavinys 4.3. Formuoti turgavietės įvaizdį edukacinėmis priemonėmis.

Uždavinys 4.4. Naujų pirkėjų grupių pritraukimas.

### V STRATEGINIS TIKSLAS.

#### VISAVERTIS DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS Į UAB „NAUJASIS TURGUS“ VEIKLOS PROCESUS.

Uždavinys 5.1. Didinti UAB „Naujasis turgus“ darbuotojų įsitraukimo (į veiklos procesus) lygį.

Uždavinys 5.2. Didinti darbuotojų pasitenkinimo darbo vieta lygį.

Nr.	Priemonė	Priemonės įgyvendinimo rodiklis	Terminas	Atsakingas darbuotojas
<b>I STRATEGINIS TIKSLAS. UAB „Naujasis turgus“ veiklos EFEKTYVUMAS IR optimizavimas</b>				
<b>Uždavinys 1.1. Optimizuoti įmonės veiklą</b>				
1.1.1.	Buvusio žuvies prekybos paviljono įveiklinimas	Išnuomoti negyvenamąsias patalpas (apie 400 kv. m.)	2023	
1.1.2.	Įvertinti UAB „Naujasis turgus“ nuosavybe priklausantį turtą Senojo turgaus padalinyje (Turgaus g. 5).	Turto vertintojų įvertinti ir įkainuoti nekilnojamojo turto objektai - 5 vnt.	2023	
1.1.3.	Parduoti UAB „Naujasis turgus“ nuosavybe priklausantį turtą Senojo turgaus padalinyje (Turgaus g. 5).	Parduoti nekilnojamojo turto objektai - 1-5 vnt.	2023-2025	
<b>Uždavinys 1.2. Darnumo, tvarumo iniciatyvos</b>				
1.2.1.	Alternatyvių elektros energijos gamybos šaltinių įrengimas	Įgyvendintas elektros energijos (saulės sistemos) įrengimo projektas/ paraiška ES finansavimui - 1 vnt.	2024-2025	
<b>II STRATEGINIS TIKSLAS. PASLAUGŲ INFRASTRUKTŪROS KŪRIMAS</b>				
<b>Uždavinys 2.1. Atnaujinti ir kurti naują turgaus infrastruktūrą</b>				
2.1.1.	Paruošti Senojo turgaus prekybos halės architektūrinį projektą	Architektūrinio konkurso parengimo projekto pirkimas - 1 vnt.	2023-2024	
2.1.2.	Paruošti Senojo turgaus prekybos halės techninį projektą	Techninio konkurso parengimo projekto pirkimas - 1 vnt.	2023-2024	
2.1.3.	Renovuoti žuvies, mėsos paviljono stogo dangą (siekiant sumažinti šildymo/šaldymo išlaidas)	Renovuota stogo danga mėsos paviljone - 1 vnt.	2023	
2.1.4.	Atnaujinti prekybos paviljonus Lėbartų k. aikštelėse	Įrengti naujus prekybinius paviljonus -10 vnt	2023-2024	
<b>Uždavinys 2.2. Diegti technologijas, būtinas verslo patrauklumui didinti</b>				
2.2.1.	Atsiskaitymo kortelėmis vietų prekybos paviljonuose didinimas	Atsiskaitymo ne grynaisiais pinigais naujų prekybos vietų - iki 10 vnt.	2023	

Nr.	Priemonė	Priemonės įgyvendinimo rodiklis	Terminas	Atsakingas darbuotojas
2.2.2.	Elektromobilių elektros įkrovų aikštelių įrengimas	Elektromobilių įkrovos vietos Taikos pr. 80, Turgaus a. 5- 8 vnt.	2023-2024	

