

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Edvinas Mingilevičius

**APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATAMS
VERTINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Alina Stundžienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATAMS
VERTINIMAS

Verslo ekonomika

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Edvinas Mingilevičius VMVE-4

2016 m.

Vadovė

Doc. Alina Stundžienė

2016 m.

Recenzentas

Lekt. dr. Tomas Stravinskas

2016 m.

KAUNAS 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Edvinas Mingilevičius

Verslo ekonomika 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Aplinkos veiksnių poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Edvino Mingilevičiaus** baigiamasis magistro darbas tema „Aplinkos veiksnių poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Mingilevičius E. (2016). Evaluation of Impact of Environmental Factors on a Company's Results. Master's Final Thesis in Business Economics Study Programme 621L17001 Supervisor Doc. Alina Stundžienė Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Business organizations to provide success external action effects and to take a position, thanks to the favorable opportunities advantage associated with environmental changes. exist can adapt to all of the surrounding environment. Environmental analysis is important to know sickiant and continually assess csama will assist the market in which the organization, get to know their customers, their look for opportunities to attract new customers, identify existing and competitors, to assess the overall performance of your organization's attractiveness stability BCI future growth aspects. It is also important organization's environment as a whole and to understand its impact on business activity and its performance. Intended to achieve the strategic plans drawn up. The object and purpose of UAB Maxima environment impact on company performance. The main tasks are to reveal the impact of environmental factors performance of the importance and problems. Examination of the Enterprise environment, its constituent elements and environmental test methods. Conclude business environment on the company's performance evaluation model, customize it and UAB Maxima. The results: analysis of the company to carry out the most commonly used methods of PEST and SWOT. Part of the study, the conclusion of the regression model showed that analysis of turnover of the company have a relationship with the unemployment rate in Lithuania, and on the basis of this indicator was projected turnover UAB Maxima 2015-2016 year.

Working volume: 69

Tables number: 8

Picture number: 17

Keywords: business environment; the micro and macro environment; those of social liability.

Turinys

SUMMARY	4
IVADAS.....	7
1. VERSLO APLINKOS VERTINIMO SVARBA IR PROBLEMATIKA.....	9
1.1. Verslo aplinkos vertinimo svarba.....	9
1.2. Verslo aplinkos vertinimas – būtina konkurencingumo užtikrinimo sąlyga	11
1.3. Verslo aplinkos vertinimo problematiškumas	13
2. VERSLO APLINKA IR JOS VERTINIMO METODAI	16
2.1. Verslo aplinkos samprata	16
2.2. Verslo aplinkos komponentų charakteristika	17
2.2.1. Mikroaplinka	20
2.2.2. Makroaplinka.....	22
2.3. Socialiai atsakingo verslo požiūris į aplinką	25
2.3.1 Socialinės atsakomybės samprata.....	26
2.3.2. Įmonių socialinė atsakomybė	27
2.3.3. Įmonės socialinės atsakomybės ir makroaplinkos ryšys.....	32
2.4. Verslo aplinkos vertinimo metodai	33
2.4.1. PEST ir PĮSETA ANALIZĖ	33
2.4.2. Aplinkos dinamikos analizė	38
2.4.3. Scenarijų analizė.....	39
2.4.4. SSGG (SWOT) analizė.....	40
2.4.5. Penkių jėgų modelis	41
3. APLINKOS POVEIKIO ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATAMS VERTINIMO METODOLOGIJA.....	43
4. APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO „MAXIMA“ VEIKLOS REZULTATAMS VERTINIMAS.....	46
4.1. UAB „Maxima“ veiklos rodiklių analizė	46
4.2. UAB „Maxima“ mikroaplinkos veiksnių analizė.....	48
4.3. UAB „Maxima“ makroaplinkos veiksnių analizė	52
4.4. Įmonės Apyvartos ryšio su mikro ir makroaplinkos veiksniais vertinimas	57
4.5. Regresijos modelio sudarymas ir prognozavimas	60
IŠVADOS.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Pav. 1. Verslo aplinka ir jos komponentai.....	18
Pav. 2. Verslo aplinkos rūšys.	19
Pav. 3. Suinteresuotųjų skirstymas.....	29
Pav. 4. UAB „MAXIMA“ vidutinis darbuotojų skaičius aštuonių metų laikotarpyje.	47
Pav. 5. UAB „MAXIMA“ prekybos centrų skaičius.	47
Pav. 6. UAB „MAXIMA“ apyvarta mlrd. EUR, be PVM.	48
Pav. 7. BVP vienam Lietuvos gyventojui.	52
Pav. 8. Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą palyginti su praėjusių metų gruodžio mėnesiu proc.....	52
Pav. 9. Nedarbo lygis Lietuvoje ir įmonės apyvarta mln. Eur. be PVM.	53
Pav. 10. Gimstamumas ir mirtingumas Lietuvoje.	55
Pav. 11. Regresijos modelis 1	60
Pav. 12. Determinacijos koeficientas	60
Pav. 13. Regresijos koeficiento įverčiai ir statistinis reikšmingumas 1	61
Pav. 14. Regresijos modelis 2	61
Pav. 15. Regresijos koeficientų įverčiai ir statistinis reikšmingumas	61
Pav. 16. Regresijos koeficientas.....	62
Pav. 17. Nedarbo lygio Lietuvoje ir prekybos centrų skaičiaus ryšio tiesiškumas.....	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė 1. Labdaros ir valdymo principai.....	26
Lentelė 2. Socialinės atsakomybės pamatiniai elementai.....	28
Lentelė 3. Darnaus vystymosi pagrindinės dimensijos.	32
Lentelė 4. Bendrosios aplinkos komponentai ir jiems priskiriami veiksniai.....	37
Lentelė 5. Principinė organizacijos aplinkos dinamikos įvertinimo schema.....	38
Lentelė 6. Koreliacijos koeficientų ryšio reikšmingumas.	45
Lentelė 7. Mikro ir Makro aplinkos rodikliai.....	58
Lentelė 8. Koreliacijos matrica	59

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kiek ji stebi ir kontroliuoja savo aplinką, kaip sugeba reaguoti į jos pokyčius. Įmonėms, kurios siekia efektyviai vykdyti savo veiklą ir konkuruoti nuolat kintančioje aplinkoje, svarbus organizacijos veiklos veiksnys yra jos saveika bei tarpusavio ryšiai su aplinka. Taigi, būtina žinoti, kokie aplinkos veiksniai lemia jos veiklą ir juos analizuoti bei įvertinti. Aplinkos analizė yra svarbi norint žinoti ir nuolat įvertinti esamą padėtį rinkoje, kurioje veikia įmonė, norint pažinti ir tenkinti vartotojus, jų lūkesčius, bei stengtis pritraukti naujus klientus, identifikuoti potencialius ir esamus konkurentus, įvertinti savo veiklos patrauklumą, įmonės stabilumą bei tolimesnio augimo aspektus. Taip pat būtina išanalizuoti įmonės aplinką kaip visumą ir suvokti jos poveikį organizacijos veiklai bei rezultatams, užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Sėkmė versle priklauso nuo teisingo aplinkos veiksnių poveikio įvertinimo bei teisingai suformuluotos ir pagrįstos verslo vystymo strategijos.

Įmonė nuolat privalo stebėti aplinkos pokyčius, bei formuoti sau palankią aplinką. Tam reikia pastoviai bendrauti su visuomene, vartotojais, klientais bei suinteresuotomis grupėmis, t. y. Plėtoti ryšius su visuomene. Žmonės reikalauja ne tik siūlomų paslaugų ar produktų aukštos kokybės, tačiau ir suprasti besikeičiančius poreikius, vis kintančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Siekiant sukurti teigiamą įvaizdį, organizacijos kreipia dėmesį į aplinkosaugos, ekologijos idėjas, vykdo socialiai atsakingą veiklą, tai skatina vartotojus būti lojaliems įmonei. Verslo aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir net išlikimą versle.

Tyrimo problema. Dažniausiai organizacijos mažai dėmesio skiria aplinkos analizei, kuri parodo įmonės realia padėtį, bei nusako įmonės gerinimo kryptis. Todėl atsiranda problema, kad įmonės neskiria dėmesio mikro ir makro aplinkos analizei bei jos veiksnių įtakai įmonės veiklos rezultatams. Įvertinanti organizacijos veiklą įmonės dažniausiai remiasi paviršutiniškomis prognozėmis, netiriant jų matematiškai.

Tyrimo objektas - įmonės mikro ir makro aplinka.

Darbo tikslas – sudaryti verslo aplinkos poveikio įmonės pardavimams vertinimo modelį ir pritaikyti jį UAB „Maxima“.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti aplinkos veiksnių poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimo svarbą ir problemas.
2. Išnagrinėti įmonės aplinkos sampratą, ją sudarančius veiksnius ir aplinkų tyrimo metodus.
3. Sudaryti verslo aplinkos įtakos įmonės veiklos rezultatams vertinimo modelį.

4. Pritaikyti pasiūlytą modelį UAB „Maxima“

Šiame darbe naudojami **tyrimo metodai**:

- Taikoma sisteminė, lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių iš periodinių leidinių analizė;
- Statistinių duomenų palyginamoji analizė;
- Koreliacinė ir regresinė analizė.

Darbas susideda iš keturių pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje atskleidžiama aplinkos veiksnių poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimo svarba ir problemos. Antroje dalyje apžvelgiama įmonės aplinka (jos samprata, veiksniai, tyrimo metodai). Trečioje dalyje sudaromas verslo aplinkos įtakos įmonės veiklos rezultatams vertinimo modelis. Ketvirtoje darbo dalyje pasiūlytas vertinimo modelis pritaikomas UAB „Maxima“.

1. VERSLO APLINKOS VERTINIMO SVARBA IR PROBLEMATIKA

Šioje darbo dalyje yra nagrinėjama įvairių autorių, mokslinė literatūra, siekiant suprasti verslo aplinkos vertinimo svarbą ir problematiką. Pradžioje svarbu susipažinti su įmonės ryšiu su aplinka, jos keliamais sunkumais ir problemomis bei išanalizuoti būtinas konkurencingumo užtikrinimo sąlygas.

1.1. Verslo aplinkos vertinimo svarba

Dabartinės aplinkos kitimas ir spartėjanti integracija vis dažniau nulemia verslo aplinkos strateginės vadybos svarbą. Bendroje erdvėje, kurioje nuolat keičiasi aplinkos sąlygos, vadovai privalo turėti efektyvų požiūrį į aplinkos vertinimą bei stengtis gerai numatyti verslo plėtros strategijas. Šios savo ruožtu prisiderina prie svarbių aplinkos sąlygų, įvairių strateginių sprendimų suformavimo ir įgyvendinimo. Norint teisingai reaguoti į integracijos procesų keliamus iššūkius, skatinančius ieškoti naujovių vadovai privalo turėti supratimą, kad taip radikaliai pakeitus savo aplinką, turime keisti patys save (Kučinskienė, Marčinskas 2014:10).

Įmonės veiklos efektyvumui reikalinga aplinkos stebėseną, kuri sutelkia dėmesį į organizacijos aplinką bei apskritai visos aplinkos pokyčius, lemiančius visas verslo aplinkos veiksniai: socialiniai veiksniai (demografiniai, gyvenimo būdo, visuomenės socialinių vertybių); ekonomikos veiksniai (ekonomikos plėtra, infliacija); politiniai veiksniai (politikos procesai, valdžios institucijos); technologiniai veiksniai (technologiniai procesai, inovacijos, medžiagos) (Frishammar, Horte, 2005: 254). Analizuojant organizacija reikia atsižvelgti į įmonės gebėjimą veikti įmonės išorinėje aplinkoje. Šiuolaikinės įmonės veikimas nemažai priklauso nuo informacinių ir komunikacinių organizacijos gebėjimų įvertinti išorės aplinką ir deramai joje veikti. Įmonės informacinė aplinka – tai ne tik informacijos erdvė organizacijos viduje (nusakanti organizaciją kaip sistemą), bet ir išorėje (pateikianti santykį su aplinka, apibrėžiant išorės veiksniai, lemiančius organizacijos veiklą). Įmonės išorės aplinka, vertinama pagal tokius elementus kaip politikos situacija, ekonomikos rodikliai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai, technologijų plėtra.

Pasak Kučinskienės ir Marčinsko (2014:9) „siekis įsitvirtinti sudėtingoje ir įvairialypėje aplinkoje lemia naują požiūrį į aplinkos vertinimą, būtent susijusį su teoriniu konceptuali ir sisteminiu požiūriu į aplinkos strateginę vadybą Remiantis mokslo darbuose nagrinėjama teoriniais ir taikomaisiais aplinkos vertinimo metodais, matomas būtinumas pasirinkti reaktyvias organizacijas, kurios reaguoja į buvusius pokyčius, ir proaktyvias organizacijas, kurios numato ir įtakoja aplinkos pokyčius ir naujų rizikingų sumanymų įgyvendinimą versle artimos ir tolimos perspektyvos požiūriu.

Kozlinskis ir Guseva (2006:112) išskiria tris pagrindines priežastis, dėl ko svarbu prognozuoti makroaplinką:

1. Augantis vyriausybės vaidmuo vykdant sėkmingą ir produktyvią ekonominę veiklą.
2. Verslo visuomenė reikšmingai prisideda prie sėkmingos ekonomikos raidos.

3. Patrauklumas užsienio investuotojams yra svarbus plėtros veiksnys.

Išorinės verslo aplinkos stebėjimas ir galimybių atpažinimas siejasi su įmonės strategijos suderinimu prie verslo aplinkos. Vienas iš reikšminių antrepreneriškos organizacijos bruožų tai galimybių atpažinimas ir jų įgyvendinimas. Aktualu turėti palaikymą organizacijos sukurtai vizijai, misijai, įvairioms strategijoms, naujiems tikslams, politikoms bei puoselėtom vertybėms. Organizacijos tikslai galėtų būti koreguojami atsižvelgiant į verslo galimybes. Antrepreneriška organizacija būna suprantama kaip pastoviai besivystanti sistema atsižvelgiant į kiekvieno individo, grupės, organizacijos ir makro (verslo aplinkos) lygmenimis. Tokia sistema prisitaiko prie greitai kintančios aplinkos bei tinkamai reaguoja į neplanuotus aplinkos pokyčius (Stripeikis, 2008:3). Mokslininkai pabrėžia, kad organizacijoms kaskart tenka vis sudėtingesni iššūkiai: „verslo globalizacija, hiperkonkurencija, sparti technologijų kaita, žinių ir informacinės visuomenės formavimasis“ (Stripeikis, 2004:6). Verslo aplinka sukuria tiek problemų, tai pat tiek galimybių organizacijai veikti. Organizacijos prisitaikymas prie aplinkos pokyčių yra būtinas dėl kintančių aplinkos išteklių. Aplinka veikia organizacijos „procesus ir sprendimų priėmimą galbūt daugiau nei kiti veiksniai“ (Frishammar, Horte, 2005:255). Todėl yra noras nustatyti, tirti, stebėti organizacijos išorės aplinką, ją apibrėžiančias charakteristikas.

Įmonė yra ekonominė ir savarankiška organizacija (Andrijauskienė, 2004: 212), gaminanti rinkai, ji negali neatsižvelgti į tai, ar pavyks parduoti prekę ar paslaugą už norimą kainą. Kadangi veikia konkurencijos, rinkos dėsniai, būtinai atsiras naujų įmonių, teikiančių paklausą turinčias analogiškas paslaugas ar prekes. Dėl šios priežasties organizacijos turi iš anksto numatyti ryšius su tais, kurie nupirks bent dalį produkcijos. Tai galėtų būti tarpininkai arba pardavėjai, su kuriais iš anksto derinama dėl būsimų kainų ir prekių pristatymo termino. Taigi žvelgiant iš šios pusės galima teigti, kad įmonė ne tik sistema savyje, bet ir dalis bendros mega sistemos, nes atlieka savo funkcijas ir palaiko ryšius su kitomis organizacijomis. Iš kitos pusės žiūrint, įmonė tai atvira sistema, priklausanti nuo kitų su ja susijusių sistemų, o taip pat įtakojanti jų raidą.

Žvirblis ir kt. (2008:183) teigia, kad „bet kuris verslas daugiau ar mažiau priklauso nuo aplinkos sąlygų. Sistemų teorijos požiūriu tai vertintina kaip priklausomybė nuo kitų sistemų, nors palyginti neseniai požiūrį į įmonę, kaip uždarąją sistemą, pakeitė požiūris į ją kaip į atvirą sistemą“. Daugėja argumentų, kad aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir netgi išlikimą. Žvirblis ir kt. (2008:183) teigimu, „išorinės ir vidinės aplinkos analizė atliekama, prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus. Tokios analizės esmė – išanalizuoti žinomus įmonės veiklos ar aplinkos faktus, vertinant juos tam tikrų tikslų atžvilgiu“.

Pasak R. Matkavičienės (2007:5869) „apžvelgus įmonių vadovų nuostatas, galima daryti prielaidą, kad pagrindiniais išoriniais aplinkos veiksniais, lemiančiais organizacijos veiklą, aplinkos stebėjimą ir galimą atsaką į aplinkos pokyčius, laikomi finansų sektoriaus, padėties rinkoje, konkurencijos veiksniai“. Taip pat svarbūs žmoniškųjų išteklių ir technologijų pokyčiai. Taip yra todėl

„kad sąlygos, kuriose gali plėtotis teoriškai identiškąs įmonės, gali būti skirtingos, tai gali atsilipti šių įmonių pagrindinių tikslų sprendimui. Taigi svarbų vaidmenį vaidina aplinka ir įmonės saveika savo gyvavimo istorijoje. Pasak L. Gegieckienė ir A. Graikšienė (2009: 124) „verslas atlieka daug svarbių funkcijų visuomenėje ir ekonomikoje: gamina prekes, teikia paslaugas, kuria pridėtinę vertę ir didina nacionalines pajamas, užpildo ribotas geografines, gamybines, paslaugų rinkas, perskirsto išteklius, skatina konkuruoti, užtikrina individualias galimybes ir socialinį mobilumą.“

Nemaža dalis aplinkos veiksnių yra susijusi su valstybėje skelbiama politika, makroekonomikos nestabilumu, finansinių išteklių prieinamumu, teismine sistema ir t.t. Per maži darbo įgūdžiai bei nepakankamas darbo jėgos išsilavinimas sudaro nemenkas kliūtis siekiant užtikrinti verslo plėtrą (Davulis, 2013:52). Išgyventi daugiausia šansų turi tos organizacijos, kurių vadovai geba suderinti įmonės veiklą su kintančia aplinka, moka surasti daugiau pranašumų prieš savo konkurentus, stengiasi optimaliai pagerinti organizacijos veiklą, sumažinti sąnaudas ir pan. Galime sakyti, jog šalies ekonomikos būklė būna pirminis signalas, lemiantis vienaip ar kitaip įmonių veiklos rezultatus. Šios ekonomikos būklės pasikeitimas perspėja įmonių vadovus, kad įmonės veiklos rezultatai greitu metu gali keistis (būti ne tokie, kokių buvo tikimasi anksčiau) ir reikia imtis atitinkamų veiksmų reaguojant į šiuos numatomus makroekonominės aplinkos pasikeitimus. Dinamiški verslo aplinkos pokyčiai turi būti laiku įvertinti, nes tada galima sumažinti nepalankią aplinkos pokyčių įtaką organizacijai ir pasinaudoti naujai atrastomis galimybėmis įgyjant (arba išsaugant) konkurencinį pranašumą (Stundžienė, Bliėkienė, 2011:3).

Anot R. Matkeviėienės (2007: 5870) „organizacija yra dvikryptė, tai parodo orientaciją į išorę (išorės veiksnių įvertinimas, galimas poveikis organizacijai, numatyti galimą organizacijos atsaką į išorės veiksnis) ir į vidų (įmonės vidinės veiklos įvertinimas ir pritaikymas pagal aplinką). Tokia dvikryptė organizacijos veiklos apibrėžtis nurodo galimybę organizaciją analizuoti kaip atvirą socialinę sistemą, apibrėžiant jos veikimą išorės aplinkoje ir išorės aplinkos veiksnių poveikį jai“.

1.2. Verslo aplinkos vertinimas – būtina konkurencingumo užtikrinimo sąlyga

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje įmonės susiduria su labai didele konkurencija, ekonomiais nuosmukiais, o tai skatina ieškoti naujų būdų išsilaikyti rinkoje. Efektyvios įmonės strategijos parengimas ir taikymas leidžia įmonei išsilaikyti rinkoje, patenkinti vartotojų poreikius, gauti ekonominės naudos (Valentinaviėius, 2008:303). Anot R. Matkeviėienės (2007:5870) „Norėdamos ne tik išgyventi šiuolaikinės atkaklios konkurencijos sąlygomis, bet ir gauti pelno, verslo organizacijos privalo ne tik pažinti save, įvertinti savo pozicijas ir siekius, žinoti ir analizuoti klientus, bet ir visą konkurencinę aplinką, kuri nurodo organizacijai pagrindines vartotojiškos visuomenės inspiruojamas, lemiamas tendencijas, paklausos ir pasiūlos kaitą“. Pastarojo dešimtmeėio pabaigoje saveiką tarp įmonės ir jos aplinkos bandė nusakyti atsitiktinumo teorija. Konkurencija šiais laikais tapo ypaė

agresyvi, tad organizacijoms svarbu analizuoti aplinką, ją suprasti bei pačiai geriau prisitaikyti prie naujos aplinkos nei konkurentai (Baraz, Sakar, 2011:68). Taip pat Xu ir Chen (2011:114) mano, kad „išorinė verslo aplinką yra svarbi kuriant verslo modelį“. Pastaraisiais metais Europos Sąjungoje, JAV ir didžiojoje dalyje likusio pasaulio vyraujanti ūkio nuosmukio tendencija įtakoja daugelio verslo įmonių strateginius veiklos planus ir skatina vykdyti verslo politikos pokyčius. Įmonės ieško naujų ir sistemingiau taiko jau žinomus būdus kaip prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių ir rinkos konkurencijos. Konkurentų rinkodaros politika ir aktyvių veiksmų intesyvumas verčia ieškoti naujų būdų vartotojams pateikti kokybiškesnes prekes ir paslaugas, bet tuo pačiu nepadidinat prekių gamybos ir paslaugų teikimo sąnaudų. Viena pagrindinių sėkmingo verslo sąlygų yra konkurencingumo lygis aplinkoje, kurioje plėtojamas verslas (Samoška, 2012:6).

Pasak V. Titarenko (2007:12) konkurencija ir visi minėti jos elementai priklauso nuo verslo sąlygų šalyje, kurias lemia politinę situaciją nusakantys rodikliai, išsilavinimo lygis, demokratija, saugumas, teisių lygybė bei kiti veiksniai, pagal kuriuos apibrėžiama bendroji šalies gerovė. Netiesiogiai atskiriamos dvi sąvokos ir jų tarpusavio santykis – verslo sąlygos įvardijamos kaip tiesiogiai šalies konkurencingumą lemiančių veiksnių rinkinys. Praktikoje verslo aplinkai, konkurencingumui įvertinti yra naudojami skirtingi metodai, atliekamos periodinės studijos, kuriose vertinami veiksniai, darantys įtaką verslo aplinkai. Tradiciškai mokslinėje literatūroje verslo aplinką priimta analizuoti tarptautiniu, nacionaliniu ir vietiniu lygmeniu (Bersėnaitė, 2008:56). Dabartiniame konkurencingame pasaulyje visos įmonės yra priverstos ieškoti sprendimų, orientuotis į naujus iššūkius, todėl būtina analizuoti verslo aplinką. Reikalingi šiuolaikiniai metodai bei gilesni tyrimai, kad įmonė galėtų pagrįsti savo sprendimus. Remiantis tuo verslo sprendimų pagrindimas tyrimais tampa vis svarbesnis. „Kompleksiniai verslo aplinkos tyrimai – tai vienas iš būtinų elementų siekiant ne tik sumažinti aplinkos pokyčių neigiamą įtaką verslui, bet neretai ir panaudoti šiuos pokyčius (naujas atsiradusias galimybes) įgyjant pranašumą konkurencinėje kovoje“ (Žvirblis ir kt, 2008:184).

Įmonės veikla vertinama ir analizuojama remiantis sprendimais pagal jos finansinį rezultatą ir jo pasikeitimą, t.y. ekonominiu požiūriu. Tačiau ankstesnio laikotarpio konkurencijos sąlygomis vertinimas tikrai iš ekonominės perspektyvos pasidarė nenaudingas, nes neskatina savelaikio įmonių veiklos tobulinimo. Taip pat kintantis konkurencinis klimatas vis labiau reikalauja globalios vadovų orientacijos, greitos reakcijos ir strateginio lankstumo, kaip būtinumą sąlygų dirbti nuolatinėje transformavimosi būsenoje, nes įmonė privalo nuolat vystytis ir reaguoti į naujas technologijas, naujas rinkas, naują verslą, naujus žmogiškuosius išteklius (darbuotojus ir vartotojus). Toks verslo aplinkos bei informacijos prieinamumo požiūris keičia ne tik konkurencijos pobūdį, bet ir nusako savitus informacinius poreikius. Lankstumas ir greita reakcija gali būti pasiekiami tik tada, kai sprendimai bus įvertinti laiku gauta ir adekvačia informacija, žiniomis ir patirtimi apie organizacijos išorinę aplinką bei vidines galimybes (Gimžauskienė, 2007:8).

Kintanti verslo aplinka ir aiškių ribų nebuvimas verslo subjektams sukuria būtinumą veikti pagal kokybiškus, priimtinius konkuravimo strateginius sprendimus, kurie formuojami remiantis metodiniais įrankiais, palengvinančiais įmonės konkuravimo strateginių sprendimų formavimą, vertinimą ir pasirinkimo procesą (Raudeliūnienė, 2007:150).

Reikėtų pabrėžti, kad ne atskiros jėgos, nors ir svarbios, o jų kompleksas skatina verslą ieškoti augimo perspektyvų už vietinės rinkos ribų ir tapti globalios rinkos dalimi. Taip pat aiškiai matoma, kad bet kuris verslas šiuolaikinėmis sąlygomis vis dažniau tampa integruotu paslaugų ir prekių verslu, globalioje erdvėje. Galima įžvelgti, kad Lietuvos įmonėms integruojantis į globalią rinką, pirmenybę reikėtų suteikti galimybei atskleisti naujus gaminius ir paslaugas ir tą galimybę išnaudoti kuriant naujus perspektyvius verslus, ypatingą dėmesį reikėtų skirti paieškoms ir organizavimo procesui, veikimui, pageidaujamiems rezultatams ir padariniams. Nuolatiniam sprendimų ieškojimui, kaip išlikti konkurencingais, bei gebėjimui priimti sprendimus, kurie būtų reikšmingi sudėtingos ir kintančios išorinės aplinkos atžvilgiu. Tai turėtų užtikrinti stabilias ir ilgalaikes pajamas bei konkurencinio pranašumo didinimą globalioje erdvėje (Kučinskienė, Marčinskas, 2014:11).

1.3. Verslo aplinkos vertinimo problematiškumas

Verslo aplinką ir jos problemas verslui bendru požiūriu analizavo A. Vasiliauskas (2005), R. Bliekienė, A. Stundžienė (2012), P. Kotler ir K. L. Keller (2007), Kozlinskis, Guseva (2006) V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius ir R. Virvilaitė (2008;2012), S. Vaitkevičius (2006), M. Arimavičiūtė (2005), V. Bagdžiūnienė (2006), E. Buškevičiūtė ir R. Poželaitė (2001), R. Ginevičius ir V. Podvezko (2009), G. Snieškienė (2009), L. Bagdonienė, E. Bagdonas, E. Kazlauskienė ir J. Zemblytė (2004), G. Černius (2013), I. Barbuskaitė (2013), V. Boguslauskas (2007), R. Dudėnas (2006), E. Gimžauskienė ir L. Valančienė (2009), R. Jucevičius (1998), R. Kinderis (2009), R. Korsakienė ir V. Grybaitė (2012), M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė (2006), D. Laskienė, V. Snieška (2003), Walsh (2005), B. Mikulskienė (2011), A. Rutkauskas, V. Sūdžius, V. Mackevičius (2008), V. Skudienė, V. Auruskevičienė, A. Pundžien (2010), A. Šikšnienė (2011), T. Vaišnoras (2009), V. Zinkevičiūtė (2011), A. Žvirblis (2005;2009), M. Barnett Jonathan (2013), P. Goodwin, G. Wright (2001), M. Mcgrath (2012), S.M. Millett (2003), M. Porter. (1990), R. Poželaitė, E. Jonuškienė (2009) ir kiti.

Išanalizavus įvairių autorių mokslinius straipsnius matyti, kad dažniausiai taikoma kokybinė verslo aplinkos (tiek makroaplinkos ir mikroaplinkos) analizė. Analizuojant makroaplinką daugiausiai taikomi šie kokybiniai metodai: PEST analizė, PĮSETA analizė, aplinkos dinamikos analizė, scenarijų analizė. Kai kurie verslo aplinkos elementai (veiksniai) yra statiški, nekintantys. Tai šalies geografinė padėtis, klimatas, laiko juosta ir su tuo susiję privalumai, trūkumai. Taip pat dalis verslo sąlygų veiksnių, kurie negali būti tiesiogiai įtakojami, tačiau gali lėtai kisti besivystant ekonomikai –

kaimyninių šalių infrastruktūra, mokestinė sistema, prekybiniai ryšiai, gamybos ir paslaugų teikimo specializavimasis, lyginamasis ir sąlyginis šalies pranašumas.

Kozlinskis ir Guseva (2006:115) „vertindami ekonominę aplinką, analizavo verslo lūkesčių rodiklius – ekonominių vertinimų rodiklį, Parex verslo aktyvumo rodiklį, VUKO indeksą ir ieškojo jų ryšio su makroekonominiais rodikliais – BVP, tenkančiu vienam gyventojui, nedarbo lygiu, kainų indeksu, trumpalaikė ir ilgalaikė palūkanų norma. Tačiau rezultatai parodė, kad ryšys tarp jų yra silpnas“.

B. R. Jewello (2002:487) manymu, aplinkos pokyčių poveikis kai kuriais atvejais būna labai didelis. Prie tokių pokyčių priskiriama:

- revoliucijos, dėl ko eksportuoti prekes į šalis, kur ji vyksta, labai rizikinga;
- didėjanti palūkanų norma, dėl ko didėja skolinimosi išlaidos;
- nauji teisės aktai, dėl kurių įmonės turi peržiūrėti savo veiklos organizavimą;
- naujos technologijos, kurios skatina įprastines prekes pakeisti kitomis.

Kitų pokyčių poveikis nėra toks didelis, bet tai ir suformuoja kažkokią aplinkos kitimo tendenciją, kurią junta ne tik verslo įmonės, bet ir visuomenė. Tai gali būti:

- šeimos gyvenimo būdo pokyčiai, dėl kurių kiekvienas šeimos narys pats savarankiškai gali priimti sprendimus bei rinktis jam tinkančias prekes;
- pragyvenimo lygio kilimas, darantis poveikį visuomenės narių vartojimo įpročiams;
- automobilių daugėjimas, tendencingai keičiantis žmonių gyvenimo būdą.

Apžvelgus mokslinę literatūrą galima išskirti pagrindines problemas tokias kaip:

- Verslo aplinka ir jos problemas verslui bendru požiūriu analizavę mokslininkai neturi bendros nuomonės dėl verslo aplinkos sudedamųjų dalių.
- Metodai orientuojasi į mikro arba makro aplinka. Todėl neapibūdina visos organizacijos aplinkos.
- Verslo vertinimo metodų parinkimo, taikymo ir gautų rezultatų patikimumo problemą.
- Problemos ir diskutuoti aspektai, susiję su informacijos, sudarančios verslo vertinimo pagrindą, surinkimu, patikrinimu, jos patikimumu ir gebėjimu parodyti tikrąją vertinimo verslo padėtį.
- Gauta informacija apie organizacijos aplinką, dažniausiai neatskleidžia galimo poveikio organizacijos veiklos rezultatams.

Verslo aplinkos vertinimas turetu atsakyti į tokius klausimus, Kas vyksta? Kodėl tai vyksta? Kokios pasekmės? Kam jos reikšmingos? (Kučinskienė, Marčinskas, 2014:4)

Bet vertinimas kol kas neatsako į šiuos klausimus.

Atsižvelgiant į visus šituos pastebėjimus, akivaizdu jog verslo aplinka reikalauja detalesnių tyrimų, šiame darbe pabandysiu pasiūlyti savo metodika. Orientuosiuosi į organizacijos mikro ir makro aplinka, nes tai pagrindas visos organizacijos perspektyvos ateityje.

2. VERSLO APLINKA IR JOS VERTINIMO METODAI

Gebėjimas tinkamai prisitaikyti prie pokyčių, kurie dar tik įvyks bei adaptuotis politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių, technologinių pokyčių terpėje duoda galimybę atlikti aplinkos vertinimą pagal aplinkos analizės proceso lygius. Skanavimo lygis – tai kai iš anksto pastebima potencialūs aplinkos pokyčiai ir vystymosi tendencijų signalai. Kitas lygis monitoringo – tai jau matomų pokyčių ir tendencijų, kurie jau vyksta, pastovaus stebėjimo ir priežiūros taikymo galimybės. Prognozavimo lygis – stebimų aplinkos pokyčių ir tendencijų padarinių verslui numatymo galimybės ir įvertinimo, kaip pokyčių ir tendencijų vystymosi laiko bei jų reikšmingumo organizacijai, matavimo būtinybės. Šiame skyriuje apžvelgsiu verslo aplinkos sampratą, verslo aplinkos komponentų charakteristiką.

2.1. Verslo aplinkos samprata

Verslo aplinka, kaip esminė verslo aplinkos dalis, pragmatiškai apibrėžiama kaip išorinių objektų, jėgų ir veiksnių visuma, kuri juntamai veikia įmonę. Kaip išryškėjo pastaruoju metu, verslas tampa vis daugiau proklausomas nuo palinkos veiksnių, sistemų teorijos požiūriu tai vertintina kaip atviros sistemos pripažinimas, kuris pakeitė požiūrį į įmonę, kaip uždarają sistemą (Žvirblis, Ignotas, 2013:63).

V. Pranulis (2008: 63) aplinka apibūdina kaip „visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonės veiklai“. Kitaip dar organizacijos aplinka apibūdinama kaip aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visuma, veikianti pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Šia aplinką sudaro daugybė tarpusavyje susijusių posistemių (Ginevičius, Sūdžius, 2008: 248).

Organizacijų analitikai teigia, kad „organizacijos aplinka yra visi už organizacijos ribų esantys elementai, darantys įtakos organizacijai“ (Nouwens, 1994:236). Tai pakankamai apibendrintas organizacijos išorės aplinkos apibrėžimas, įvardijantis esminius, aplinką nurodančius elementus. Tai yra buvimas ne organizacijoje, o už organizacijos kaip sistemos ribų ir kartu būti svarbiam organizacijai (daryti įtaką jos veiklai, strategijai, elgsenai, santykiams su klientais). Pasak I. Bakanauskienės (2004:156) "organizacijos aplinkoje yra visos sąlygos, aplinkybės (jėgos, poveikiai), supantys ir veikiantys sprendimo priėmimo subjektą (dalyvius)". Taip pat J. Stoner (1999:45) teigia, kad verslo aplinka būna vertinama tiesioginiais bei netiesioginiais elementais, kurie įtakoja verslą. Arba dar kaip keturios aplinkos, tiesiogiai veikiančios organizacijas. Vasiliauskas (2004:384) teigia kad, dominuoja siauresnis požiūris į verslo aplinką, kaip į išorinių objektų, jėgų ir veiksnių visumą, kuri juntamai veikia įmonę jos veiklą ir rezultatus.

2.2. Verslo aplinkos komponentų charakteristika

A. Žvirblio ir A. Ignoto knygoje „Daugiakriteris verslo procesų vertinimas ir valdymo organizavimas“ (2013) teigiama, kad „bendroji verslo aplinka – įmonės atžvilgiu tolimoji aplinkos dalis, tai komponentai ir mažai valdomi bei nevaldomi veiksniai, kurie veikia šalies ekonomikos sektorių įmonių marketingo sprendimus. Juos būtina išaiškinti ar numatyti ir įvertinti“. Svarbiausiai laiku sureaguoti į jų charakteristikų pokyčius, nes nekreipimas dėmesio gali turėti neigiamų pasekmių, kurios yra nepageidaujamos. Nemažai mokslininkų bendrąją verslo aplinką nagrinėja iš tų pozicijų, kad šiai aplinkai priskiriama tai, kas daro įtaką ar net lemia bendrąją veiklą kaip visumą, t.y. verslo sąlygas apskritai, savo ruožtu artimajai verslo aplinkai priskiriama tai, kas daro įtaką konkrečiam verslo subjekto marketingo strategijai (Cateora, 2006; Gibson, 1998; Czinkota, 2001).

Anot Žvirblio ir Ignoto (2013:60) dažniausiai nagrinėjami du bendrosios aplinkos sandaros variantai. Pirmasis iš jų yra tokių keturių komponentų visumą: politinis, ekonominis, socialinis, technologinis. Antrajame variante prie išvardintų keturių pridėtu papildomi komponentai: aplinkosauginis (ekologinis) ir teisinis. Jos nėra esminės, nes paprastai susiejami artimesni savo turiniu komponentai ar veiksniai, pvz. socialiniai ir ekonominiai, politiniai ir teisiniai komponentai arba socialinis komponentas papildomas demografiniais ir kultūriniais veiksniais, visgi šiuolaikinio verslo aplinkoje tikslinga nagrinėti išplėstą komponentų visumą, lemiančią ir konkrečių įmonės marketingo sprendimų pasirinkimą. Tai:

- Politinis klimatas;
- Įstatiminė sistema;
- Socialinė-kultūrinė aplinka;
- Ekonominė padėtis;
- Mokslinė-technologinė aplinka;
- Gamtinė aplinka.

Tiesa, tarkime, P. Zakarevičius (2003:6) siūlo išskirti ir vidinąją specifinę aplinką (tai aplinkos elementai, kurių įtaka savaip pasireiškia kiekvienai konkrečiai įmonei), prie jos priskiriant:

- Prekių (paslaugų) paklausos bendrąjį lygį;
- Konkurincijos sektoriuje lygį;
- Specifinę verslo infrastruktūrą;
- Apsirūpinimą medžiagomis, žaliavomis, pusgaminiais ir pan.

Tačiau visgi apsistosime prie požiūrio, kad tai nėra išskirtinė aplinka, o nurodyti apsketai, be abejo, turi būti aprėpti nagrinėjant atitinkamus bendrosios aplinkos komponentus. Savo ruožtu bendroji aplinka (kaip visų komponentų visuma) galia būti charakterizuojama:

- Stabilumo laipsniu;
- Sudėtingumo laipsniu;
- Neapibrėžtumo laipsniu;
- Pokyčių dinamikos parametru.

Bendroji aplinka veikia tiek įmonę, tiek jos artimą aplinką, su kuria kartu sudaro sudėtingą terpę, kurioje veikia įmonė. Bendrosios aplinkos pokyčiai gali turėti didelę įtaką ar net pakeisti artimosios aplinkos komponentų poveikį imonei. Šis poveikis irgi nagrinėtinas, specialiojoje literatūroje ir praktikoje įsitvirtino bendra klasifikavimo schema (PAV), kuri atspindi tiek bendrosios, tiek ir artimosios aplinkos sąsajas su įmonės marketingo kompleksu (Žvirblis, Ignotas, 2013:13).

Mokslinėje literatūroje verslo aplinka apibūdinama įvairiai. Verslo aplinkos komponentai ir veiksniai pagal poveikio imonei pobūdį skirstomi į dvi grupes. Dažniausiai sutinkami tokie:

- specialioji aplinka (veiksniai) ir bendroji aplinka (veiksniai);
- mikroaplinka (veiksniai) ir makroaplinka (veiksniai);
- tiesioginio ir netiesioginio poveikio komponentai (veiksniai);
- artimoji aplinka ir tolimoji aplinka (Koncevičienė, 2012:45).



Pav. 1. Verslo aplinka ir jos komponentai.

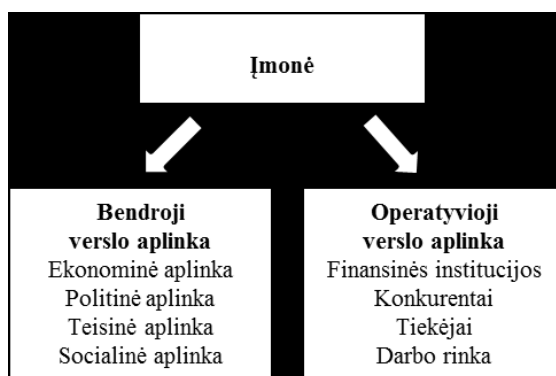
Šaltinis: R. Virvilaitė, V. Jefimov, Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje, 2006.

Matome, kad nagrinėjant verslo aplinkos struktūrą yra išskiriama specialioji aplinka (mikroaplinka - artimoji aplinka) ir bendroji aplinka (makroaplinka -tolimoji aplinka). Mikroaplinkos aplinkos poveikis imonei yra labiau tiesioginis, o makroaplinka veikia įmonę netiesiogiai. Šių aplinkos veiksmų gamintojas nepajėgus kontroliuoti, tačiau turi juos sekti, analizuoti bei tinkamai į juos reaguoti (Koncevičienė, 2012:46).

Tradiciskai mokslinėje literatūroje verslo aplinką įprasta analizuoti tarptautiniu, nacionaliniu ir vietiniu lygmeniu. Verslo aplinka yra suvokiama kaip teisinių, socialinių-kultūrinių, ekonominių,

geografinių, demografinių, politinių, technologinių ir konkurencinių veiksnių visuma kuri pasižymi pokyčiais (Jewellas, 2002:488; Juozaitienė, Staponkienė, 2006:5; Kotelnikovas, 2008:56). Stoner (2005:46) mano, kad „nereikėtų pamiršti ir artimiausioje organizacijų aplinkoje esančių vartotojų, tiekėjų, valdžios (vietinės, regioninės, centrinės ir net ES institucijų), specialių interesų grupių, žiniasklaidos, profesinių sąjungų, finansų institucijų bei konkurentų, kurie daro tiesioginę įtaką verslui“. Taip pat Simašius (1998:12) teigia, kad „be minėtų veiksnių, verslo aplinką lemia ir organizacijų bei jų produktų ar paslaugų padėtis rinkoje, kaimyninės šalys, infrastruktūra“.

Pasak J. Worthingtoną ir C. Brittoną (2006:79) „verslo aplinkos veiksniai turi skirtingo stiprumo įtaką verslui. Jie siūlo skirstyti pagrindinius verslo sąlygų veiksnius į rūšis pagal veiksnių prigimties požymį“. Skiriamos dvi verslo sąlygų veiksnių rūšys – operatyvieji veiksniai (turintys įtaką konkrečiai įmonei) ir bendrieji veiksniai (turintys įtaką visoms įmonėms). Bendrųjų verslo aplinkos veiksnių rūšiai priskiriami lėčiau besikeičiantys veiksniai, kurių kitimui įmonė turi mažiau įtakos.



Pav. 2. Verslo aplinkos rūšys.

Šaltinis: Worthington, Britton (2006:80)

Didelę įtaką organizacijos veiklai turi ne tik vidaus aplinka (išskelti tikslai, uždaviniai, strategija, struktūra, personalas ir pan.), bet ir išorės aplinka, kuri svarbi organizacijos plėtrai. Situacija ir pokyčiai vidaus aplinkoje paprastai yra sąlygojami ir kontroliuojami pačios organizacijos. Pačiai organizacijai valdyti išorės aplinką yra daug sunkiau. Pati organizacijos aplinka - veiksnių visuma, įtakijančių organizacijos veiklą. Ji apima visus aspektus, susijusius su organizacijos išore ir vidumi. Šios dvi aplinkos yra lyg „ratas“, kurios vidurys yra organizacijos vidinė aplinka, tačiau apsupta išorinės. Taigi įmonės aplinka skirstoma į **mikroaplinką** (t.y. įmonė mikroaplinkos elementams daro įtaką) ir **makroaplinką** (t.y. įmonė nedaro įtakos makroaplinkos elementams, ji gali tik prie jų prisitaikyti). Toliau aptarsime makro ir mikro aplinkas.

Vasiliauskas (2002:42) mano, kad „formaliai organizacijos išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja reikšme. Plačiąja reikšme galima laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai priklauso visi jos išoriniai objektai, t. y. visas išorinis pasaulis“. Organizacijai toks per daug išpėstas

išorinės aplinkos aprašymas būtų neveiksmingas. Siaurąja reikšme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie stipriausiai įtakoja organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Šis išorinės aplinkos samprotavimas strateginėje analizėje suteikia galimybę atsiriboti nuo visų tų išorinių veiksnių, kurie visiškai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka nereikšminga, jog į ją galima nereaguoti.

Makroekonominiams procesams yra gana reikšminga valstybės įtaka. Ji pasireiškia įvairių reguliavimo ir valdymo funkcijų įgyvendinimu. Esminė valdžios institucijų paskirtis – užtikrinti ekonominį ir politinį stabilumą. Valstybė taip pat privalo gerinti mikroekonominius įmonių pajėgumus, užtikrindama efektyvų išteklių tiekiančių institucijų darbą, skatindama išteklių kokybės didinimą ir produktyvų naudojimą (Stundžienė, Bliedienė, 2011:3).