### III STRATEGINIS TIKSLAS. PREKEIVIAMS PALANKIOS SISTEMOS KŪRIMAS

#### Uždavinys 3.1. Gerinti sąlygas prekyviams

3.1.1.	Suvienodinti prekybos įrangos formas ir vizualinę išvaizdą ŽŪP Paviljone	Parengta vizualinė prekyvietės koncepcija, sukurtas naujas eskizinis zonavimas prekyvietėms ŽŪP paviljono I a. Ir II a. salėse - 1 vnt.	2023-2025	
3.1.2.	Naujų paslaugų susijusių su turgaus veikla teikimas	Naujų paslaugų teikimas - 1 vnt.	2023-2025	
3.1.3.	Pastovių turgaviečių pirkėjų/lankytojų srautų užtikrinimas	Pastovių pirkėjų/ lankytojų srautai paviljonuose: 1) ŽŪP $\geq 9\ 000$ per savaitę; 2) MP $> 10\ 000$ per savaitę; 3) DR. P. $\geq 3\ 000$ per savaitę; 4) ST $> 2\ 000$ per savaitę;	2023	

#### Uždavinys 3.2. Tobulinti prekyvių aptarnavimo sistemą

3.2.1.	Vykdyti kasmetinę prekyvių apklausą, dėl prekyvių aptarnavimo kokybės	Atlikta metinė prekyvių apklausa - 1 vnt. per metus.	2023-2025	
3.2.2	Vykdyti prekyvių geros aptarnavimo kultūros švietimą (nuolatiniai prekyvių mokymai ir kompetencijos kėlimas)	Pravestų mokymų skaičius - 2 vnt. per metus.	2023-2025	

### IV STRATEGINIS TIKSLAS. UAB „NAUJASIS TURGUS“ ĮVAIZDŽIO GERINIMAS IR KOMUNIKACIJA

#### Uždavinys 4.1. Turgavietės įvaizdžio tobulinimas socialinėje medijoje, internete

4.1.1.	Didinti įmonės žinomumą per socialinius tinklus „Facebook“, „Instagram“	Paskelbti pranešimai - 1 vnt./kas savaitę (prekyvių pristatymas, naujienų sklaida, prekių reklama).	2023-2025	
--------	---	---	-----------	--

#### Uždavinys 4.2. Gerinti turgavietės įvaizdį žiniasklaidos priemonėse

4.2.1	Viešinti bendrovės veiklą vietinėje žiniasklaidoje	Paskelbtų pranešimų skaičius - 4 vnt. per metus.	2023-2025	
-------	--	--	-----------	--

Nr.	Priemonė	Priemonės įgyvendinimo rodiklis	Terminas	Atsakingas darbuotojas
<b>Uždavinys 4.3. Formuoti turgavietės įvaizdį edukacinėmis priemonėmis</b>				
4.3.1	Organizuoti edukacinius užsiėmimus ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikams	Edukacinės pamokos - iki 50 vnt. per metus.	2023-2025	
4.3.2	Organizuoti įvairius teminius, švenčių renginius	Renginiai - iki 4 vnt. per metus.	2023-2025	
<b>Uždavinys 4.4. Naujų pirkėjų grupių pritraukimas.</b>				
4.4.1.	Vykdyti kasmetinę pirkėjų apklausą	Atlikta metinė pirkėjų apklausa - 1 vnt.	2023-2025	
4.4.2.	Didinti prekių asortimentą	Nauja, papildoma prekių grupė (maisto ar ne maisto produktų) - 1 vnt.	2022-2024	
<b>V STRATEGINIS TIKSLAS. VISAVERTIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMA Į UAB „NAUJASIS TURGUS“ VEIKLOS PROCESUS</b>				
<b>UŽDAVINYS 5.1. Didinti UAB „Naujasis turgus“ darbuotojų įsitraukimo (į veiklos procesus)</b>				
5.1.1	Rengti darbuotojų susirinkimus, pasiūlymų aptarimus	Darbuotojų susirinkimai - 4 vnt./per metus.	2023-2025	
<b>UŽDAVINYS 5.2. Didinti darbuotojų pasitenkinimo darbo vieta lygį</b>				
5.2.1.	Tobulinti darbuotojų apmokėjimo ir motyvacinę sistemą	Sukurta motyvacinė sistema - 1 vnt.	2023	