2.2.1. Mikroaplinka

Mokslinėje literatūroje (Žvirblis ir kt., 2008:184) specialiąją aplinką (mikroaplinka) apibūdina kaip „artimąją įmonės atžvilgiu išorinės aplinkos dalį, kuri iš esmės (pagal M. Porter) yra įmonės artimųjų išorinių jėgų sistema“. Atskirų verslo dalyvių formuojamos mikroaplinkos yra skirtingos, ko pasekoje, mikroaplinkų skaičius gali tolygiai kisti pagal esamų verslo dalyvių skaičių. Mikroaplinka yra personafikuotas reiškinys. Mikroaplinkose skirtumą lemia visų verslo dalyvių atliktų veiksmų trumpalaikės pasekmės bei juos lemiantys faktoriai, toki kaip verslo vedimo strateginiai tikslai, verslo vadovo ir jo darbo kolektyvo potencialas, pasirinktas verslo organizavimas bei valdymas. Makroaplinkose vienoduma sąlygoja makroaplinkos interpretacijos tapatumas (Lydeka, 2001:102).

Mikroaplinka – tai įmonės sprendimus veikiančios išorinės jėgos, kurioms įmonė taip pat gali daryti tam tikrą poveikį bei įtaką (Pranulis, 2008:603). Remiantis mokslinių darbų analize, galima teigti, jog mokslininkai neturi vieningos nuomonės apie komponentus, kurie sudaro mikroaplinką. Pagrindinę (klasikinę) „specialiąją aplinką“ nusakančią „komponentų visumą“ sudaro vartotojai, konkurentai (esami ir potencialūs), tiekėjai, pakaitalai, sektoriaus terpė (Žvirblis ir kt., 2008:185).

„Priklausomai nuo verslo, mikroaplinką sudaro konkurentai, tiekėjai, vartotojai“ (Pilkienė, 2009:878). Kotler įtraukia dar rinkodaros tarpininkus (Kotler, 2003:76), Pajuodžio manymų į mikroaplinkos sudėtį įeiną ir pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai (Pajuodis, 2005:391). Tiesioginio poveikio išorinė aplinka gali ir daryti įtaką įmonės veiklai, ir pati būti veikiamą įmonės. Remiantis šaltiniais apie organizacijos tiesioginio poveikio aplinką galima sakyti, kad ją sudaro šie pagrindiniai veiksniai: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo ištekliai, įstatymai ir valstybės įstaigos, profesinės sąjungos, specialiųjų interesų grupės, žiniasklaida.

Vartotojai – tam tikras funkcijas rinkoje atliekantys dalyviai, toki kaip pirkėjai, klientai, pacientai (moterys, studentai, pensininkai, turistai, labdaros organizacijos, kitos įmonės), galimos vartotojų grupės. Vartotojai labai svarbūs rinkos dalyviai - būtent jiems yra kuriamas ir pateikiamas įmonės veiklos produktas, dėl jų verslo objektai kovoje rinkoje. Ne veltui daugelyje įvairių literatūros

šaltinių vartotojas yra nusakomas kaip svarbiausias konkurencijos objektas. Pasak Broom (1992:126) aukščiausias organizacijos tikslas yra vartotojų, iš kurių organizacija tikisi gauti jai reikalingų išteklių, poreikių tenkinimas. Tam, kad organizacija galėtų stabiliai ir stipriai konkuruoti, ji privalo atitikti ne tik pagrindinio jos produkto vartotojo poreikius, bet ir parodyti savo unikalumą, skirtumus nuo esamų ir būsimų konkurentų. Iš pateiktos organizacijos paskirties sampratos vartotojai sprendžia, kokių prekių ar paslaugų jie nori ir kokia kaina galėtų būti. Tačiau pardavimo metodai skiriasi priklausomai nuo vartotojo ir padėties rinkoje. (Broom, 1992:127).

Konkurentai. Konkurencija – tai verslo organizacijų varžymasis rinkoje, stengiantis patraukti vartotoją. Konkurencija vyksta ne tik dėl vartotojo, bet ir dėl techninių, energetinių, finansinių ir darbo išteklių. Konkurentai daro įtaką tam tikro produkto ar paslaugos pardavimo kainai, taip pat kaip ir pirkimo. Yra tiesioginė ir netiesioginė konkurencija, o šalia rūšinės konkurencijos yra funkcinė ir komercinė. Pasak Robbins (2003:68) „dabartinio pasaulio ekonomikoje konkurentai gali būti ne tik to paties miesto ar valstybės teritorijoje, bet atsirasti ir iš užjūrio“. Sėkmingai konkuruoti gali tik tos įmonės, kurios geba keistis, reaguodamos į konkurencijos iškeliamus reikalavimus. Žinoma, jos privalo ne tik gebėti greitai reaguoti, bet ir taip pat sparčiai kurti naujus produktus ir patraukliai pateikti juos rinkai. Įmonė, norėdama užimti didesnę dalį rinkoje, gali:

- 1) ieškoti naujų vartotojų – toje pačioje arba naujoje rinkoje;
- 2) ieškoti naujų rinkų ir jose įsitvirtinti pirma arba nukonkuruoti jau esamas organizacijas.

„Abiem atvejais įmonė turi atidžiai išnagrinėti konkurencijos lygį ir sukurti griežtą marketingo strategiją su tikslu pasiekti kuo didesnę vartotojų pasitenkinimą ir susidomėjimą“ (Robbins, 2003: 69). Neverausko ir Rastenio (2001:30) teigimu „Įmonė, kuri nesugeba geriau už konkurentus patenkinti vartotoją ir pasirūpinti savo darbuotojų reikmėmis dažniausiai ilgai nefunkcionuoja ir bankrutuoja“.

Tiekėjai. Kiekvienos įmonės normaliam veiklos vystymui yra reikalingos tam tikros žaliavos bei medžiagos, t.y. tam tikri ištekliai, kurie yra gaunami iš tiekėjų. Beveik kiekviena įmonė turi ne vieną, o keletą tiekėjų, kurie specializuojasi skirtingose srityse ir aprūpina įmonę tam tikros rūšies ištekliais, iš kurių išskirtini techniniai, medžiaginiai, energetiniai. Tiekėjai aprūpina ir komplektavimo gaminiais. Pasak Robbins (2003:70) „tiekėjų dėka, įmonės gauna reikiamų išteklių, žaliavų, paslaugų, energijos, įrengimų ir darbo jėgos, kurių reikia norimiems rezultatams pasiekti“. Todėl galima teigti, jog įmonės yra priklausomos nuo tiekėjų bei jų aprūpinamų išteklių ir nieko keisto jog stengiasi išnaudoti konkurenciją tarp jų, siekdamos gauti kuo žemesnes kainas, bet kartu ir kuo kokybiškesnę darbą bei greitesnę pristatymą. Yra nustatyta, jog kontroliuoti kokybę geriau sekasi tiems, kas turi nustatytus ilgalaikius, pagrįstus įsipareigojimu bei lojalumu ryšius su savo tiekėjais. Žinoma, kainas daugiau ar mažiau diktuoja tiekėjai (ypatingai medžiagų, energijos), todėl yra naudingiau turėti ne vieną, o kelis tiekėjus, iš vien ieškoti alternatyvų. Suprantama, alternatyvių tiekėjų ne visada būna ir galima rasti. O kartais pasiūlydami geresnę kainą, suteikia prastesnę kokybę, todėl tiekėjus reikia

rinktis apgalvotai, apgalvoti susijusią riziką. Jei tiekėjai yra užsienyje, rizikuojama dėl valiutos kursų svyravimo ir kt. Dauguma įmonių, labai priklauso nuo stabilaus aprūpinimo medžiagomis ir išorinės aplinkos (Robbins, 2003: 69).

Pakaitalai - Tai gaminiai, skirti tenkinti tam tikrai vartojimo funkcijai. Vis dažniau pakaitalai tampa svarbiu rinkos elementu, todėl sukelia vis daugiau rūpesčių verslininkams, bei tradicinių ir natūralių prekių gamintojams ir prekybininkams. Žvirblis ir kt. (2008:187) teigia, kad „pakaitalų, kaip atskiro specialiosios aplinkos komponento, išskyrimas pateisinamas jų poveikio verslui reikšmingumu ir jų numatymo sunkumais bei specifika“.

Sektoriaus terpė - tai išorinės (įmonės atžvilgiu) jėgos ir veiksniai, būdingi tik konkrečiam ekonomikos sektoriui, kuriame veikia įmonė (Žvirbis ir kt., 2008:188). „Nagrinėjant specialiąją aplinką, išsiskiria požiūris į tai, kaip traktuoti tą ekonomikos (ūkio) sektorių (šaką), kuriame dirba konkreti įmonė: priskirti prie papildomų varomųjų jėgų ar nagrinėti tai kaip specifinę terpę“ (Žvirblis ir kt., 2008:188). Sektoriaus terpė tai rinkos segmentas, kuriame sudaryta galimybė bendrauti prekių gamintojams ir jų vartotojams. Pasak Žvirblio ir kt. „kiekvienas ekonomikos sektorius turi specifika“. Kiekvienam verslui yra svarbios charakteristikos ir aktuali charakteristikų pokyčių dinamika, taip pat kitimo kryptis. Taigi galima teigti, kad šis mikro aplinkos komponentas yra vienas iš svarbiausių tyrimo objektų.

2.2.2. Makroaplinka

Makroaplinka - tai tam tikroje aplinkoje įmonės sprendimus veikiančios išorinės jėgos, tačiau kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir kt. 2000: 63). Pasak Lydekos (2001:6) „makroaplinka gali tam tikrą laikotarpį būti bendra visiems ekonomikoje esantiems dalyviams. Ji yra natūrali, pradinė ir esminė sąlyga, apsprendžiant verslo dalyvių veiksmus. Be jos verslo dalyvių elgseną veikia jų pačių tikslai, galimybės bei konkretūs veiksmai. Makroaplinka yra nepersonifikuotas reiškinyš“. Dažniausiai išskiriami keli makroaplinkos elementai, tačiau įvairūs autoriai išskiria nevienodą makroaplinką sudarančių elementų skaičių, suteikia jiems kitus pavadinimus ir turinį. Tai priklauso nuo autorių požiūrių ir tyrimo tikslų. Tačiau neginčijama tai, kad makroaplinka turi didelį poveikį mikroaplinkai.

Tokie makroekonominiai veiksniai kaip bendra šalies ekonominė būklė bei jos išsivystymo lygis turi didelį poveikį kiekvienos įmonės veiklai. Tai veikia įmonių elgesį rinkoje, prekių ir paslaugų paklausą ir pardavimus. Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir kt., (2000: 65) išskiria tokį ekonominės aplinkos apibrėžimą – tai „makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsniniais ir tendencijomis, kurie daro įtaką rinkodaros sprendimams ir veiksniams“. Ekonominę aplinką apibūdina tokie svarbiausi rodikliai:

- šalies BVP;

- pirkėjų pajamos;
- taupymo lygis;
- prekių kainų lygis;
- kredito suteikimas (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir kt., 2000: 65).

Z. Lydeka (2001:7) rašo „ekonominę aplinką bendriausia prasme būtų galima suprasti kaip natūralių procesų, taip pat ekonomikos subjektų bei jų veiklą reglamentuojančių institucijų konkrečių veiksmų ilgalaikių ir trumpalaikių padarinių visumą“.

Makroekonominiams procesams yra gana reikšminga valstybės įtaka. Ji pasireiškia įvairių reguliavimo ir valdymo funkcijų įgyvendinimu. Esminė valdžios institucijų paskirtis užtikrinti ekonominį ir politinį stabilumą. Valstybė taip pat privalo gerinti mikroekonominis įmonių pajėgumus, užtikrindama efektyvų išteklius tiekiančių institucijų darbą, skatindama išteklių kokybės didinimą ir produktyvų naudojimą (Stundžienė, Bliėkienė, 2011:3). Pasak M.Kučinskienės ir A.Marčinsko (2014:10) „ekonominiai veiksniai susiję su šalies, kurioje įmonė veikia, raida ir kryptimis. Tokių veiksnių kaip bendro nacionalinio produkto dinamika, gyventojų pajamų, bedarbystės, infliacijos lygis ir dinamika, kitų ekonominių veiksnių analizė, jų įvertinimas padeda įmonei apsaugoti nuo galimo neigiamo poveikio arba bent jau jį sumažinti, taip pat apsispręsti, kokių veiksmų naudinga imtis, siekiant šį poveikį stabilizuoti, prognozuoti galimus variantus artimos ir tolimos įmonės veiklos laikotarpiui“.

Socialinė-kultūrinė aplinka parodo kaip visuomenė gali daryti poveikį įmonei ir jos sprendimams. Svarbiausias socialinę-kultūrinę aplinką apibūdinantis veiksnys yra demografiniai rodikliai (potencialių vartotojų skaičius, jų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesiją, tautybę ir kt.). Pasaulyje vyksta didžiuliai demografinės aplinkos pokyčiai, kurie taip pat yra skirtingi kiekvienoje šalyje, todėl šie rodikliai bei jų dinamiškumas yra labai svarbu įmonėms. Svarbiausi iš jų yra tokie:

1. Demografinis sprogyimas;
2. Mažesnis gimstamumas, tačiau ilgesnis gyvenimo amžius;
3. Kintanti šeimos struktūra (vaikų skaičiaus mažėjimas, santuokos sudarymo amžiaus mažėjimas);
4. Emigravimas;
5. Aukštesnis išsilavinimas;
6. Etniniai pokyčiai (vienos tautybės gyventojų persikėlimas nuolat ar laikinai gyventi į kitas šalis) (Kotler, Keller K.L., 2007:436).

Anot M. Kučinskienės ir A. Marčinsko (2014:11) „socialiniai veiksniai visą laiką kinta. Todėl tokie veiksniai kaip migracija, demografija, kintantis gyventojų požiūris, papročiai ir įpročiai, politinės nuostatos, kiti socialiniai - kultūriniai veiksniai daro tam tikrą poveikį verslui ir jo priimamiems

sprendimams“. Kadangi socialinė aplinka yra nuolat kintanti, įmonės veiklą nulemia ir pasikeitęs darbo ir laisvalaikio modelis, augantis feminizmas, miestietiško gyvenimo būdo plitimas bei jo poveikis atskiram individui, šeimai, nusikalstamumo augimas, kintanti pasaulio populiacijos sudėtis. Todėl norinčios sėkmingai veikti įmonės privalo nuolat stebėti ir teisingai įvertinti socialinius veiksnius ir jų kitimą. (Kučinskienė, Marčinskas, 2014:11).

Dar vienas makroaplinkos elementas tai **politinė-teisinė** aplinka. Šią aplinką veikiančios jėgos formuoja valdžios ir valdymo struktūras, kurios savo sprendimais priima tam tikrus teisės aktus. Įmonės savo veikloje privalo jais remtis ir vadovautis. Valdžios ir valdymo institucijoms tai suteikia galią tam tikroms įmonėms sudaryti palankesnes sąlygas taip skatinant investicijas (pavyzdžiui, mažindamos mokesčius) arba, atvirkščiai, riboti tam tikrą veiklą. Tokiu būdu politinė-teisinė aplinka gali tiek skatinti įmonės veiklą, tiek ir riboti ją (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir kt., 2000:71).

Taip pat M. Kučinskienės ir A. Marčinsko (2014:5) nuomonę „Politiniai veiksniai, tokie kaip valstybės vykdoma ekonominė politika ir jos priemonės, nubrėžia verslo įmonių veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Pokyčiai vyriausybės politikoje, vidaus ir užsienio prekybos politikoje, įstatymų raida ir reguliavimo normos bendrų sąlygų verslo plėtrai sudarymo požiūriu gali turėti įtakos įmonės strateginiams sprendimams“. Taigi įmonei, kuri turi netrumpalaikių tikslų, reikia atidžiai viską įvertinti ir bandyti prognozuoti politinę padėtį bei santykių stabilumą tarp valstybių, bent jau tam tikram laikotarpiui (Kučinskienė, Marčinskas, 2014:5).

Mokslinė-technologinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui. Mokslinės-technologinės aplinkos poveikis labiausiai pastebimas prekių kūrimo, jų tobulinimo ir gamybos srityje. Kiekvienas mokslinis atradimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi. Mokslinė - technologinė aplinka didelį poveikį padarė ir atsiskaitymo už prekes bei paslaugas operacijų srityje. Įdiegtas prekių kodavimas, atsiskaitymai elektroninėmis kortelėmis, galimybė naudotis elektroninės prekybos paslaugomis, bei daryti pinigų perlaidų operacijas toli esantiems ūkio subjektams (Virvilaitė, Stravinskienė, 2008: 84).

Krajevskio ir Ritzmano (2005:831) teigimu „technologijos yra ne tik sparčiausiai besivystanti sritis, bet ir jėga, galinti suteikti daugiausiai galimybių siekiantiesiems plėtoti verslą. Todėl tokie veiksniai kaip technologinis lygis, informacinių technologijų plėtra, inovacijų taikymas ir jų rėmimas, vyriausybės mokslo ir technologijų atnaujinimo politika lemia technologines inovacijas ir skatina naujų gamybos paslaugų teikimo metodų, naujų prekių, naujų rinkodaros priemonių atsiradimą, kas gali nulemti produkto (prekės ar paslaugos) plėtotę, darbo organizavimą ir veiklos pobūdį“. Sparčiai ir nuolatos vykstantys technologiniai, nors juos sudėtinga prognozuoti, tačiau yra svarbūs. Atitinkamai įvertinus technologinius veiksnius įmonė gali pasiruošti atitinkamai reaguoti į pokyčius bei ieškoti

galimybių. Technologinės globalizacijos plėtrą ignoruojančios šalyse susiduriamą su pramonės deindustrializacijos problemomis.

Gamtosauga – viena iš svarbiausių ir opiausių sričių, kurios problemas turi spręsti valstybė ir įmonės. Oro ir vandens tarša pasaulyje jau pasiekė pavojingą lygį. Jeigu taršos lygis nebus pastoviai reguliuojamas ir kontroliuojamas, pasauliui grėstų ekologinė katastrofa. „Gamtinė aplinka tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtaką marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui“ (Kotler, Keller K.L., 2007:437).

Taip pat reikėtų nepamiršti, kad ne tik aplinką veikia įmonė, bet ir pati įmonė veikia aplinką, todėl reikalingas atsakingas požiūris ir į tai, kaip įmonė veikia aplinką.

Šiandieninis verslas privalo spręsti aplinkosaugines ir socialines problemas. Kadangi verslas tam tikra prasme yra šių problemų dalis, jis privalo stengtis jas panaikinti ir tapti sprendimu. Neabejotina, jog įmonių vadovai, verslininkai bei pramonininkai yra išsilavinę ir protingi žmonės, kurie turi užtektinai technikos ir ekonomikos žinių, kad galėtų sėkmingai restruktūrizuoti ekologinį ir socialinį verslą. Pasak Simanavičienės, Kovaliovo ir Šubonytės (2011:123) „nėra jokio kito būdo įdiegti darnų vystymąsi, kaip tik įtraukti į šį procesą verslą, nes vien valstybės politinės nuostatos, darnaus vystymosi strategijų ruošimas ir kt. valstybinės reguliavimo priemonės nėra pajėgios įgyvendinti darnaus vystymosi principų, o verslas yra galingiausia jėga, leidžianti panaudoti milžiniškus finansinius išteklius, mokslo žinias, technologinius bei kitus pažangos laimėjimus socialiniams, aplinkosauginiams darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti visame pasaulyje“.

Mokslininkų nuomonę, vien tik verslui per sudėtinga išspręsti socialinius, aplinkosauginius darnaus vystymosi tikslus. Reikalingas ir vyriausybės sutikimas, kad tikslingai nukreiptų vykdoma politika į šių tikslų sprendimą. Siekiant užtikrinti socialiai atsakingų įmonių plėtrą ir sudaryti palankią makroaplinką yra labai aktualus valstybės vaidmuo. Yra mėginama nustatyti ar Lietuvos makroekonominė aplinka yra palanki įmonių socialinės atsakomybės plėtrai (Simanavičienė, Kovaliovas, Šubonytė, 2011:124).

Todėl sekančiame skyriuje aptarsime socialiai atsakingo verslo požiūrį į aplinką, jo sampratą, metodus ir įmonės galimybes prisitaikyti prie socialiniai atsakingo požiūrio į aplinką.

2.3. Socialiai atsakingo verslo požiūris į aplinką

Vienas iš daugelio verslo ir visuomenės ryšio aspektų yra socialinė atsakomybė ir etika. Verslo socialinės atsakomybės planas remiasi tuo, jog vadyba nėra ekonominis institutas, orientuotas vien tik į pelno gavimą, bet yra dalis visuomenės ir dėl to atsakingas prieš ją. Svarbu įvertinti organizacijos santykius su savininkais, investuotojais, darbuotojais, klientais, aplinka ir visa bendruomene. Organizacijos socialinė atsakomybė skatina verslininkus prisiimti atsakomybę už savo

padarytus veiksmus. Taip pat daug organizacijų ir įmonių savo veikloje numato socialinius tikslus, kadangi šiuolaikinė visuomenė iš verslo tikisi socialinės atsakomybės.

2.3.1 Socialinės atsakomybės samprata

Anot Pruskaus (2003:65) „socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija turėtų būti atsakinga už kiekvieną savo veiksmą, paveikiantį žmones, jų bendruomenes ar aplinką. Neigiama verslo įtaka žmonėms ir visuomenei turi būti pripažįstama, padaryta žala atlyginama“. Įvairūs sprendimai socialiniais klausimais gali paveikti pačios valstybės politiką. Organizacijai užsitikrinus gerą reputaciją iš darbuotojų dirbančių organizacijoje, ar įgyjus netoliese gyvenančių piliečių pasitikėjimą galima lengviau išlaikyti ekonominę verslo sėkmę ir komercinį pranašumą. Štreimikienė ir Vasiljevienė (2004:5) socialinę atsakomybę apibūdina kaip „visų veiklos subjektų pasirengimą priimti atsakomybę už savo veiklos pasėkmes“. Taigi verslo etika plėtoja šiuolaikinio socialiai atsakingo verslo suvokimą, kad įmonės turi apskaičiuoti ir priimti savo veiklos pasėkmes prieš visus, kuriuos paliečia įmonės sprendimai. Dabartinėje visuomenėje išskiriami du požiūriai į socialinę atsakomybę (Vyšniauskienė, Kundrotas, 1999:8):

- Organizacijų veikla turėtų būti nukreipta tik pelnui maksimizuoti (**vienintelės paskirties teorija**, Miltonas Friedmanas). Pagal vienintelės paskirties teoriją įmonės vykdydamos šia funkcija, duos naudos visai visuomenei, sukurs maksimalią socialinę naudą bei suteiks darbo vietas mokėdamos mokesčius.
- Gamybinės organizacijos turėtų būti socialiai jautrios išorinės aplinkos reikmėms (**daugelio tikslų teorija**). Pagal šią teoriją verslas suteikia pirmenybę pelnui. Skatina užsiimti platesne veikla nei ta, kuri reikalinga pelnui didinti. Taip pat organizacija rūpinasi ir stengiasi padėti visuomenei spręsti jai iškilusias problemas.

Socialinė atsakomybė nereiškia, kad organizacijos turi atsisakyti savo pradinių ekonominių tikslų. Kaip ir nereiškia, kad socialiai atsakingos firmos negali būti pelningesnės už tas, kurios yra mažiau atsakingos.

Anot Misevičiaus (2005:65), šiuolaikinį socialinės atsakomybės supratimą atskleidžia du principai: labdaros ir valdymo.

Lentelė 1. Labdaros ir valdymo principai (Misevičius, 2005:65).

	LABDAROS PRINCIPAS	VALDYMO PRINCIPAS
APIBRĖŽIMAS	Verslas turėtų suteikti savanorišką, sąmoningą pagalbą visuomenės skurstantiems asmenims ir jų grupėms	Verslas, kaip visuomenės globėjas, turėtų nagrinėti interesus visų tų, kurie veikiami verslo sprendimų ir politikos
MODERNI IŠRAIŠKA	Korporacijų filantropija	Pripažįstant verslo ir visuomenės

	savatoriški veiksmai visuomenės gerovei	tarpusavio priklausomumą apmąstant įvairių visuomenės grupių interesus ir poreikius
PAVYZDŽIAI	Korporacijų filantropinė veikla Privati iniciatyva, sprendžiant socialines problemas Socialinis bendradarbiavimas su skurstančiais	Akcininkų dalyvavimas strateginiame korporacijų planavime Optimalus ilgo laikotarpio pelnas yra svarbiausia už trumpo laikotarpio masimalų pelną Savų interesų išreiškimas

Korporacijų filantropija yra moderni labdaros principo išraiška. Valdymo pincipas dabar suprantamas taip: korporacijų vadovai pripažįsta, kad verslas ir visuomenė yra tarpiai susiję.

Socialinė atsakomybė suteikia pirmumą tokiai organizacijai, kuri pripažįsta turinti didelę įtaką makrosocialinei sistemai ir tam tikrais veiksmais siekia palaikyti ne tik savo, bet ir tos socialinės sistemos, kurios dalis ji yra, pusiausvyrą (Jucevičienė, 1998:456). Pasak Vasiljevienė (2003:6) „Tokios organizacijoje puoselėjamos vertybės, kaip socialinė atsakomybė, socialinis jautrumas, suformavo naują socioekonominę organizacijos modelį. Organizacijos, besiremiančios šiuo modeliu, priima sprendimus atsižvelgdamos ne tik į ekonominius, bet ir į socialinius vertinimus“.

Vieną iš labiausiai paplitusių socialinės atsakomybės modelių pateikia Daftas (1994:226). Jis teigia, kad „organizacijos atsakomybės modelį sudaro keturios atsakomybės rūšys, kurios tarpusavyje yra glaudžiai susijusios“:

- Ekonominė organizacijos atsakomybė;
- Teisinė organizacijos atsakomybė;
- Moralinė organizacijos atsakomybė;
- Laisvo pasirinkimo atsakomybė.

Remiantis R.Dafto modeliu pagrindiniais ir svarbiausiais laikomi ekonominiai organizacijos interesai. Be ekonominės organizacijos veiklos nebūtų ir socialinės atsakomybės. Nustatydamas atitinkamą socialinės atsakomybės lygį, įmonė turi įvertinti, kur jai apsimoka telkti savo išteklius, kad būtų pasiektas optimalus rezultatas. Pagal įvairių klausimų svarbą skirtingais lygiais nustatomi atitinkami tikslai.

2.3.2. Įmonių socialinė atsakomybė

Tai etiškas kompanijos elgesys bendrauoomenės atžvilgiu, kurią sudaro ne tik akcininkai, bet daug platesnis ratas ir kitų suinteresuotųjų, turinčių teisėtus, su verslu susijusius interesus. Monkevičienės ir Rybakovo (2002:15) nuomone „ISA yra bene svarbiausias iš tijų darnaus vystymosi

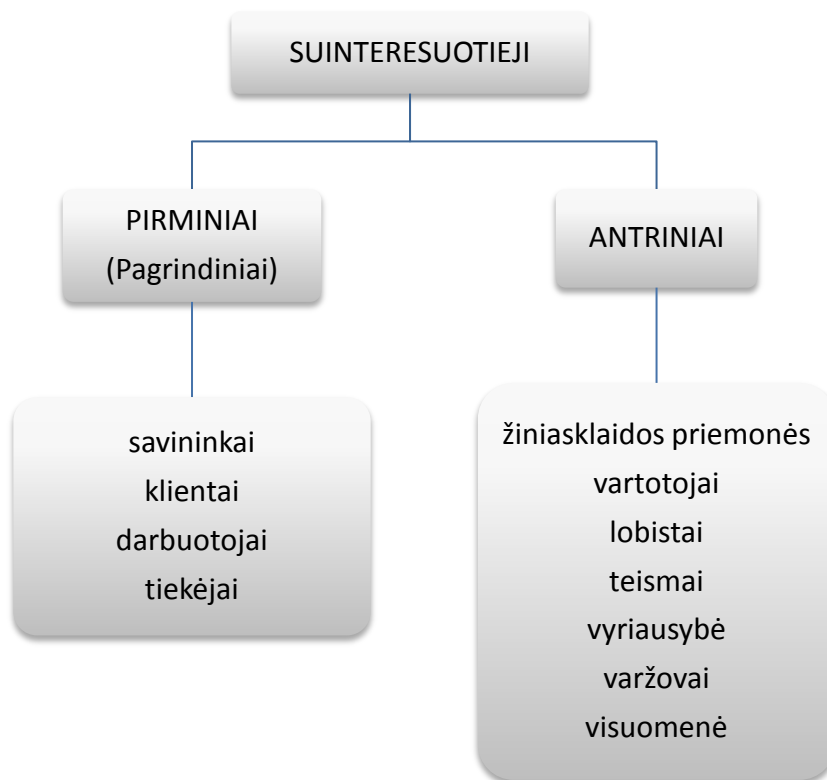
elementų, nes darnumo siekama būtent per šį elementą: jis yra pradžia, rodanti suinteresuotųjų interesus, jis yra ir varomoji jėga, skatinanti visuomenei priimtina veiklą“. Įmonių socialinės atsakomybės pagrindą sudaro trys pamatiniai elementai: ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis.

Lentelė 2. Socialinės atsakomybės pamatiniai elementai (Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija FINERGY. Bendroji socialinė atsakomybė energetikos pramonėje: verslo gidas, 2002:15).

Ekonominis atsakingumas	Aplinkosaugos atsakingumas	Socialinis atsakingumas
Rentabili veikla – pelningumas. Konkurencingos prekės ir paslaugos. Finasinės rizikos valdymas	Žinojimas, kokių poveikį aplinkai daro įmonės vykdoma veikla (žaliavų naudojimas, aplinkos tarša). Nuolatinis veiklos tobulinimas. Aplinkosaugos teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis. Reikalingų pokyčių nustatymas ir jų įgyvendinimas.	Rūpinimasis darbuotojų gerove, tobulinimu ir motyvacija. Atviro bendravimo su suinteresuoto dialogo šalimis palaikymas. Geros praktikos ir bedradarbiavimo skatinimas. Rūpinimasis visuomenės, verslo partnerių, tiekėjų ir klientų poreikiais.

Ekonomis atsakingumas reiškia atsižvelgimą į akcininkų pelningumo siekius ir indėlį diegiant ekonominę gerovę visuomenėje. **Aplinkosauginė atsakomybė** reiškia aplinkos ir gamtinių išteklių tausojimą. **Socialinė atsakomybė** reiškia rūpinimąsi darbuotojais, parodo kaip atvirai dirba įmonė, kaip laikosi geros praktikos santykiuose su suinteretuoto dialogo šalimis, kaip atsakingai ir etiškai atsižvelgia į suinteretuoto dialogo šalių nuomonę. Sėkmingai dirbanti organizacija adaptuoja visus šiuos socialinio atsakingumo aspektus taip, kad jie veiktų išlaikydami pusiausvyrą. Visi minėti elementai yra reikšmingi siekiant darnaus verslo vystymosi ir turi būti vienodai bei tuo pat metu plėtojami. Pasak Koncevičienės (2012:74) „Socialinė atsakomybė atspindi konkretaus laikmečio visuomenės rūpesčius ir aktualijas, o šie laikui bėgant keičiasi. Atitinkamai keičiasi ir socialinio atsakingumo samprata bei visuomenės lūkesčiai organizacijų atžvilgiu šioje srityje“. Taip pat socialinio atsakingumo sampratą pateikia Bernatonytė (2009:230) „Pradžioje socialinis atsakingumas buvo suprantamas kaip aukojimas labdarai, vėliau sąvoka išsiplėtė į etišką darbdavystę ir sąžiningą verslą, o paskutiniu metu išsiplėtojo į sritis, tokias kaip žmogaus teisės, aplinkos apsauga, vartotojų apsauga, darnioji plėtra“.

Vyšniauskienės ir Kundroto (1999:10) teigimu, „Kiekvienos įmonės veikla daro įtaka visuomenei, bet visų pirma, su ja susijusioms interesų grupėms, kurių kai kurios yra artimesnės, o kitos junta netiesioginį poveikį. Kiekviena suinteresuotųjų grupė turi savų interesų. Atsakinga laikoma organizacija, atsižvelgianti į visų suinteresuotųjų interesus“. ĮSA modelis turi būti plėtojamas ir propaguojamas atsižvelgiant į verslo organizacijos, ir į suinteresuotųjų interesus.



Pav. 3. Suinteresuotųjų skirstymas

Šaltinis: Monkevičienė, Rybakovas, 2002; Pruskus, 2003.

Europos komisijos pristatytame ĮSA skiriamos vidinės ir išorinės įmonių socialinės atsakomybės dimensijos (Monkevičienė, Rybakovas, 2003:16):

Vidinės dimensijos:

- Žmogiškojo kapitalo valdymas yra pritraukimas darbo jėgos, balanso tarp laiko darbui ir poilsiu užtikrinimas, lygios teisės ir karjeros galimybės.
- Sveikata ir saugumas darbe. Saugumo ir minimalus pavojaus užtikrinimas darbe yra svarbus kriterijus, vertinant įmonių socialinės atsakomybės veiklą.
- Susitaikymas su pokyčiais reiškia, kad darbuotojams privalo būti suteikiama pagalba vykstant įmonės restruktūrizacijos, susijungimo, skaidymo ir panašioms procesams.
- Poveikio aplinkai ir natūraliųjų išteklių valdymas. Išteklių naudojimas ir aplinkos taršos mažinimas turi būti organizuojamas taip, kad padėtų didinti pelningumą ir konkurencingumą užtikrinant sėkmę verslui bei nepadارانant žalos aplinkai.

Išorinės dimensijos:

- Bendruomenės. Įmonės steigdamos darbo vietas ir už darbą mokėdamos atlyginimus, mokėdamos mokesčius prisideda prie bendruomenės gerovės kėlimo.
- Verslo partneriai, tiekėjai, vartotojai. Įmonės socialinės atsakomybės siekiamas turi įtakos įmonės klientai, partneriai, tiekėjai. klientams, turi būti užtikrintą aukščiausia kokybė, saugumas ir patikimumas.
- Aplinkos apsaugos globaliu mastu. Kadangi daug įmonių ir organizacijų veikia globaliu mastu, tai verslo poveikis neapsiriboja vienos šalies teritorija. Iš to seką, kad socialinės atsakomybės principai neturėtų būti taikomi tik vienoje šalyje, ar žemyne, jie turėtų būti taikomi globaliu mastu.

Atsižvelgdamos į nurodytas dimensijas, organizacijos turėtų įvertinti veiklos poveikį aplinkai. Tuo būtų galima tobulinti aplinkos valdymo ir socialinės atsakomybės veiklą.

ĮSA tiksliausiai galima apibrėžti kaip palataus spektro procesą, apimančią visą produkto ir paslaugos gamybos ir teikimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius veiksmus ir nuostatas, kuriuos įmonės, dalyvaujančios šiame cikle savanoriškai vykdo bei tenkika. Labai svarbus klausimas yra ĮSA teikiama nauda įmonei, šalies ekonomikos ir visuomenės plėtrai. Galima išskirti pagrindinius teiginius, patvirtinančius socialiai atsakingo verslo naudą:

1. Kuriamos verslui palankios perspektyvos. Mažina valstybės reguliavimo būtinumą ir gerina vietinių bendruomenių gyvenimą. Socialiai sėkmingoje visuomenėje verslui sąlygos tampa vis geresnės. Be to, nors išlaidos tuo metu organizacijos gali būti didelės, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jos turėtų suteikti didelę naudą organizacijai, nes visuomenėje įmonė turėtų užsitarnauti gerą įvaizdį.
2. Visuomenės poreikiai ir lūkesčiai. Siekis sumažinti skirtumą tarp naujai atsirandančių visuomenės lūkesčių ir realių įmonės veiksmų, organizacijos vis dažniau įsitraukia į socialinių problemų sprendimą, nes išanalizavus globalizacijos tūkumas ir naudą bei verslo įmonių svarbų vaidmenį procese, tampa aišku, kad be verslo pagalbos daugelio socialinių problemų išspręsti negalima.
3. Išteklių naudojimas sprendžiant socialines problemas. Verslas turi didelius išteklius, todėl galėtų skirti lėšas tenkinti socialinius reikmes.
4. Moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Įmonė yra visuomenės narys, todėl organizacijos, kaip ir individualūs asmenys, turi veikti socialiai atsakingai ir šia veikla stiprinti visuomenės moralumo pagrindus.
5. Žmogiškojo kapitalo ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų kapitalo stiprinimas. ĮSA yra vienas iš svarbiausių veiksmų, kurie stiprina darbuotojų motyvaciją bei pritraukia intelektualius, gabius darbuotojus.

6. Įvaizdžio gerinimo ir saugumo siekimas. Geras įmonės įvaizdis remiasi šiais dalykais: teikiamų paslaugų ar prekių kokybę, įmonės pasitikėjimu, tikslų nuoskelumu, skaidriais santykiais su vartotojais.

A.Vasiljevas ir N. Genevičiūtė išskiria keturis argumentus, įrodančius, kodėl įmonės turėtų taikyti socialinės atsakomybės principus:

1. Socialines problemas sukelia organizacijos, todėl jos ir turi būti atsakingos už šių problemų sprendimą ir stengtis užkirsti kelią naujoms problemoms;
2. Organizacijos turi daugiau išteklių ir galių, kuriuos turėtų išnaudoti socialinei gerovei palaikyti;
3. Organizacijos savo veikloje aprėpia daug socialinių aspektų (žmonių įdarbinimas, produktų kūrimas ir pan.), kurie verčia organizaciją elgtis atsakingai;
4. Organizacijos turi patenkinti ne tik savo, bet ir visų jos veikla suinteresuotų grupių lūkesčius.

Pruskus (2003:23) išskiria šiuos esminius veiksnius, stabdančius socialinės atsakomybės plėtrą:

1. Orientacija tik į pelno siekimą. Organizacijai svarbus tik pelnas, savo lėšų nenoras investuoti į socialinę atsakomybę. Įmonė mano, kad elgiasi socialiai atsakingai, susitelkdama tik į ekonominia naudą sau, o socialinės atsakomybės skatinimas ir rėmimas yra valstybės reikalas.
2. Įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos. Lėšos, skiriamos socialinėms reikmėms tenkinti, įmonei reiškia papildomas išlaidas. Šios išlaidos, perkeliamos ant vartotojo pečių, padidintų kainas už teikiamas paslaugas ir prekes.
3. Stygius spręsti socialines problemas. Įmonės personalas neturi patirties, leidžiančios spręsti socialines problemas. Visuomenės tobulinimu turėtų užsiimti specialistai, dirbantys atitinkamose valstybės institucijose ir labdaros organizacijose.

Įvertinus visus argumentus, galima išskirti šiuos pagrindinius aspektus, kurie motyvuoja įmones diegti ĮSA:

- Galimybė geriau patenkinti savo vartotojų poreikius;
- Sufomuoti gerą vardą, savo fiminio ženklo – patikimos įmonės – reputaciją, kurių dėka būtų galima: pakelti vartotojų lojalumą, stiprinti ryšius su valdžia ir vietine bendruomene; didinti paslaugos ar prekės pardavimo apimtį; didinti darbuotojų efektyvumą bei motyvaciją.

Organizacijos, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą, pateisina visuomenės lūkesčius, įgyja didesnę konkurencinį pranašumą ir gali užtikrinti didesnę pelningumą.

Iš to galima daryti išvadas, jog socialiai atsakingas elgesys įmonėms yra ekonomiškai naudingas, nes jis suteikia organizacijoms konkurencinį pranašumą, kuris gerina įmonės įvaizdį, o ilgalaikio įmonės stabilumo ir sėkmės sąlyga tampa ekonominės veiklos socialinis priimtinumas.

2.3.3. Įmonės socialinės atsakomybės ir makroaplinkos ryšys

Pasak Juščiaus (2007:49) įmonių socialinė atsakomybė išmatuojama ir institucionalizuojama pagal keturis pagrindinius parametrus:

- Rinkos;
- Darbo vietos;
- Visuomenės (bendruomenės);
- Aplinkosaugos.

Didėjantis įmonių socialinės atsakomybės populiarumas, vis labiau suprantamas jos reikšmės ir įtakos visuomenėje suvokimas lemia ir pačių verslo subjektų orientacija į socialiai atsakingo valdymo, investavimo, vartojimo ir kitus principus. Pasak Bernatonytės (2009:229) „įsitvirtinus suvokimui, kad įmonės nėra izoliuotos nuo visuomenės, pažangiose šalyse verslo sektorius, kaip visuomenės raidos procesų dalis, vadovaujasi įmonių socialinės atsakomybės idėja, kuri gerina įmonės įvaizdį, padeda valdyti riziką ir didina įmonės konkurencingumą“.

Lentelė 3. Darnaus vystymosi pagrindinės dimensijos (Bernatonytė, 2009:4).

Ekonominis atsakingumas	Atsakingumas supančiai aplinkai	Socialinis atsakingumas
<p>Konkurencingumas: Kapitalo grąža; maržos santykis, apyvartos padidėjimas, pridėtinė vertė, rinkos dydis; Darbo vietos, užmokesčiai, atlyginimai, mokesčiai, socialinio draudimo įmokos; Investicijos į inovacijų plėtrą.</p> <p>Produktai ir paslaugos: Nauji produktai ir paslaugos.</p> <p>Vartotojų santykių, darbo sąlygų plėtra: Vartotojų pasitenkinimas; Klientų plėtra; Prekių/ paslaugų teikimo patikimumas.</p>	<p>Produkto gyvavimo trukmė: Produktų specifinis taršumas; Atliekų apimtys; Aplinkos apsaugos investicijos ir veiklos sąnaudos.</p> <p>Taršos mažinimas: Bendri oro taršos kiekiai; Vandens ir grunto teršalai; Specifinių teršalų tendencijos</p> <p>Gamtiniai išteklių: Gamtinių išteklių naudojimas, atsinaujinančiųjų išteklių dalis iš bendro kuro balanso; Energijos efektyvumas, savosios reikmės; Šalutinių produktų naudojimas.</p> <p>Biologinė įvairovė: Priemonės, skatinančios biologinę įvairovę, įskaitant vandentakių valdymą ir atnaujinimą.</p>	<p>Darbuotojų gerovė ir kompetencija: Personalo struktūra, darbo užmokesčio fondas; Įdėtos pastangos į mokymus ir į poilsio bei pramogų organizavimą. Pasitenkinimas darbo vietomis. Profesinės ligos ir saugumas: Nelaimingi atsitikimai ir neatvykimai į darbą dėl ligos; Sveikatos apsaugai skirti fondai.</p> <p>Santykiai su vietinėmis bendruomenėmis ir kaimynais: Vietinių gyventojų atsiliepinimai; Renginiai suinteresuoto dialogo šalims; Nauda, teikiama bendruomenėms.</p> <p>Verslo partneriai ir tiekėjai: Tiekėjų vertinimas spaudoje.</p> <p>Bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis: Bendradarbiavimo projektai; Sezoninių vasaros darbų skaičius.</p>

Remiantis šiais parametrais išvystomos ĮSA strategijos, konkretinant ir adaptuojant jų valdybą konkrečiomis sąlygomis (tiek šalies, tiek veiklos rūšies ar pramonės šakos kontekste). Tikslams nustatyti ir vykdyti reikalingi rodikliai, kurie atspindi ĮSA įgyvendinimo rezultatus.

ĮSA, kaip ir darnaus vystymosi, rodikliai apima tris pagrindines dimensijas: ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę. Ekonominius rodiklius apibrėžia teisės aktais, todėl jie yra tiksliai apibrėžti. Iš pateiktų ataskaitų apibrėžiami aplinkosauginiai rodikliai. O Kiti rodikliai renkami atsižvelgiant į įmonės veiklą, kad būtų matoma vykdomos ir plėtojamos problemos rezultatas.

2.4. Verslo aplinkos vertinimo metodai

Kiekvienas verslas veikia tam tikrame kontekste, kuris konkrečiu momentu yra unikalus. „Norint parengti verslo veiklos ir jo plėtros strategines kryptis, ieškoma atsakymo besikeičiančiame verslo ir jo aplinkos konteksto lygmenyje. Aplinkos veiksnių poveikio bendro efekto naudingumas dažniausiai nustatomas taikant analitines priemones“ (Kučinskienė, Marčinskas 2014:6). Dauguma autorių išskiria pagrindinę aplinkos tyrimo sritis:

Makroaplinkos analizei:

- PEST analizė
- PĮSETA analizė
- Aplinkos dinamikos analizė
- Scenarijų analizė.
- SSGG analizė,

Mikroaplinkos analizei:

- Svarbiausi sėkmės veiksniai,
- Penkiu jėgu modelis,
- Rinkos salygu analizė,
- Konkurentu analizė,
- Klientu analizė.

Toliau darbe apžvelgsiu pagrindinius makro ir mikro aplinkos analizės metodus.