## 8.1. Vienintelio akcininko lūkesčių raštas uždarajai akcinei bendrovei „naujasis turgus“

### 8.1.1. Nefinansinių lūkesčių vertinimo rodikliai

Eil. Nr.	Siektini veiklos rodikliai	Matavimo vienetas	Siektinos rodiklių reikšmės		
			2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Prekybininkų, vykdančių prekybą, turgavietėje (vidutinis dienos prekiautojų skaičius)	Vnt.	≥240	≥240	≥240
2.	Nuomojamų komercinių patalpų užimtumas	Proc.	≥75	≥80	≥85
3.	Pastovių prekiautojų dalis	Proc.	≥90	≥90	≥90
4.	Darbuotojų pasitenkinimo indeksas	Proc.	≥70	≥75	≥80

### 8.1.2. Finansinių lūkesčių vertinimo rodikliai

Eil. Nr.	Siektini finansiniai rodikliai	Matavimo vienetas	Siektinos rodiklių reikšmės		
			2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Grynasis pelningumas	Proc.	≥3	≥3	≥3
2.	Skolos ir nuosavybės santykis	Koef.	≤0,5	≤0,5	≤0,5
3.	Dividendai	Proc.	Iki 20 proc. Bendrovės paskirstytinojo pelno (į kurį nėra įtraukiami pelno paskirstymo projekte nurodyti pervedimai iš rezervų)	Iki 20 proc. Bendrovės paskirstytinojo pelno (į kurį nėra įtraukiami pelno paskirstymo projekte nurodyti pervedimai iš rezervų)	Iki 20 proc. Bendrovės paskirstytinojo pelno (į kurį nėra įtraukiami pelno paskirstymo projekte nurodyti pervedimai iš rezervų)

## 9. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

---

Kiekvienais metais Bendrovės valdyba patvirtina Bendrovės strateginių tikslų veiklos planą, kuriame numatomi metiniai veiklos uždaviniai ir terminai, susieti su strategija. Kiekvienais metais Bendrovės direktorius pateikia valdybai metinę veiklos ataskaitą, kurioje nurodomi duomenys apie Bendrovės veiklos strategiją ir tikslus, rezultatų pasiekimus, kitus įvykius, turinčius reikšmę Bendrovės veiklai, metinį darbo užmokesčio fondą, vidutinių darbuotojų darbo užmokestį, įmonės veiklą apibūdinančius finansinius rodiklius.

Bendrovės strategija peržiūrima kasmet, atsižvelgiant į pokyčius. Pasikeitus aplinkybėms ar identifikavus naujas rizikų apraiškas, Bendrovės strategijos vertinimas, jos tikslų pasiekimas, atnaujinimas, tobulinimas bei papildymas svarstomas kasmet vadovybės susirinkimo ir valdybos posėdžių metu.

Pasiektų rodiklių stebėseną atliekama periodiškai. Biudžeto vykdymo kontrolė atliekama kiekvieną mėnesį, atitinkamai stebimos ir Bendrovės investicijos. Nustačius neatitikimų, tobulinama Bendrovės veikla, pavyzdžiui, organizacinė struktūra ir procesai, veiksmai, tobulinami arba pritraukiami nauji darbuotojai. Jei būtina, keičiamos rodiklių reikšmės. Pakeitimai atliekami Bendrovės vidutinio laikotarpio planuose ir, jei būtina, ilgalaikėje strategijoje.

Bendrovėje nuolat stebimi išoriniai ir vidiniai veiksniai, kad būtų galima planuoti tobulinimo procesą.

Bendrovės darbuotojai, pagal jiems priskirtas vykdomas funkcijas, apie pastebėtus vidinių ir išorinių veiksnių pokyčius informuoja direktorių. Administracijos susirinkimų metu aptariami pastebėti strategijos ir jos įgyvendinimui reikšmės turintys nukrypimai.

Strateginis planas patvirtintas UAB „Naujasis turgus“ valdybos (2023 m. balandžio 4 d., 2023/2), bei paruoštas 2 egzemplioriais.