2.4.1. PEST ir PĮSETA ANALIZĖ

Viena iš pagrindinių ir dažniausiai naudojamų makroaplinkos strateginių analizių yra PEST analizė. Ji analizuojama pagal šiuos makroaplinkos aspektus: socialinį ir kultūrinį, politinį ir teisinį, ekonominį bei technologinį. PEST analizės technika nėra konkrečiai aprašyta strateginio valdymo dalyke lyg atskiras tikslų ir tobulų taisyklių rinkinys. Literatūroje paprastai apsiribojama tik kontroliniu sąrašu temų, kurios analizuojamos kiekvienu minėtu makroaplinkos aspektu, papildytu neplačiu komentaru. Rekomenduojamos šios pagrindinės PEST analizės sritys:

Politinis ir teisinis aspektas:

- **Tarptautinė politinė situacija.** Ši situacija ypatinga organizacijomis, kurios eksportuoja savo paslaugas (produkciją) bei importuoja žaliavas, komplektuoja gaminius. Taip pat svarbu turinčioms bendras įmones su užsienio kompanijomis ar savo filialus užsienio šalyse ir dalyvaujančioms kitaip pasaulinėje rinkoje. Organizacijos veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai gali įtakoti politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, investicijų, ir kt.
- **Vidinė politinė šalies situacija.** Reikalingas skirtingų politinių partijų programinių nuostatų įvertinimas, kuris turi sąsają su organizacijos veikla. Jei yra žymūs šių nuostatų skyrtumai organizacijos strategijos įgyvendinimą gali paveikti rinkimų į šalies pralamentą rezultatai, nauja vyriausybės sudėtis ir pan.;
- **Santykiai su šalies valdžios institucijomis.** Tai labiausiai pajunta organizacijos, pas kurias kapitale dalyvauja savivaldybės ir valstybė. Tada visi jų strateginiai sprendimai priklauso nuo vidaus ir bendravalstybinių sprendimų derinimo ir aprobavimo tvarkos. Tačiau privataus kapitalo įmones savivaldybės ir vyriausybinais organais įtakoja daug mažiau, bet tokia strateginiams sprendimams gali būti ir netiesioginė.
- **Teisinis reglamentavimas.** Tiesiogiai ir netiesiogiai organizacijų veiklą veikia ištisi įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius, teisės aktai ir t.t. Labai aktualu įvertinti šių normų galimus pokyčius.

Ekonominis aspektas:

- **Ekonominis augimas.** Organizacijos veiklai įvairiapusiškai įtaką daro šalies bendrojo vidinio produkto (BVP) augimo tempai.
- **Infliacija.** Situacijos šioje srityje analizė ypatingai svarbi toms organizacijoms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimus. Paprastai infliacijos įtaką daugiau ar mažiau oaturua vusis irgabuzacuhis;
- **Užimtumas.** Šis ekonominis aspektas svarbus toms įmonėms, kurių veiklai reikia didelės darbo jėgos. Tad tam reikia situacijos darbo rinkoje, bedarbystės lygio ir jos struktūros bei dinamikos analizės;
- **Palūkanų normos.** Jų lygis riboja arba praplečia strateginių projektų finansavimo skolinto kapitalo galimybes. Didžioji dalis orgnizacijų junta palūkanų normų įtaką strateginiams sprendimams. Ypatingai naujai pradedančiai arba plečiančiai savo veiklą organizacijai palūkanų normų aukštas lygis yra daugiausiai strategijos reikalavimą ribojantis veiksnys;

- **Valiutų kursų svyravimas.** Šiuo ekonominiu aspektu yra žinoma, jog nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus eksportuotojams. Taigi organizacijos tuo užsiimančios privalo stebėti situaciją rinkoje;
- **Investicijų klimatas.** Daugelis įmonių nemažą dalį finansinių išteklių skiria strateginiams projektams finansuoti (platina akcijas, obligacijas bei kitus vertybinius popierius). Taigi bendrą investicijų klimatą atspindi situacija esanti kapitalo rinkoje. Investicijų klimatas gali būti palankus strategijos įgyvendinimui arba nepalankus;
- **Gamybos veiksnių kainos.** Kiekvienai organizacijai yra svarbūs gamybos veiksniai, tačiau skirtingai. Vienoms iš jų reikšmingos yra žaliavų ir kitų materialių dalykų kainos, kitos organizacijos labiau reaguoja į darbo jėgos kainos pokyčius, kita dalis didelę išlaidų tenka infrastruktūrinių šakų paslaugoms.

Socialinis ir kultūrinis aspektas:

- **Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai.** Manytume, jog tokiems pokyčiams ypač jautrus tik galutinio vartojimo produktų ir paslaugų gamintojai. Tačiau galutinio gyventojų vartojimo didėjimas arba mažėjimas padidina arba sumažina gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams. Veiksniai lemiantys gyventojų galutinio vartojimo pokyčius gali būti: demografiniai pasikeitimai, gyventojų gaunamų pajamų augimas ir jų pasiskirstymas, požiūris į darbą, gyvenamosios pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir kt. Taigi gyventojų vartojimo pokyčiai lemia vartojimo prekių gamybos ir importo apimtį ir struktūrą;
- **Gamtosaugos problemos.** Įmonėms, kurių veikla yra susijusi su gamtą teršiančiomis technologijomis tai ypatingai aktualu. Dabartiniai visuomenei požiūris į ekologines problemas yra labai pasikeitęs kaip ir kovos už švarią aplinką formos. Taip pat gamtosaugos normatyviniai reikalavimai didėja ir standartų užtikrinimas reikalauja kruopštaus technologijų pasirinkimo. Visa tai įmonėms padidina gamybos išlaidas;
- **Švietimas.** Kiekvienai organizacijai svarbus yra bendras gyventojų išsilavinimo lygis, nes tai lemia veiklos sėkmę. Taip pat suteikia galimybę organizacijai įsidarbinti aukštos kvalifikacijos specialistais. Šis veiksnys daro nemažą įtaką ir galutinio gyventojų vartojimo pokyčiams.
- **Sveikatos apsauga.** Ir švietimo, ir sveikatos apsaugos srityje strateginė analizė neturi apsiriboti vien tik siauromis sveikatai kenksmingų arbo sąlygų eliminavimo ir normatyvinių sveikatugumo normatyvų užtikrinimo problemomis pačioje organizacijoje. Bendras sveikatos lygis šalyje tap pat gali veikti gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, o kartu ir nemažos dalies įmonių veiklos rezultatus;

- **Kultūra.** Kiekvienos konkrečios organizacijos vidaus kultūra daro didelę įtaką jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Organizacijos kultūrą sąlygoja įvairūs veiksniai. Valstybės bendrasis kultūros lygis kaip ir švietimas bei sveikatos apsauga gali paveikti organizacijų veiklos rezultatus.

Technologinis aspektas:

- **Valstybės technologijų politika.** Technologijų strateginė analizė organizacijoms strateginiame procece garantuoja plėtoti ir atnaujinti plačiau galimybes bei parinkti tinkama valstybės technologijų srities politika. Tai labai svarbi sritis toms organizacijoms, kurių veikla susijusi su aukštomis technologijomis. Valstybės technologijų politikos aspektu analizuojama, kiek ir kokiose srityse valstybė remia mokslinius tyrimus bei kaip skatina įmonių dalyvavimą tokių tyrimų finansavime.
- **Naujos technologijos galimybės.** Ypatinga vieta užima technologijos, kadangi jos padeda organizacijai išlaikyti ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Naujam produktų ir jų gamybos technologijų šuoliui reikia atpažinti naujas mokslinių tyrimų iniciatyvas. Labai atidžiai reik įvertinti konkurentų mokslinių tyrimų finansavimo, jų laimėjimų panaudojimo savo veikloje strategijas ir galimybes. Būtina išanalizuoti naujausių technologinių atsinaujinimo ir plitimo spartą.

PEST analizė organizacijoje, kuri veiklą plėtoja už savo šalies ribų, neapsiriboja vien savo šalies nacionaliniu lygmeniu. Beveik visos minėtos temos turi būti analizuojamos ir tų šalių atžvilgiu, su kuriomis organizacija susieta incesticiniais, eksporto ir impoto bei kitais tarptautiniais ekonominiais ryšiais. Šiuo atveju analizė tampa kur kas sudėtingesnė, nes susiduriama su žymiai didesnio neapibrėžtumo laipsnio situacijomis (Vasiliauskas, 2002:63-66).

PĮSETA analizė yra išplestinis PEST analizės variantas, kuriam priklauso: žemiau pateikti bendrosios aplinkos komponentus ir jiems priskiriami veiksniai (Fleisher, 2003: 6):

Lentelė 4. Bendrosios aplinkos komponentai ir jiems priskiriami veiksniai (Fleisher, 2003: 6)

Politiinei aplinkai priskirtini veiksniai:	Įstatyminei (teisinei) aplinkai priskirtini veiksniai:	Socialinėje - kultūrinėje aplinkoje svarbiausi veiksniai:
<ul style="list-style-type: none"> • karas arba ikikarinė padėtis; • valstybinis perversmas (jo grėsmė); • santykiai su kaimyninėmis šalimis; • vyriausybės stabilumas; • ekspropriacijos galimybės; • priklausymas ES, NATO; • lobizmo pasireiškimas; • politinių partijų įtaka verslui. 	<ul style="list-style-type: none"> • valstybinis reguliavimas; • tarptautinės sutartys (ES reglamentai); • įstatymų (ypač mokesčių) kaita; • konkurencijos reguliavimas; • teisės aktų skaidrumas; • instituciniai-organizaciniai sprendimai; • AB, IĮ ir kt. įstatymai; • teismų sistemos funkcionavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • darbo jėgos ; • demografinė situacija; • subkultūrų įtaka; • religiniai aspektai; • visuomenės tradicijų palaikymas; • kultūrinių vertybių pokyčiai; • aukštos kvalifikacijos darbuotojai; • migraciniai procesai; • polinkis keliauti; • požiūris į užsienio piliečius;
Ekonominei aplinkai priskirtini veiksniai:	Technologinėje aplinkoje svarbiausi veiksniai:	Aplinkosaugoje svarbiausi veiksniai (gamtinė aplinka):
<ul style="list-style-type: none"> • BVP; • bendrosios gyventojų pajamos; • kaupimo lygis; • infliacijos dinamika; • mokesčiai, tarifai, kvotos; • licencijavimas, netaarifiniai barjerai; • boikotas, muitų politika; • bazinė verslo infrastruktūra; • koncesijų galimybės; • laisvosios ekonominės zonos; • ekonominių žinių lygis; • valiutos kurso stabilumas; • galimybės gauti Europos Sąjungos paramą; 	<ul style="list-style-type: none"> • moksliniai laimėjimai; • technologinis lygis; • progresyvių technologijų prioritetai • inovacijų taikymas ir rėmimas; • vartotojų inertiškumas; • informacinių technologijų plėtra; • konkurencinės sąlygos; • verslumas (netiesiogiai). 	<ul style="list-style-type: none"> • geografinė vieta; • gamtiniai veiksniai; • klimatinės sąlygos; • energetikos infrastruktūra; • riboti išteklių ir jų reguliavimas; • aplinkosaugos reikalavimai; • EURO-2 standartai.

Vaisliauskas teigia "bendrosios aplinkos tyrimo uždavinys – išnagrinėjus šiuos aspektus, suformuoti bendrą poziciją ir išskirti prognozuojamą teigiamą poveikį turinčius veiksniai bei prognozuojamą neigiamą poveikį darančius veiksniai" (Vasiliauskas, 2004: 60).

PEST'o analitinės priemonės taikymas leidžia nustatyti svarbias politines, ekonomines, socialines-kultūrinės ir technologines tendencijas, o verslo plėtros strateginius sprendimus formuoti, atsižvelgiant į būsimus įvykius. Aplinkos poveikio verslui analizė, atliekama taikant holistinį požiūrį į

aplinkos vadybą, padeda nustatyti pokyčius ir tendencijas jų vystymosi laiko ir reikšmingumo verslui požiūriu (Kučinskienė, Marčinskas 2014:10).

2.4.2. Aplinkos dinamikos analizė

Pradedant tirti organizacijos išorinę aplinką svarbiausia yra įvertinti jos pokyčius. Tiriant aplinkos dinamiką, bandoma įvertinti, kokios jėgos tai įtakoja bei neprognozuojamai ir nunusėjusiai kinta, ko pasekoje yra sunkiau iš anksto numatyti būsimas aplinkos situacijas ateityje. Aplinkos dinamiškumas turi reikšmės pasirenkant organizacijos prisitaikymo būdus.

Lentelė 5. Principinė organizacijos aplinkos dinamikos įvertinimo schema (Vasiliauskas, 2007:12).

Veiksniai	1	2	3	4	5
Sudėtingumas	Nacionalinis	Nacionalinis	Regioninis	Regioninis	Pasaulinis
Naujoviškumas	Visiškai žinomas	Pakankamai žinomas	Ekstrapoliuojamas	Nevisiškai ištirtas	Visiškai neištirtas
Pokyčių tempas	Lėtesnis už reakciją	Lėtesnis už reakciją	Palyginamas su reakcija	Greitesnis už reakciją	Greitesnis už reakciją
Prognozuotumas	Numatoma	Iš dalies numatoma	Prognozuojama	Iš dalies prognozuojama	neprognozuojama

Schemoje numatyti penko organizacijos aplinkos turbulentiškumo lygiai, gauti koninuojant keturis aplinkos pokyčių pobūdį lemiančius veiksniai:

Sudėtingumas suvokiamas kaip technologinių, socialinių ir politinių komplikacijų visuma, kuri daro įtaka organizacijos veiklai, geografinio paplitimo laipsnis. Lentelėje pateiktą sudėtingumą diferencijuoja trys lygiai: nacionalinis, regioninis ir pasaulinis. Paminėtos komplikacijos ir problemos nacionaliniame lygyje yra paprastesnės negu regioniniame lygyje apimant ir išorines šalis. Sunkiausiai sprendžiamos yra pasaulinio masto komplikacijos. Dėl šio veiksnio aplinkos turbulentiškumos lygiai griežtai neatsiejami vienas nuo kito. Detaliau analizuojant, galima šiems turbulentiškumo lygiams defencijuoti nacionalinį ir regioninį sudėtingumą.

Naujoviškumas – Pasak Vasiliausko (2007:13) "tai aplinkos ištirtumo laipsnis, kuris leidžia įvertinti, koku mastu aplinka sudaro organizacijai naujas situacijas". Lentelėje pateikti penki veiksniai pagal kuriuos griežtai reikia išskirti visus aplinkos lygius. Pirmajam veiksnyje aplinka yra visiškai išanalizuota ir naujais iššūkiais yra numatyta kaip susidoroti. Antrame veiksnyje tokio visiško išanalizavimo nėra, bet netikėtos situacijos galimos ir joms būna pasiruošta. Naujoviškumo veiksnys leidžia naujas situacijas numatyti tiriant praeityje susidariusias tendencijas ir perkelti jas į ateitį. Tačiau esant mažam ištirtumui naujas aplinkos situacijas galima nuspėti tik kai kuriais atvejais (epizodiškai). Esant aplinkai visišškai netyrinėtai, naujos situacijos numatymas yra praktiškai neįmanomas.

Pokyčių tempas pristabdo organizacijos reakciją į aplinkos pokyčius galimybes laiko požiūriu. Schemoje šis veiksnys diferencijuotas trimis lygiais. Pirmame veiksnio lygyje yra galimybė pasirengti iš anksto reaguoti į aplinkos pokyčius. Antrame veiksnio lygyje organizacijoje susisietą su tam tikra įtampa, tačiau dar egzistuoja galimybė reaguoti į aplinkos pokyčius. Trečiame lygyje organizacija nespėja laiku sureaguoti į greitai besikeičiančią aplinką.

Prognozuotinumumas – tai galimybė numatyti aplinkos pokyčius iš anksto, surenkant reikalingą informaciją. Prognozuotinumumas diferencijuotas penkiais lygiais ir tai suteikia galimybę griežtai atsieti vieną nuo kito visus penkis aplinkos lygius. Ateičiai numatyti pakanka organizacijoje turimos informacijos ir tradiciškai susiklosčiusių analizės metodų. Prognozavimas reikalauja naujos platesnės informacijos, sudėtingesnių prognozavimo metodų. Kraštutiniu atveju prognozuoti ateitį apskirtai nėra jokių galimybių.

Apibendrinant galima teigti, kad kuo turbulentiškumo lygis yra aukštesnis, tuo aplinkos strateginės analizės prognozavimo rezultatai yra nepatikimesni. Nustačius aukštą turbulentiškumo lygį, organizacijos strategijoje daug dėmesio turi būti kreipiama į struktūrinius pertvarkymus, kad padidėtų lankstumas prisitaikant prie dinamiškų pokyčių aplinkoje (Vasiliauskas, 2007:12).

2.4.3. Scenarijų analizė

A.Vasiliauskas knygoje „strateginis planavimas“ (2007) rašo, kad „prognozavimo rezultatas nevisuomet gali būti pasiektas vienareikšmiu prognozuojamo objekto būsenos perspektyvoje arba tokios būsenos realizavimą užtikrinančio kelio numatymu“. Prognozavime dažnai taikomas scenarijų analizės metodas. Scenarijus - didžiausią neapibrėžtumą turinčių faktorių, veikiančių prognozuojamą objektą visumos aprašymas.

Pagrindiniu scenarijų analizės veiksmų seka (Vasiliauskas, 2001:82):

- pirmiausia scenarijų analizė pradedama išsirenkant pačią neapibrėžčiausią makroaplinkos situaciją, kuri yra tampriai susijusi su firmos veikla (rekomenduojama PEST ar jos išvestinių modelių analizė);
- išsirinkus situaciją, reikia sudaryti situacija nusakančių veiksnių bendrą planą ir numatyti perspektyvas bei alternatyvas;
- apibūdinus veiksnius keliais pagrindiniais bruožais reikia paruošti scenarijus, pagal kuriuos situacija bus analizuojama. Dažniausiai išsiskiria du kraštutiniai: optimistinis ir pesimistinis;
- toliau yra įvertinami kiekvieno tiriamo scenarijaus įvairūs būsimi padariniai organizacijai. Padariniai bus skirtingi visiems scenarijams;

- atlikus visus šiuos veiksmus ir žinant kiekvieno scenarijaus galimus padarinius, galima tirti bei įvertinti pagrindines kryptis, siekiant pagerinti dabartinę organizacijos veiklą ir strategijas.

Scenarijų metodas yra nelengvas dėl daugybės veiksnių, kuriuos būtina įvertinti bei mokėti nustatyti galimą jų poveikį organizacijos veiklai. Šis metodas užima daug laiko ir išteklių, bet tai yra vienas iš tinkamiausių neapibrėžtose situacijose.

2.4.4. SSGG (SWOT) analizė

A.Vasiliausko knygoje „prognozavimas ir strateginis valdymas“ (2000) teigiama, kad „strateginėje analizėje išsiskiria dvi tyrinėjimo sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Kiekvienoje iš jų detalai analizuojama daugybė organizacijos išorinių ir vidinių aspektų. Apibendrinti ir apjungti išorinės aplinkos ir resursų analizės rezultatus leidžia taip vadinama SWOT analizė“ (Vasiliauskas, 2000:6). V. Bagdžiūnienė (2005:128) teigia, kad „SSGG analizė, apibendrinanti ir sujungianti aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, klasifikuoja strategiją lemiančius veiksnius: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės“.

Visos silpnybės ir stiprybės išaiškėja atlikus išteklių analizę, o galimybės ir grėsmės – atlikus išorinės aplinkos analizę. SSGG analizės tikslas yra išsiaiškinti:

- Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti. Įmonės stiprybės – reikšmingiausi jos pasiekimai, kurie leidžia papildomai pasinaudoti unikaliais išteklių, pažangiausių technologijų naudojimo patirtimi, populiariais prekių ženklais ir kt.
- Kaip, panaudojant galimybes, pašalinti silpnybes. Rinkos galimybės – tai kai esant palankioms rinkos sąlygoms įmonė gali pasinaudoti tuom ir padidinti savo pranašumus. Įmonės silpnybės dažniausiai parodo kokio nors svarbaus veiklai veiksnio trūkumą, dėl kurio lyginant su kitomis įmonėmis, jos veikla tapo nepalanki. Įmonės silpnybės gali būti tokios kaip: siauras produkcijos asortimentas, prasta reputacija rinkoje, prastas aptarnavimas, finansavimo trūkumas ir kt.
- Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti. Įmonės grėsmės – tai būsimi įvykiai, kurie gali padaryti neigiamą poveikį įmonės tolesnei veiklai, pavyzdžiui, naujų konkurentų rinkoje pasirodymas, pirkėjų skonių pasikeitimas, gimstamumo sumažėjimas ir kt.
- Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės (Bagdžiūnienė, 2005:129).

Anot A.Vasiliausko SWOT analizė yra unikali kiekvienai konkrečiai organizacijai.

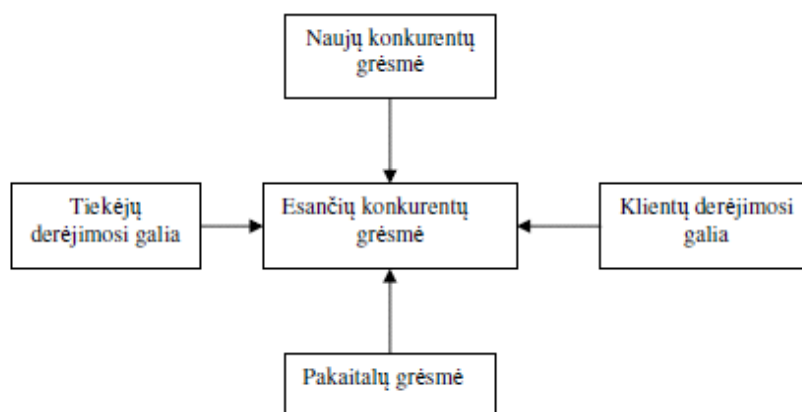
Surinkta informacija iš kitų analizių ir išskirti veiksniai patalpinti į SSGG matricą yra labai naudingi organizacijos išorinės aplinkos apibendrinimui ir vertinimui. SSGG matrica padeda nustatyti organizacijos išorinės aplinkos sritis, prie kurių ji turi prisitaikyti ir kurias išnaudoti kaip konkurencinius pranašumus (Jucevičius, 1998; Kotler, 2003; Johnson ir kt., 2005).

2.4.5. Penkių jėgų modelis

Tiriant svarbiausias įtakojančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šiai analizei naudojamas M. Porterio pasiūlytas penkių jėgų modelis. Šis modelis yra pradinis žingsnis, analizuojant organizacijos konkurencinę situaciją. Išskiriamos penkios pagrindinės bazinės jėgos, įtakojančios organizacijos veiklą:

- Klientų derėjimosi galia;
- Tiekėjų derėjimosi galia;
- Pakaitalų grėsmė;
- Naujų konkurentų grėsmė;
- Esančių konkurentų grėsmė.

Pasak Vasiliausko (2005:85) "nurodytų svarbiausių organizaciją įtakojančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi formuoti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų aštrioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje iškylančias grėsmes".



Pav. 4. Penkių jėgų modelis.

Šaltinis: A.Vasiliauskas (2001) „Firmų strateginis valdymas: studentams ir verslininkams“

Vasiliauskas trumpai apibūdina Penkių jėgų modelio sudedamąsias dalis:

Klientų derėjimos galios analizė leidžia nustatyti pagrindinius tikslus, pagal kuriuos reikia keisti strateginius santykius su klientais.

Tiekėjų derėjimos galios analizė leidžia nustatyti pagrindinius tikslus, pagal kuriuos turėtų būti keičiami santykiai su tiekėjais.

Pakaitalų grėsmė yra ta, kad jie gali padaryti organizacijos produktą visiškai nereikalingu. Dažniausiai pakaitalams nepavyksta visiškai pakeisti ankstesnį produktą. Ko pasekoje gali nukentėti

organizacijos pelnas, kadangi jei pakaitalas bus prastas sumažės organizacijos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje bei kaina.

Naujų konkurentų grėsmė atsiranda, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir pasirenka rinką, kuri yra stabili savo pelno norma ir neturi kliūčių, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Didelių pelnų rinkos patrauklumas naujiems konkurentams ekonomine prasme savime suprantamas.

Egzistuojančių konkurentų grėsmė kiekvienoje rinkoje yra skirtinga. Dideliu konkurencingumo intensyvumu turinčiose rinkose kompanijos vykdo reguliarių konkurentų monitoringą. Monitoringo procese pastoviai stebimi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčiai, konkurentų produkcijos ir paslaugų portfelio pokyčiai, konkurentų investicijos ir t.t. Rinkose, kuriamos nebūdingas didelis konkurencingumo laipsnis toks išsamus svarbiausių konkurentų monitoringas nėra būtinas. Visos jau ankščiau apibūdintos jėgos daro įtaką į konkurencijos intensyvumą rinkoje (Vasiliauskas, 2005:86).

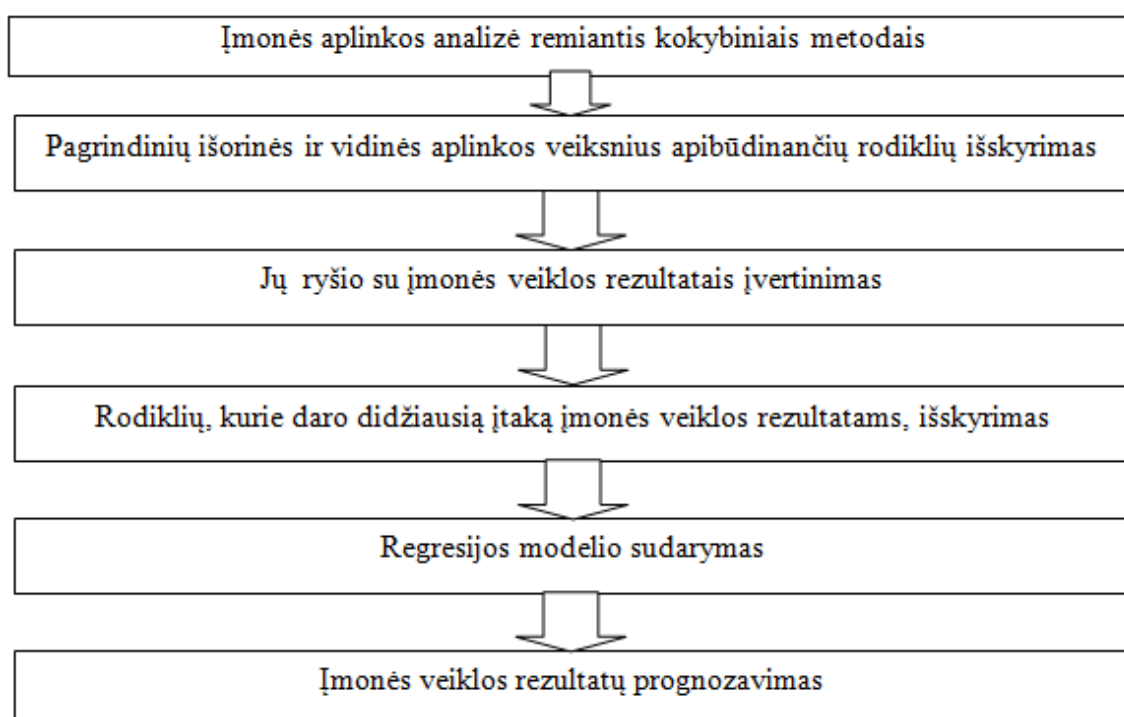
Esant dideliu konkurencingumui rinkose, organizacijos nuolat stebi konkurencines sąlygas ir jų kitimą. Tiekėjai ir pirkėjai neturi ypatingos derėjimosi galios, bet jei yra vienodų pajėgumų veikiančios organizacijos konkurencija vis tiek bus įtempta.

Apibendrinant išorinės aplinkos modelius, galime teigti, kad populiariausias ir dažniausiai naudojamas būdas nustatyti ir įvertinti visas išorines jėgas yra ne vieno o kelių modelių taikymas. Taigi PEST analizė ar jos išvestiniai modeliai tikrai padės nustatyti makroaplinkos veiksnis. Mikroaplinka geriausiai turėtų įvertinti Porterio penkių jėgų modelis. Svarbiausi sėkmės veiksniai leidžiantys įvertinti vieno išorinės aplinkos veiksnio įtaką kitiems yra SSGG matrica ir scenarijų analizė.

3. APLINKOS POVEIKIO ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATAMS VERTINIMO METODOLOGIJA

Bendroji aplinka pragmatiniu požiūriu nagrinėtina kaip išorinių objektų, jėgų ir veiksnių visuma. Auškalnytė, Ginevičius (2001:12); Žvirblis (2007:112) rašo, kad "Aplinkos veiksniai iš principo nagrinėjami atliekant specifinę PEST analizę arba susiejant ją su SSGG analize, kurios metu atskleidžiamos galimybės ir grėsmės, susijusios su aplinkos veiksniais. Regresinė analizė taikoma prognozuojant makroekonominės aplinkos veiksnių įtaką. Toliau nagrinėjant vertinimo metodus pabrėžtina, kad pastaruoju metu ypač akcentuojamas kiekybinio vertinimo metodų perspektyvumas. "Pabrėžtina, kad toks vertinimas (taikant atitinkamus metodus) turėtų būti integruotas į bendrąją verslo vertinimo sistemą" (Žvirblis,2010; Buračas, 2009).

Įvertinus išnagrinėtą mokslinę literatūrą apie įmonės aplinką, jos veiksnius, bei tyrimo metodus, toliau paveiksle yra nurodytas sudarytas aplinkos veiksnių įtakos įmonės veiklos rezultatams vertinimo modelis.



Pav. 5. Aplinkos veiksnių įtakos įmonės veiklos rezultatams vertinimo modelis.

Taigi, taip bus atliekamas aplinkos veiksnių poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimas.

1. Žingsnis pagal pateiktą schemą reikia atlikti įmonės aplinkos analizę ir išskirti pagrindinius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius apibūdinančius rodiklius. Remsimės teorinėje dalyje aprašytomis SSGG (Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) ir PĮSETA analizėmis, kurios apima politinę, ekonominę, socialinę-kultūrinę, technologinę, įstatyminę (teisinę) ir gamtinę verslo aplinkas. Įmonės

tiksiai priklausys nuo tyrimo analizės rezultatų ir tada pagal tai bus nustatoma kokiomis priemonėmis jų bus siekiama. Daugiausiai dėmesio analizėje reikėtų skirti daugybei vidinių ir išorinių veiksnių. Ypatingai į tuos, kuriuos iš jų atkreipia dėmesį vadovybė, kurie priklauso nuo konkrečios įmonės specifikos ir sprendžiamos situacijos. Pagrindiniai veiksniai į kuriuos reikia atsižvelgti, yra šie:

Išoriniai veiksniai:

- Makroaplinka: ekonominiai veiksniai; socialiniai – kultūriniai; technologiniai bei politiniai – teisiniai veiksniai.
- Mikroaplinka: vartotoja; tiekėjai; konkurentai; kiti rinkos partneriai;

Vidiniai veiksniai:

- Įmonės kultūra ir filosofija;
- Finansiniai ir materialiniai ištekliai;
- Darbuotojų skaičius ir personalo kokybė;
- Įmonės dydis; vietovė; valdymo forma; organizacinė struktūra;
- Išlaidų struktūra.

2. Žingsnis. Išrinkus aplinkos veiksnius apibūdinančius rodiklius, reikia nustatyti jų ryšio su įmonės veiklos rezultatais įvertinimą, kuris remsis koreliacijos analizę.

Koreliacijos analizė skirta ranginių arba kiekybinių kintamųjų ryšiui, jo stiprumui ir kryptčiai nustatyti. Kiekybinių kintamųjų tiesiniam ryšiui įvertinti skaičiuojamas Pirsono koreliacijos koeficientas, o ranginių kintamųjų tik ryšiui įvertinti – Spirmeno koreliacijos koeficientas. Turinčius dvi kategorijas norintuosius kintamuosius koreliacinėje analizėje galima laikyti ranginiais kintamaisiais.

Pirsono koreliacijos koeficientas įvertina tiesinio ryšio stiprumą. Jis gali būti naudojamas, kai stebimų atsitiktinių dydžių X ir Y reikšmės yra išmatuotos intervalų arba santykių skalėje, o jų dvimatis skirstinys yra normalusis. Populiacijos Pirsono koreliacijos koeficiento taškinis įvertis (įmties Pirsono koreliacijos koeficientas) apskaičiuojamas taikant formulę:

$$\hat{\rho} = r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{x^2 - (\bar{x})^2} \sqrt{y^2 - (\bar{y})^2}}$$

Sekantis žingsnis rodiklių, kurie daro didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams, išskyrimas ir Regresijos modelio sudarymas.

koreliacija yra nustatoma pagal pasirinktą tikimybės dydį ir įvertintus periodų skaičių. Toliau rodikliai, kurių reikšmės yra arčiau vienetui, yra naudojamos regresijai modeliui.

Įvertinti koreliacijos ryšį galima patikrinus hipotezę dėl koreliacijos koeficiento lygybės nuliui. Pateikta (lentelė 6)

Lentelė 6. Koreliacijos koeficientų ryšio reikšmingumas („statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose „T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011).

Koreliacijos koficiento reikšmė	interpretacija
-0,3 – 0,3	Labai silpna koreliacija
0,3 - 0,5	Silpna koreliacija
0,5 - 0,7	Vidutinė koreliacija
0,7 - 0,9	Stipri koreliacija
0,9 - 1	Labai stipri koreliacija

Apskaičiavus koreliacijos koeficientą nustatomas ryšių egzistavimas, tačiau negalima nustatyti ryšio dėsnio. Kintamųjų ryšiui apibūdinti ir prognozuoti taikomi regresijos modeliai. Regresinės analizės prognozės yra kiekybinės – regresijos funkcija aprašoma tiriamojo kintamojo priklausomybė nuo kito kintamojo reikšmių kitimo. Regresinė analizė leidžia parinkti kintamuosius siejančią funkciją. Modeliui sudaryti taikomas aproksimacijos arba kreivės pritaikymo metodas, kai turintiems duomenims parenkama geriausiai tinkama funkcijos kreivė. Preliminariai nustatyti priklausomybės formą galima nagrinėjant analizuojamų duomenų grafiką. (T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011:36) Tiesinės regresijos modelis nustato kiekybinių kintamųjų teisinę priklausomybę. Šis modelis dažnai taikomas socialiniuose moksluose. Teisinė kintamojo Y nuo kintamojo X priklausomybė užrašoma lygtimi:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X,$$

Regresinėje analizėje prognozės daromos tik toms x reikšmėms, kurios patenka į duomenų intervalą.

Paskutinis žingsnis. Įmonės veiklos rezultatų prognozavimas.

Baker (1999:278) nuomonę „pardavimų (pajamų) prognozavimas yra labai svarbus efektyvios įmonės veiklos palaikymui, nes padeda priimti tokius sprendimus, kaip statomo fabriko dydžio kiekio nustatymas, naujų darbuotojų įdarbinimas, reklamos poreikio, produkcijos kainos ir darbuotojų atlyginimų nustatymas“.

4. APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIO „MAXIMA“ VEIKLOS REZULTATAMS VERTINIMAS

Šioje dalyje pirmiausia apibūdinama UAB „Maxima“ veikla. Toliau yra apibūdinami keletas įmonės pagrindinių rodiklių - darbuotojų skaičiaus dinamika, prekybos centrų plėtros dinamika, apyvartos (be pvm) rodikliai. Toliau yra atskleidžiamas poreikis šiai bendrovei atlikti aplinkos veiksnių poveikio vertinimą. Tada apibūdinami mikro ir makroaplinkos veiksniai bei jų įtaka UAB „Maxima“ veiklos rezultatams. Sekančiame skyriuje yra nustatomas koreliacijos ryšys tarp atrinktų kintamųjų ir UAB „Maxima“ pardavimo pajamų. Nustačius koreliacinį ryšį tarp kintamųjų yra atrenkami stipriausią koreliacinį ryšį turintys kintamieji bei toliau sudaromas regresijos modelis. Sudarius regresijos modelį yra atliekamas veiklos rezultatų prognozavimas.

4.1. UAB „Maxima“ veiklos rodiklių analizė

UAB „Maxima“ – Lietuvos prekybos rinkos lyderė bei didžiausia lietuviško kapitalo įmonė. Taip pat kas labai svarbu ši įmonė yra didžiausias darbdavys Baltijos šalyse. Didžiausia Baltijos šalių mažmeninės prekybos tinklo istorija pradėta 1992 metais, Vilniuje atidarius kelias parduotuves su skirtingais pavadinimais. Šiai dienai prekybos tinklas MAXIMA turi tikrai sėkmingą verslo sukūrimo istoriją, kadangi po Nepriklausomybės paskelbimo Baltijos šalyse nė viena įmonė nepasiekė tokios finansinės sėkmės, populiarumo tarp pirkėjų, jų įvertinimo ir žinomumo visuomenėje.

Kiekviena įmonė turi siekius, ne išimtis ir MAXIMA. Daugiausia dėmesio skiriama pirkėjui patogumui ir komfortui apsiperkant šios įmonės tinkluose. Tai reiškia, jog klientas gali greitai surasti išdėstytas prekes, matyti aiškias kainas, kad visuose įmonės parduotuvėse siekiama vienodo prekių išdėstymo, taip stengiamasi sutaupyti ir pirkėjų brangų laiką. Dar vienas pirkėjui svarbus dalykas yra, kai kainos ir kokybės santykis nekelia abejonių, todėl įmonėje yra siekiama užtikrinti aukščiausios kokybės prekes ir paslaugas.

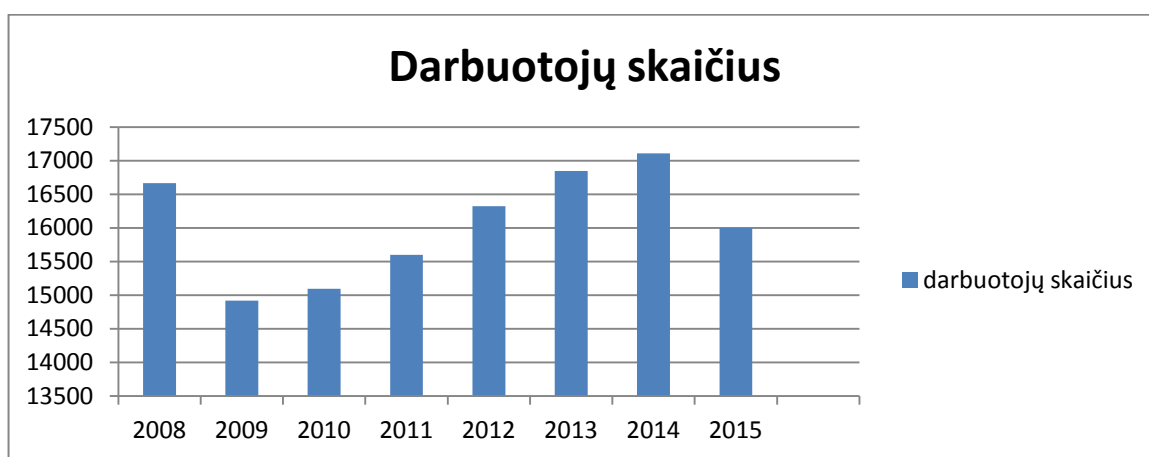
Atsižvelgę į skirtingus pirkimo poreikius, įmonė sukūrė įvairių dydžių parduotuves – MAXIMA X, MAXIMA XX ir MAXIMA XXX. Kiekvieno dydžio parduotuvės įrengtos pagal tam tikrą standartą, kad pirkėjai galėtų lengvai orientuotis ir rasti reikiamų prekių. Prekybos centruose MAXIMA XX ir MAXIMA XXX dalis prekybinio ploto išnuomojama specializuotoms parduotuvėms, kad klientai galėtų visas prekes ir paslaugas rasti vienoje vietoje. MAXIMA X – tai mažiausia tinklo parduotuvė, kurioje pirkėjas kasdien užaina nusipirkti pačių reikalingiausių prekių.

Didžioji dalis parduotuvių MAXIMA veikia didmiesčiuose, tačiau šis tinklas sparčiai plečiasi ir mažesniuose miesteliuose, ir rajonų centruose. Taip įmonė siekia, jog pirkėjui parduotuvė būtų lengvai randama visur. MAXIMA taip pat nuolat atnaujinama kasdienių, plataus vartojimo prekių ir paslaugų asortimentą bei stengiasi padaryti jas labiau prieinamas pirkėjams.

UAB „Maxima“ pagrindinė veikla yra mažmeninė prekyba. Ši verslo sritis yra rizikinga dėl konkurencijos, taip pat dėl teisinių, politinių, technologinių bei socialinių pokyčių, kurie netiesiogiai ar tiesiogiai susiję su nagrinėjamos bendrovės verslu bei gali neigiamai paveikti jos veiklos rezultatus ar pinigų srautus.

Mažmeninė prekyba yra labai daug darbo jėgos reikalaujanti veiklos sritis, todėl kaip viena iš problemų galima išskirti darbuotojų skaičių, kaitą. Darbuotojų trūkumas bei jų atlyginimų didėjimas gali neigiamai paveikti vos veiklos rezultatus.

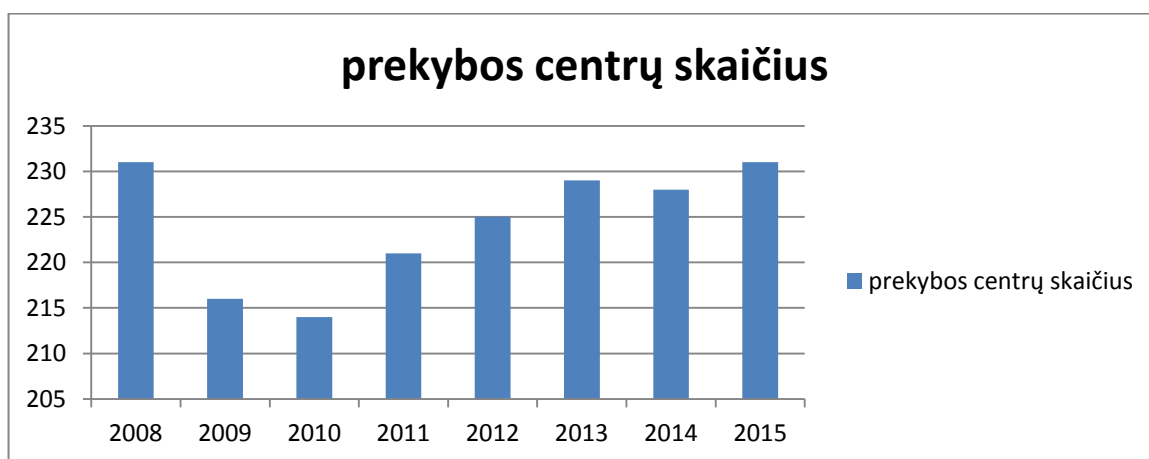
UAB „MAXIMA“ vidutinis darbuotojų skaičius aštuonių metų laikotarpyje.



Pav. 4. UAB „MAXIMA“ vidutinis darbuotojų skaičius aštuonių metų laikotarpyje.

Kaip matyti iš diagramos didžiausias darbuotojų skaičiaus nuosmukis buvo nuo 2008 metų tai yra 16665 darbuotojai iki 2009 metų tai yra 14917 darbuotojai, tam įtaką turėjo ekonominė krizė. Sekančiais metais nuo 2010 iki 2014 metų darbuotojų skaičius atitinkamai augo, 2014 metais darbuotojų skaičius buvo didžiausias analizuojamu laikotarpiu, tai yra 17108 darbuotojai, tačiau 2015 metais darbuotojų skaičius neženklei sumažėjo iki 16000.

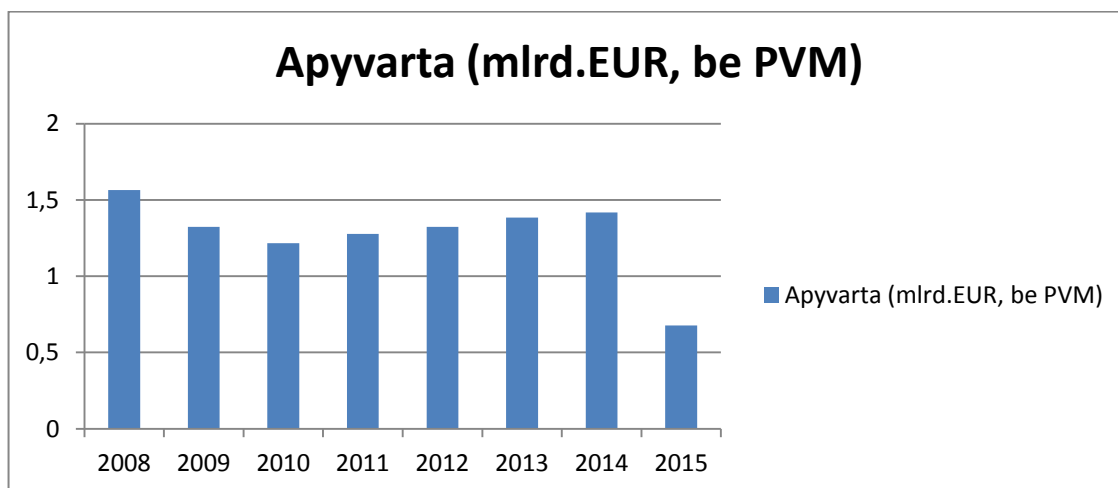
Toliau vertinsiu, MAXIMA prekybos centrų plėtros dinamika aštuonių metų laikotarpyje.



Pav. 5. UAB „MAXIMA“ prekybos centrų skaičius.

Pateiktoje diagramoje matyti kad, daugiausia prekybos centrų veikė 2008 metai ir 2015 metais tai yra 231 prekybos centras. Nuo 2008 metų iki 2010 metų jų skaičius ženkliai sumažėjo tai yra 2009 metais 216 prekybos centrų, 2010 metais 214 prekybos centrų. Tačiau sekančiais metais nuo 2010 iki 2015 metų prekybos centrų skaičius atitinkamai augo iki 2008 ir 2015 metų rodiklių.

Sekančioje diagramoje apžvelgsiu, UAB „MAXIMA“ apyvartos rodiklius be PVM aštuonerių metų laikotarpyje.



Pav. 6. UAB „MAXIMA“ apyvarta mlrd. EUR, be PVM.

Kaip matyti iš diagramos, 2008 metais prieš kriziniu laikotarpiu UAB „MAXIMA“ apyvartą buvo didžiausia tai yra 1,565 mlrd.Eur. Sekančiais metais 2009 ir 2010 mažėjo atitinkamai 1,324 mlrd. Ir 1,216mlrd. Eur. toliau kiekvienais metais augo, 2015 metu apyvarta negalime tiksliai apibrėžti nes dar nesibaigę einamieji metai.

Toliau atliksiu pirmą schemos žingsnį, analizuosiu UAB „Maxima“ mikroaplinka. Remsiuosi literatūros analizėje aprašytu SSGG (SWOT) analizės metodu.

4.2. UAB „Maxima“ mikroaplinkos veiksnių analizė

UAB „Maxima“ SSGG analizė

Stiprybės

- Lietuvos prekybos rinkos lyderė, joje apsipirkinėja daugiausiai žmonių.
- Viena iš didžiausių mokesčių mokėtojų Lietuvoje.
- Visoje lietuvoje yra veikiantis 231 prekybos centras.
- Dėl pirkėjų patogumo, yra pastatyta kelių dydžių parduotuves: MAXIMA X, MAXIMA XX ir MAXIMA XXX
- Siūlo geriausios kainos alternatyvą.
- Teikia nuolaidas darbuotojams ir pirkėjams (AČIŪ programa, nemokamas autobusas).
- Reklamuoja savo veiklą ne tik per televiziją, bet ir reguliariai siunčia leidinius į namus.

Silpnybės

- Didelė darbuotojų kaita.

Galimybės

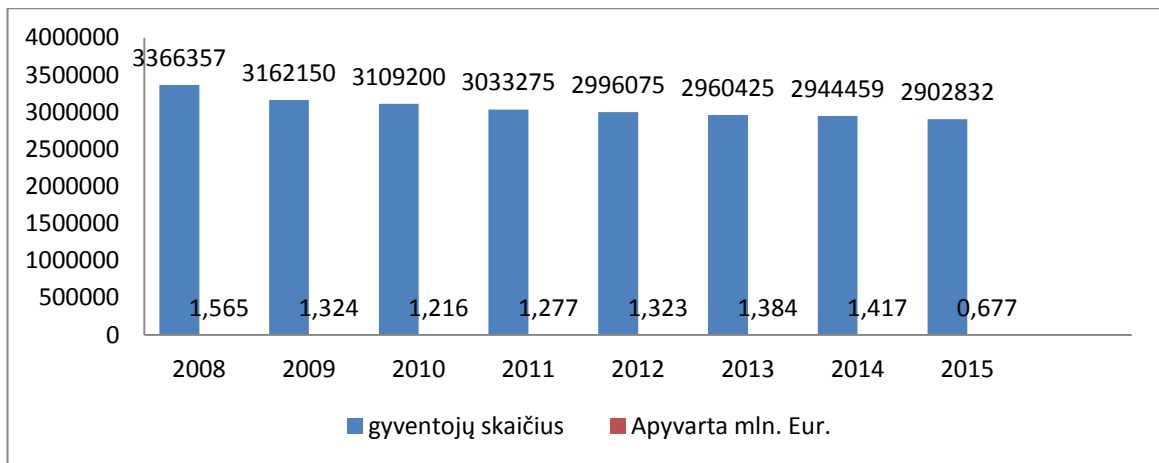
- Technologijų vystymasis
- Demografiniai pokyčiai (gyventojų padidėjimas, tai reiškia rinkoje padidės pirkėjų).
- Ekonomikos kilimas šalyje
- Konkurentų mažinimas ir jų veiklos pablogėjimas.
- Plėsti realizavimo rinką.
- Pritraukti investuotojus į rinką.
- Tinklų padaugėjimas Lietuvoje

Grėsmės

- Įstatyminiai apribojimai.
- Bankrotas.
- Esančių konkurentų spaudimas.
- Naujų konkurentų atsiradimas.
- Pirkėjų įtaka, apsisprendimas pirkti kitą produkciją.
- Ekonomikos smukimas šalyje
- Demografiniai pokyčiai
- Kainodaros politika
- Nesusiderinimas su tiekėjais

Vartotojai

Vartotojas yra vienas iš svarbiausių mikroaplinkos veiksnių įtakančių įmonės veiklą. Įmonės vartotoju galima pavadinti kiekviena Lietuvos pilietį, gamintojus - visos įmonės, prekes įsigijančios gamybai, perpardavėjus - pirkėjai, įsigyjantys prekes pardavimui, valstybines ir nevyriausybinės organizacijas - institucijas, prekes įsigijančios sau naudoti ar perduoti kitoms organizacijoms (pvz. Labdaros organizacijoms), užsienio pirkėjus - visų anksčiau išvardytų grupių pirkėjai užsienyje. Klientus apibūdina šie rodikliai: gyventojų skaičius Lietuvoje. Gyventojų skaičius analizuojamu laikotarpiu mažėjo, Lietuvoje palyginus 2015 - 2008 metus sumažėjo 463525 gyventojais.



Pav. 9. Gyventojų skaičius ir UAB „Maxima“ apyvarta mln. Eur. be PVM

Kaip matyti iš paveikslo, gyventojų skaičius didelės įtakos įmonės apyvartai neturi. Net gi atvirkščiai 2008 metais, prieš kriziniu laikotarpiu iš analizuojamo laikotarpio gyventojų skaičius ir apyvarta mln.eur. buvo didžiausia. Paskuj 2009 metais ir 2010 metais gyventojų skaičius ir apyvartą mažėjo, bet tam reikšmės turėjo tuometinė krizė lietuvoje, paskesniais metais nuo 2011 metų apyvartą augo, gyventojų skaičius mažėjo, 2015 metų pilnų duomenų neturime, nes einamieji metai.

Tiekėjai

Produktų ir prekių tiekimas yra ypatingai svarbi veiklos sritis, be kurio įmonės veikla sunkiai isivaizduojama. Įmonei norint gerai dirbti bei konkuruoti rinkoje reikia apsirūpinti prekėmis, žaliavomis, medžiagomis, įrengimais ir kitais jos veiklai reikalingais gamybos ištekliais. Tiekėjai – tai įmonės ir pavieniai asmenys, iš kurių perkami produktai, paslaugos ir kitos veiklai reikalingos žaliavos.

Didžiausi MAXIMA LT, UAB, tiekėjai:

- UAB „Eugesta“
- AB „Pieno žvaigždės“
- UAB „Švyturys-Utenos alus“
- AB „Stumbras“
- UAB „Sanitex“
- UAB „Bennet Distributors“
- UAB „Mineraliniai vandenys“
- UAB „Philip Morris Baltic“
- AB Krekenavos agrofirma
- UAB „Rokiškio pienas“

Įmonė stengiasi pasirinkti tiekėjus, tokius kurie palankiausiomis kainomis ir sutartu laiku užtikrintų aprūpinimą reikiama produktais ir gamybos priemonėmis. Su pagrindiniais ir svarbiausiais tiekėjais dažniausiai yra sudaromi ilgalaikiai ryšiai. Esant tiekėjų aplinkos pokyčiams įmonė gali patirti negatyvių padarinių, komplikuojasi įmonės marketingo veiksmi. Tai gamybos išteklių, kainų padidėjimas, prekių tiekimo sutrikimai ir kt. Tokie reiškiniai dažnai priverčia pačią įmonę pažeisti savo tiekimo įsipareigojimus, taip sumažindami realizaciją ir atnešdami nuostolių, o svarbiausia sukeliama pirkėjų nepasitikėjimas.

Konkurentai

Mažmeninės prekybos sektoriuje vyrauja didelė konkurencija, didieji prekybos centrai konkuruoja su mažaisiais. Pagrindiniai UAB „Maxima“ konkurentai yra:

- „IKI“
- „RIMI“
- „NORFA“
- „PRISMA“
- Ir naujas konkurentas kuris turėtų įnešti nemažai pokyčių šitoje rinkoje „LIDL“

Esamų konkurentų padėtį būtų galima apibrėžti palyginus jų apyvartas, bet tokios informacijos nepavyko gauti, todėl pabandysiu apibrėžti UAB „Maxima“ apyvartą palyginus su bendra metinę prekybos sektoriaus apyvartą ir bankrutuojančių įmonių skaičiumi kiekvienais metais.

UAB „Maxima“ daugiau kaip dešimtmetį vystoma MAXIMA lojalumo programa, yra MAXIMA padėka lojaliems prekybos tinklo klientams už jų pasitikėjimą. AČIŪ programa – viena sėkmingiausių mažmeninės prekybos lojalumo programų regione. Įvairių tyrimų duomenimis, ji yra bene geriausiai žinoma lojalumo programa Baltijos šalyse. MAXIMA lojalumo programa AČIŪ, skirtingai nei įprastos nuolaidų programos, pasižymi ilgalaikio ryšio su klientu kūrimu ir išlaikymu. Viena šio ryšio kūrimo priemonių – lojalumo duomenų analizė, kuria siekiama suteikti pirkėjui finansinės naudos. Būtent analizuodami duomenis galime kurti geriau pirkėjo poreikius atitinkančią parduotuvę, kurioje jis ras reikiamą asortimentą už patraukliausią kainos ir kokybės santykį. AČIŪ lojalumo programa klientui naudinga dar ir tuo, kad, priklausomai nuo pirkimo istorijos, klientas gauna individualių akcijų pasiūlymų internetu, telefonu, elektroniniu ir paprastu paštu ar tiesiog parduotuvėje.

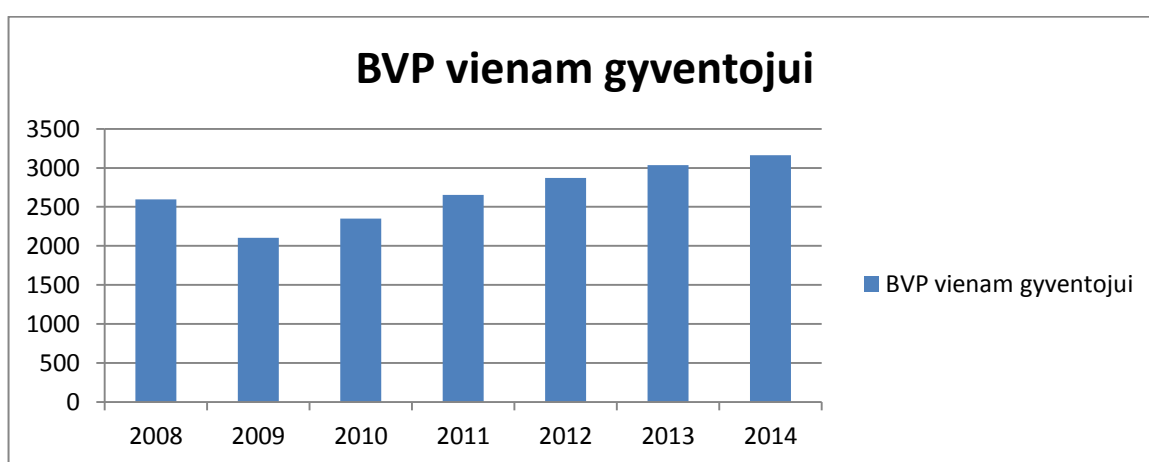
Apibendrinant konkurentus galima teigti, kad UAB „Maxima“ užima didžiausią rinkos dalį pagal lojalumą, apyvartą, išsidėstymą, darbuotojų skaičiumi ir mokamais mokesčiais valstybei.

4.3. UAB „Maxima“ makroaplinkos veiksnių analizė

Ekonominė aplinka

UAB „Maxima“ ekonominė aplinka įtakoja apyvartą, todėl būtina aptarti svarbiausius veiksnius, kurie įtakoja įmonės veiklą, vienas iš jų yra Bendrasis vidaus produktas (BVP) rodiklis parodantis tam tikros teritorijos ekonomikos lygį. Bendrasis vidaus produktas yra apibrėžiamas kaip galutinė prekių ir paslaugų sukurtų šalyje rinkos vertė per tam tikrą laiko tarpą.

Šiuo metu Lietuvos ekonominė padėtis vertinama teigiamai. BVP pokytį, kiekvienais metais palyginti su praėjusiais metais vis didėjo, tai lėmė gerėjantys žemės ūkio, apdirbamosios gamybos bei vidaus prekybos rodikliai. Toks BVP augimas sąlygoja didesnes UAB „MAXIMA“ pajamas.



Pav. 7. BVP vienam Lietuvos gyventojui.

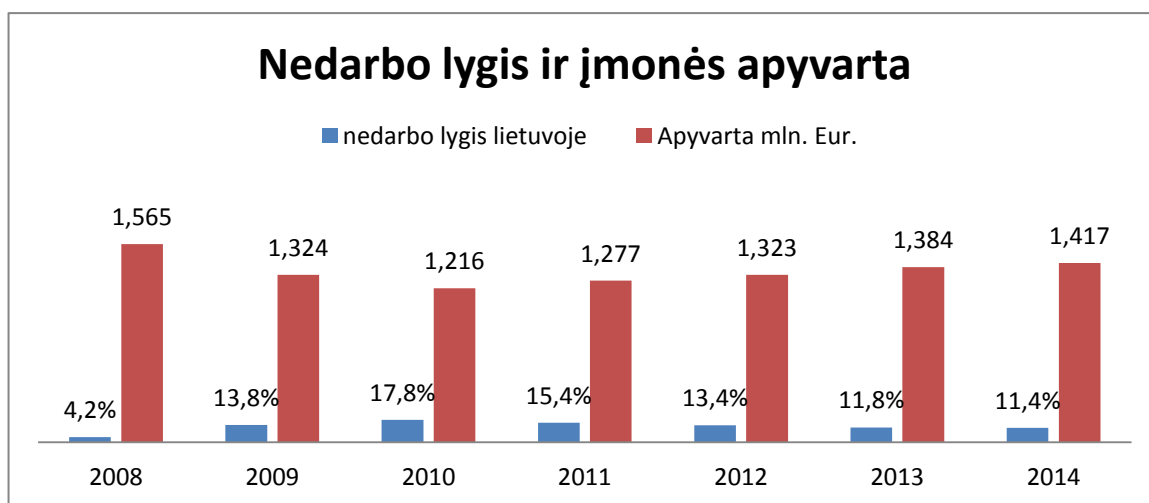
Kitas svarbus rodiklis nusakantis ekonominę padėtį yra infliacija - vadinamas bendrojo kainų lygio kilimas, dėl kurio krinta piniginio vieneto perkamoji galia.



Pav. 8. Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą | palyginti su praėjusių metų gruodžio mėnesiu | proc.

Infliacijos lygis nuo 2011 metų mažėjo. Tai parodo, kad kainos didėja ir perkamoji galia mažėja, įmonės apyvartai tai daro įtaką, nes vartotojai mažiau perka nebūtinausių prekių.

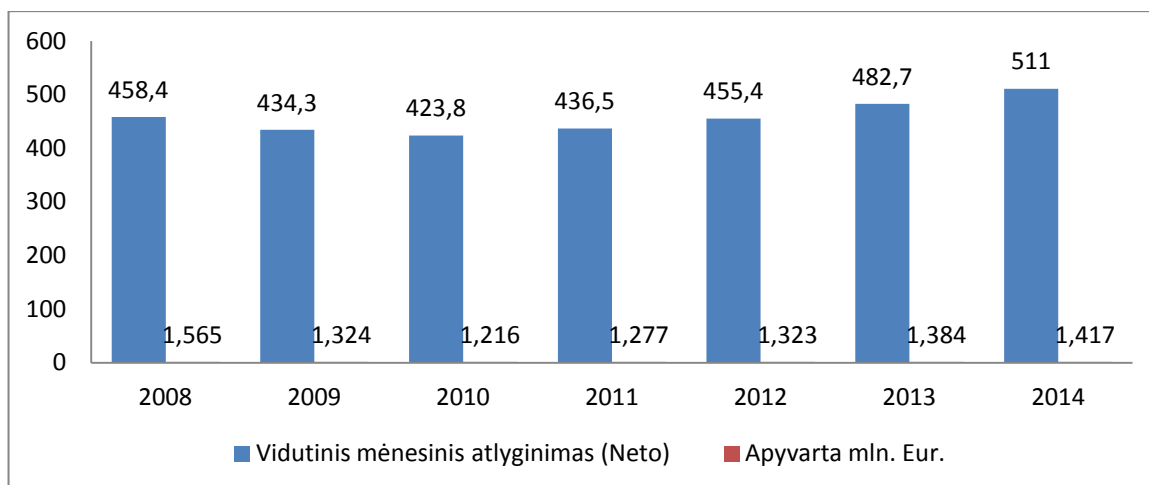
Sekantis reikšmingas rodiklis yra nedarbo lygis lietuvoje. Pagal pateiktus duomenis statistikos departamente, nedarbo lygis lietuvoje kiekvienais metais mažėjo. Tai sąlygoja didesnę gyventojų perkamąją galią. Žinomą kuo daugiau žmonių gauną pajamas, tuo daugiau gali ir išleisti, tai įtakoja pirkinį krepšelio susidėti į jį įeiną ne tik būtiniausi produktai, bet ir geresnės kokybės, brangesnės prekės.



Pav. 9. Nedarbo lygis Lietuvoje ir įmonės apyvarta mln. Eur. be PVM.

Paveiksle pateiktas ryšys tarp nedarbo lygio lietuvoje procentais ir įmonės apyvartos mln.eur. kaip matyti nedarbo lygis lietuvoje įtakoja UAB „Maxima“ apyvartą, 2008 metais nedarbo lygis buvo mažiausias, tuo tarpu apyvartą buvo didžiausia, sekančiais metais nedarbo lygis didėjo ir įmonės apyvarta atitinkamai mažėjo. Nuo 2011 metų nedarbo lygis pradėjo mažėti ir apyvarta didėti.

Kitas reikšmingas rodiklis kuris turi įtakos įmonės apyvartai yra vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, nes kuo žmonės daugiau uždirbą tuo daugiau ir išleidžia.



Pav. 13. Vidutinis mėnesinis atlyginimas ir Uab „Maxima“ apyvarta mln. Eur. be PVM.

Kaip matyti iš paveikslo, vidutinis mėnesinis atlyginimas 2008 metais, prieš krizę vidutinis mėnesinis atlyginimas buvo 458,4 eur. O įmonės apyvarta 1,565 mln.eur. sekančiais metais vidutinis mėnesinis atlyginimas mažėjo, kieno pasekoje mažėjo ir apyvarta, bet nuo 2011 metų pradėjus didėti vidutiniu mėnesiniu atlyginimui, atitinkamai didėjo ir įmonės apyvartą. Tačiau apyvartą nepasiekė 2008 metų, nors vidutinis mėnesinis atlyginimas buvo 52,60 euru didesnis.

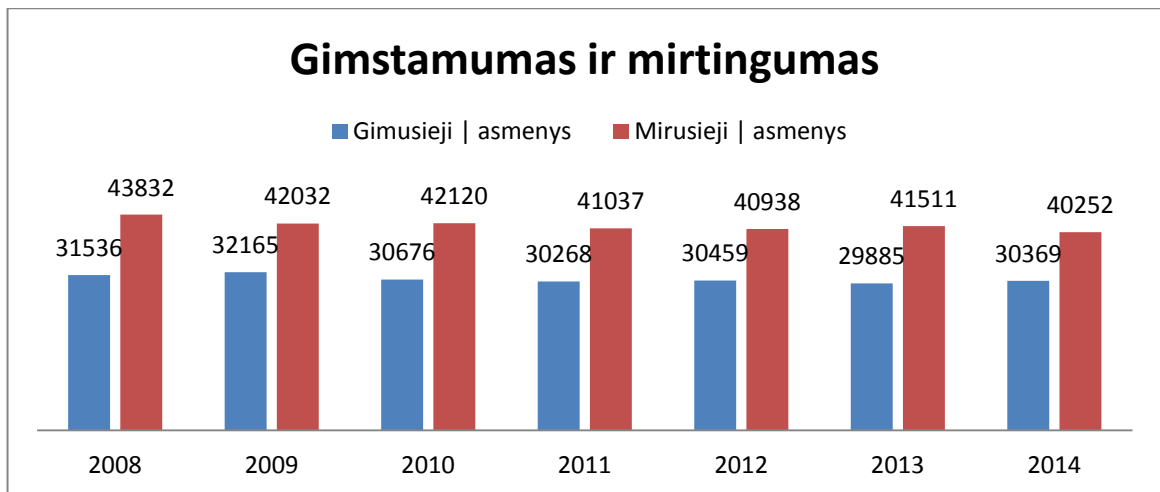
Pagal pateiktus duomenis matyti, kad ekonominė padėtis šalyje gerėja ir teigiamai veikia įmonę. Todėl svarbu įvertinti šių rodiklių reikšmę įmonės aplinkai.

Teisinėje – politinėje aplinkoje

Vienas iš svarbių elementų, kuris paveikia įmonės veiklą ir jos rezultatus yra politinė – teisinė aplinka. Teisinėje aplinkoje reglamentai griežtėja. Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba netoleruoja apgavysčių, susijusių su nuolaidomis. Rengiamos konferencijos (Lietuvos verslo konfederacijos iniciatyva), kuriose kalbama apie rinkodaros skaidrumą. Parduotuvės veikla yra susijusi su valstybės reguliavimo funkcijomis ir turi laikytis priimtų įstatymų, sekti jų pasikeitimus, nes už jų pažeidimus reikia atsakyti, skiriamos baudos ar net stabdoma įmonės veikla. Labai didelis dėmesys skiriamas sanitarinės higienos reikalavimams, prekių kokybei, prekybos salės bei pagalbinių patalpų švarai. „MAXIMA“ turi uždaros akcinės bendrovės statusą, todėl privalo vadovautis uždaros akcinės bendrovės veiklą reglamentuojančiais atitinkamais įstatymais. Tai pat įmonė savo veiklą turi derinti ir su daugeliu kitų įstatymų: LR Konkurencijos įstatymu, LR Darbo sutarties įstatymu, LR Kolektyvinės sutarties įstatymu, LR Žmonių saugos darbe įstatymu, LR Darbo apmokėjimo įstatymu, LR darbo kodekso įstatymu, LR mokesčių administravimo įstatymu, LR Valstybinis darbo inspekcijų įstatymu ir kitais įstatymais bei norminiais aktais. Vykdamas įmonės veiklą didelę svarbą turi įvairūs mokesčių įstatymai. UAB „Maxima“ yra viena iš daugiausia sumokančių mokesčių įmonė.

Socialinė – kultūrinė aplinka

Socialinę aplinką pirmiausiai apibūdina demografiniai rodikliai, gyventojų sudėtis, vartotojų tradicijos. Didėjant gimstamumui daugėja potencialių vartotojų arba atvirkščiai didėjantis mirstančių skaičius siaurina vartotojų skaičių. Taigi būtina apžvelgti analizuojamais metais Lietuvoje esantį gimstamumą ir mirtingumą.



Pav. 10. Gimstamumas ir mirtingumas Lietuvoje.

Kaip matyti kiekvienais metais apie 10 tūkst. Asmenų daugiau miršta negu gimsta, tai daro įtaka įmonės apyvartai, nes kas metai prarandami vartotojai.

UAB „Maxima“ apyvartai, gyventojų mažėjimas Lietuvoje ir jų emigravimas į kitas šalis turi didelę įtaką. Taip pat tai veikia ir įmonės darbo jėga, vis mažiau atsiranda jaunų ambicingų darbuotojų, kurie būtų motyvuoti dirbti. Darbdaviui taip pat mažėja pasirinkimo laisvė kurį darbuotoją galėtų priimti, dabar priimami visi ir dėl to Įmonėje didelę darbuotojų kaita.

Kalbant apie vartotojus, kad ir kiek jų beliktų vistiek žmonės turi kažkur įsigyti būtiniausias maisto produktus ir kitas reikalingas prekes. Šioje vietoje konkurencinėje kovoje laimi tas kas sukuria, malonia aplinka vartotojams, patenkina jų lūkesčius, atsižvelgia į apsipirkimo tradicijas.

UAB „Maxima“ save pateikia kaip socialiai atsakinga įmonę.

Būdama mažmeninės prekybos įmone, MAXIMA kartu yra ir visuomenės dalis. Siekiame įnešti savo indėlį į visuomenės gerovę, susitelkdami ties dvejomis kryptimis – vaikų ir bendruomenių rėmimu.

skatina vaikus ir jaunuolius – pirmiausia tuos, kurie yra talentingi ir deda pastangų savo talentams ugdyti. Tuo tikslu inicijuojame ar prisidedame prie įvairių ugdymo projektų šalies mastu, taip pat atskiruose miestuose, regionuose ar rajonuose:

- MAXIMA jau 11 metų remia seniausių Lietuvoje vaikų ir jaunimo konkursą „Dainų dainelė“.
- MAXIMA, siekdama prisidėti prie vaikų ugdymo, vykdo talentingiems, puikiai besimokantiems vaikams skirtas skatinimo programas. Lietuvoje gabūs moksleiviai kviečiami dalyvauti programoje „Lietuvos Maximalistas“.

UAB „Maxima“ būdama tarptautine bendrove, siekia būti geras bendruomenės narys, todėl prisideda prie vietos bendruomenių iniciatyvų. Remdami gyventojų bendruomenes, siekia skatinti jų pilietinį, socialinį ir kultūrinį aktyvumą:

- MAXIMA Lietuvoje, bendradarbiaudama su onkologinėmis ligomis sergančių vaikų ir jų tėvėlių poreikiais besirūpinančia „Mamų unija“, vykdo projektą „Reikia draugų“.
- MAXIMA Lietuvoje bendradarbiauja su „Daugiavaikių šeimų asociacija MES“ 2014 m. kartu su MES įgyvendino visą Lietuvą apėmusią pilietinę - edukacinę akciją „Svajonių karavanas“.
- MAXIMA prisideda prie paramos ir labdaros fondų rengiamų akcijų. Lietuvoje veikiančiose MAXIMOSE rengiamos „Maisto banko“ akcijos.
- MAXIMA Lietuvoje jau daugelį metų remia Almos Adamkienės labdaros ir paramos fondo Organizuojamas labdaros akcijas ir vykdomus projektus, skirtus kaimo mokykloms ir moksleiviams.
- 2014 metais MAXIMA prisijungė prie pirmą kartą Lietuvoje surengtos paramos akcijos „Ankstukai“, kurios tikslas – paremti anksčiau laiko pasaulį išvydusius kūdikius.
- MAXIMA prisideda prie akcijų, skirtų mažiesiems ligoniukams padėti. MAXIMA Lietuvoje prisideda prie „Išsipildymo akcijos“.
- MAXIMA Lietuvoje bendradarbiauja su draugija „SOS vaikų kaimas“, kuri skirtinguose šalies miestuose rūpinasi tėvų globos netekusiais vaikais.

Mokslinė – technologinė aplinka

Mokslinė – technologinė aplinka įmonėms suteikia naujų galimybių verslo pasaulyje. Technologijos padeda įmonėms tobulėti, mažinti darbo sąnaudas, gerinti kokybę, greitinti gamybos procesą, bei aptarnavimą.

Technologinėje terpėje elektroninė prekyba tampa neatsiejama nuo tradicinės. „UAB MAXIMA“ jau kelerius metus diegia ir naudoja e-maximos sistemą, Lietuvoje veikia elektroninė parduotuvė „Barbora“.

2014 metais pradėtos diegti naujo tipo savitarnos kasos, kurios, atsižvelgus į vis tobulėjančias technologijas, papildytos naujomis funkcijomis. 2015 metais Baltijos šalyse veikiančiose parduotuvėse numatyta intensyvi šių savitarnos kasų plėtra.

UAB „Maxima“ kokybė – tai viskas, su kuo susiduria klientai, ir darbuotojai. Aukštos kokybės siekiama tiek formuojant asortimentą, tiek įrenginėjant parduotuves. Siekiant pirkėjams pasiūlyti tik aukštos kokybės produktų, bendradarbiaujama tik su patikimais produkcijos tiekėjais, kurie yra pelnę pirkėjų pasitikėjimą ir pripažinimą ir kurių gaminama produkcija vertinama dėl aukštos kokybės, gerų

skonio tradicijų. Per 20 veiklos metų prekių saugumui ir kokybei užtikrinti sukurta griežta produkcijos kokybės kontrolės sistema, apimanti visas grandis nuo prekės pagaminimo iki jos pateikimo pirkėjui, t.y. gamybos, tiekimo ir pardavimo prekių kokybę tvirtina akredituotos įstaigos, ją nuolat tikriname ir mes patys – tai atlieka MAXIMA kokybės valdymo ekspertai. MAXIMA pirmoji iš mažmeninės prekybos tinklų Lietuvoje įdiegė ir vadovaujasi tarptautiniu ISO kokybės valdymo standartu – ISO 9001:2000, leidžiančiu optimizuoti procesus, susitelkti ties kokybės valdymu visose grandyse, išvengti klaidų, aptarnaujant klientus.

Gerą klientų aptarnavimą pirmiausia supranta kaip galimybę apsipirkti be rūpesčių – patogiai ir greitai. Todėl nuolat moko ir tobulėja, o gerindami aptarnavimą stengiasi suprasti ir klientų, ir darbuotojų lūkesčius. Siekiant gerinti aptarnavimo kokybę, MAXIMA įmonėse sukurtas klientų aptarnavimo standartas (KAS). Jame sudėtos esminės aptarnavimo taisyklės, kurios, atsižvelgus į kintančius klientų poreikius, yra nuolat atnaujinamos. Šis klientų aptarnavimo standartas įtvirtina MAXIMA vertybę, kad yra svarbus kiekvienas. Jis moko darbuotojus ne tik pagarbiai bendrauti su klientais, kolegomis, partneriais, bet ir skatina elgtis su kitu taip, kaip norisi, kad su pačiu elgtūsi.

Gamtinė aplinka

UAB „Maxima“ yra prekybinė įmonė, todėl didelės įtakos aplinkos taršai nedaro, bet naudoja jos išteklius, todėl yra įdiegtas ISO 14001 aplinkosaugos standartas. Vadovaudamasi šio standarto reikalavimais, bendrovė valdo veiklos poveikį aplinkai ir užtikrina nuolatinį neigiamo poveikio aplinkai mažinimą

4.4. Įmonės Apyvartos ryšio su mikro ir makroaplinkos veiksniais vertinimas

Atlikus mikro ir makroaplinkos analizę, toliau yra ir atrenkami rodikliai su kuriais bus atlikta koreliacijos matrica (lentelė 7). lentelėje yra pavaizduoti mikro ir makroaplinkos rodikliai: darbuotojų skaičius, prekybos centrų skaičius, gyventojų skaičius, BVP vienam gyventojui, vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą palyginti su praėjusių metų gruodžio mėnesiu proc., nedarbo lygis Lietuvoje, vidutinis mėnesinis atlyginimas (Neto), gimusieji asmenys, mirusieji asmenys. Sekantis žingsnis iš koreliacijos matricos (lentelė 8) išskirti reikšminius veiksnius, su kuriais toliau darysiu regresijos modelį iš kurio turėčiau sužinoti koki veiksniai lemia bendrovės apyvartą. Toliau yra nustatinėjamas šių rodiklių ryšys (SSPS programa) su UAB „Maxima“ apyvarta..

Lentelė 7. Mikro ir Makro aplinkos rodikliai

METAI	Apyvarta (mlrd.EUR, be PVM)	darbuotojų skaičius	prekybos centrų skaičius	gyventojų skaičius	BVP vienam gyventojui	Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą palyginti su praėjusių metų gruodžio mėnesiu proc.	nedarbo lygis Lietuvoje	Vidutinis mėnesinis atlyginimas (Neto)	Gimusieji asmenys	Mirusieji asmenys
2008	1,565	16665	231	3366357	2596,403	8,5	4,20%	458,4	31536	43832
2009	1,324	14917	216	3162150	2102,017	1,3	13,80%	434,3	32165	42032
2010	1,216	15093	214	3109200	2351,196	3,8	17,80%	423,8	30676	42120
2011	1,277	15602	221	3033275	2652,975	3,4	15,40%	436,5	30268	41037
2012	1,323	16323	225	2996075	2870,603	2,8	13,40%	455,4	30459	40938
2013	1,384	16845	229	2960425	3035,917	0,4	11,80%	482,7	29885	41511
2014	1,417	17108	228	2944459	3163,833	-0,3	11,40%	511	30369	40252

Lentelė 8. Koreliacijos matrica

		Apyvarta (mlrd.EUR, be PVM)	darbuotojų skaičius	prekybos centrų skaičius	gyventojų skaičius	nedarbo lygis Lietuvoje	Vidutinis mėnesinis atlyginimas (Neto)	BVP	Vartotojų kainų pokyčiai	Gimusieji asmenys	Mirusieji asmenys
Apyvarta (mlrd.EUR, be PVM)	Pearson Correlation	1.000	.696	.832*	.479	-.992**	.550	.324	.402	.239	.462
	Sig. (2-tailed)		.083	.020	.276	.000	.201	.478	.372	.605	.296
	N	7.000	7	7	7	7	7	7	7	7	7
darbuotojų skaičius	Pearson Correlation	.696	1.000	.948**	-.239	-.643	.898**	.900**	-.079	-.478	-.174
	Sig. (2-tailed)	.083		.001	.606	.119	.006	.006	.866	.278	.709
	N	7	7.000	7	7	7	7	7	7	7	7
prekybos centrų skaičius	Pearson Correlation	.832*	.948**	1.000	-.004	-.809*	.766*	.760*	.137	-.307	.054
	Sig. (2-tailed)	.020	.001		.994	.027	.045	.047	.770	.504	.909
	N	7	7	7.000	7	7	7	7	7	7	7
gyventojų skaičius	Pearson Correlation	.479	-.239	-.004	1.000	-.552	-.430	-.611	.852*	.762*	.941**
	Sig. (2-tailed)	.276	.606	.994		.199	.335	.145	.015	.046	.002
	N	7	7	7	7.000	7	7	7	7	7	7
nedarbo lygis Lietuvoje	Pearson Correlation	-.992**	-.643	-.809*	-.552	1.000	-.454	-.258	-.495	-.279	-.538
	Sig. (2-tailed)	.000	.119	.027	.199		.306	.576	.259	.545	.213
	N	7	7	7	7	7.000	7	7	7	7	7
Vidutinis mėnesinis atlyginimas (Neto)	Pearson Correlation	.550	.898**	.766*	-.430	-.454	1.000	.860*	-.433	-.412	-.410
	Sig. (2-tailed)	.201	.006	.045	.335	.306		.013	.332	.359	.361
	N	7	7	7	7	7	7.000	7	7	7	7
BVP	Pearson Correlation	.324	.900**	.760*	-.611	-.258	.860*	1.000	-.350	-.774*	-.540
	Sig. (2-tailed)	.478	.006	.047	.145	.576	.013		.442	.041	.211
	N	7	7	7	7	7	7	7.000	7	7	7
Vartotojų kainų pokyčiai	Pearson Correlation	.402	-.079	.137	.852*	-.495	-.433	-.350	1.000	.374	.820*
	Sig. (2-tailed)	.372	.866	.770	.015	.259	.332	.442		.409	.024
	N	7	7	7	7	7	7	7	7.000	7	7
Gimusieji asmenys	Pearson Correlation	.239	-.478	-.307	.762*	-.279	-.412	-.774*	.374	1.000	.610
	Sig. (2-tailed)	.605	.278	.504	.046	.545	.359	.041	.409		.146
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7.000	7
Mirusieji asmenys	Pearson Correlation	.462	-.174	.054	.941**	-.538	-.410	-.540	.820*	.610	1.000
	Sig. (2-tailed)	.296	.709	.909	.002	.213	.361	.211	.024	.146	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7.000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.5. Regresijos modelio sudarymas ir prognozavimas

Remiantis aukščiau pateikta koreliacine matrica, matyti, jog nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp apyvartos ir nedarbo lygio Lietuvoje ($p < 0,001$), koreliacijos koeficientas ($r = -0,992$) rodo stiprų neigiamą ryšį tarp šių kintamųjų. Didėjant nedarbo lygiui Lietuvoje, apyvarta mažėja. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys taip pat nustatytas tarp apyvartos ir prekybos centrų skaičius ($p = 0,020$), ($r = 0,832$). Didėjant prekybos centrų skaičiui, apyvarta taip pat didėja.

Sudarant daugiamatės tiesinės regresijos modelį, bus įtraukiami tik tie kintamieji, kurių koreliacijos koeficientas su apyvartos kintamuoju statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio, tad nedarbo lygį Lietuvoje ir prekybos centrų skaičių įtrauksime kaip nepriklausomus kintamuosius į regresijos lygtį, prognozuojant apyvartą (priklausomas kintamasis).

Sudaromas pradinis daugiamatės regresinės analizės modelis, kuriame nepriklausomi kintamieji: nedarbo lygis Lietuvoje ir prekybos centrų skaičius, o priklausomas kintamasis – apyvarta milijardais EUR be PVM. Gautas modelis statistiškai reikšmingas, F kriterijaus $p < 0,001$ (žr. pav. 11). Tai rodo, jog bent vienas nepriklausomų kintamųjų regresijos koeficientas yra nelygus nuliui. Determinacijos koeficientas lygus 0,986. Koreguotasis determinacijos koeficientas lygus 0,980 (žr. Pav. 12). Aukštas koreguotasis determinacijos koeficientas rodo, jog priklausomi kintamieji paaiškina 98% apyvartos dispersijos dalies.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.075	2	.038	144.454	.000 ^b
	Residual	.001	4	.000		
	Total	.076	6			

a. Predictors: (Constant), prekybos centrų skaičius, nedarbo lygis Lietuvoje

b. Dependent Variable: Apyvarta (mlrd. EUR, be PVM)

Pav. 11. Regresijos modelis 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.993 ^a	.986	.980	.016120

b. Dependent Variable: Apyvarta (mlrd. EUR, be PVM)

Pav. 12. Determinacijos koeficientas

Paveiksle 13 pateikiami regresijos koeficientų įverčiai ir jų statistinis reikšmingumas. Nedarbo lygis Lietuvoje prognozuoja apyvartą statistiškai reikšmingai ($p = 0,001$; $b = -0,024$). Prekybos centrų skaičiaus įtaka nėra statistiškai reikšminga prognozuojant apyvartą ($p = 0,434$), tad $p > 0,05$. Prekybos centrų skaičius bus pašalintas iš analizės, o regresijos modelis dar kartą perskaičiuojamas.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.334	.406		3.285	.030
	nedarbo lygis Lietuvoje	-.024	.003	-.922	-9.272	.001
	prekybos centrų skaičius	.001	.002	.086	.868	.434

a. Dependent Variable: Apyvarta (mlrd.EUR, be PVM)

Pav. 13. Regresijos koeficiento įverčiai ir statistinis reikšmingumas 1

Pašalinus prekybos centrų skaičių kaip statistiškai nereikšmingą kintamąjį, regresijos modelis perskaičiuojamas. Apyvartą prognozuoja nepriklausomas kintamasis nedarbo lygis Lietuvoje. Tiesinės regresijos modelis statistiškai reikšmingas ($F(1,5)=303,1$; $p<0,001$) (žr. 12 lentelę).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.075	1	.075	303.099	.000 ^a
	Residual	.001	5	.000		
	Total	.076	6			

a. Predictors: (Constant), nedarbo lygis Lietuvoje

b. Dependent Variable: Apyvarta (mlrd.EUR, be PVM)

Pav. 14. Regresijos modelis 2

Nepriklausomo kintamojo (nedarbo lygio Lietuvoje) paaiškinama apyvartos dispersijos dalis išlieka aukšta – determinacijos koeficientas lygus 0,984 (žr. 12 lentelę). Taigi, pašalinus prekybos centrų skaičiaus kintamąjį determinacijos koeficientų įverčiai pakito labai nežymiai, o tai rodo, jog prekybos centrų skaičius nebuvo informatyvus kintamasis prognozuojant apyvartą.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.992 ^a	.984	.981	.015717

a. Predictors: (Constant), nedarbo lygis Lietuvoje

b. Dependent Variable: Apyvarta (mlrd.EUR, be PVM)

Pav. 15. Regresijos koeficientų įverčiai ir statistinis reikšmingumas

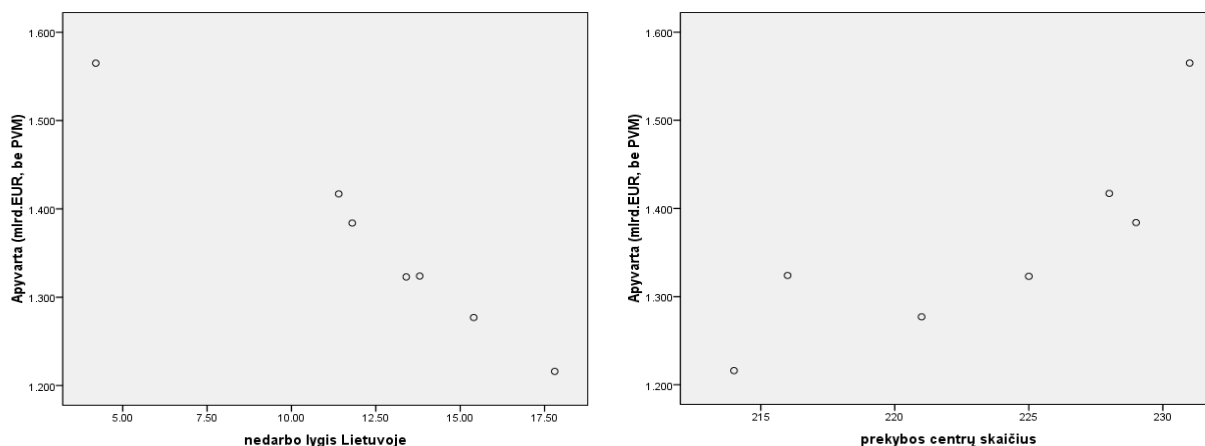
Lentelėje 15 pateikiami regresijos koeficientų įverčiai ir jų statistinis reikšmingumas. Nedarbo lygis Lietuvoje prognozuoja apyvartą statistiškai reikšmingai ($p<0,001$; $b=-0,026$). Nedarbo lygiui padidėjus vienetu (vienu proc.), apyvarta sumažėja 0,026 milijardo EUR (be PVM). Atsižvelgiant į pasikliautinąjį intervalą (žr. 13 lentelę), yra 95% tikimybė, jog nedarbo lygiui padidėjus vienetu (vienu proc.), apyvartos sumažėjimas pateks į intervalą $[0,022; 0,03]$ milijardo EUR.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.686	.020		85.371	.000	1.635	1.737
nedarbo lygis Lietuvoje	-.026	.002	-.992	-17.410	.000	-.030	-.022

a. Dependent Variable: Apyvarta
(mlrd.EUR, be PVM)

Pav. 16. Regresijos koeficientas

Atlikus daugiamatę tiesinės regresijos analizę, įvertiname nepriklausomų kintamųjų ryšio tiesiškumą su priklausomu kintamuoju. Aukščiau pateiktame paveiksle matyti, jog ryšys tarp nedarbo lygio Lietuvoje ir apyvartos yra tiesinis. Kitame grafike taip pat matyti, jog ryšys tarp prekybos centrų skaičiaus ir apyvartos yra apytikriai tiesinis.



Pav. 17. Nedarbo lygio Lietuvoje ir prekybos centrų skaičiaus ryšio tiesiškumas

atlikus daugiamatę tiesinės regresijos analizę, įvertiname nepriklausomų kintamųjų ryšio tiesiškumą su priklausomu kintamuoju. Aukščiau pateiktame paveiksle matyti, jog ryšys tarp nedarbo lygio Lietuvoje ir apyvartos yra tiesinis. Kitame grafike taip pat matyti, jog ryšys tarp prekybos centrų skaičiaus ir apyvartos yra apytikriai tiesinis.

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis:

$$\text{Apyvarta (mlrd. EUR be PVM)} = 1,686 - 0,026 * \text{nedarbo_lygisLT}$$

Apyvartos prognozavimas 2015 ir 2016 metams

Apyvarta 2015-ais ir 2016-ais metais bus prognozuojama į regresijos lygtį įstačius vidutinio nedarbo lygio reikšmę 2015 m., pateikiamą statistikos departamente ir ekspertų prognozuojamą 2016

m. nedarbo lygio reikšmę. LR statistikos departamente pateikiamas 2015 m. vidutinis nedarbo lygis yra apie 9,4 proc.

Nedarbo lygis

2015 m. ketvirtčiai	2015K1	2015K2	2015K3	2015K4	2015 vidurkis
Nedarbo lygis:	10,1%	9,6%	8,5%	nepateikiamas	9,4%

Taigi, prognozuojama apyvarta 2015 m. apskaičiuojama:

Apyvarta2015m. = 1,686–0,026*9,4=1,4416 mlrd. EUR (be PVM)

Naudojant SPSS statistinį paketą, apskaičiuojamas 2015 m. prognozei pasikliautinis intervalas įvertinus paklaidą.

Taigi, prognozuojama apyvarta 2015 m., kai vidutinis nedarbo lygis 9,4% yra intervale **(1,3953; 1,48501) mlrd. EUR (be PVM)**.

Remiantis ekonomistų prognozėmis 2016-iems metams, nedarbo lygis Lietuvoje turėtų sumažėti iki 8%.

Taigi, prognozuojama apyvarta 2016 m. apskaičiuojama:

Apyvarta2016m. = 1,686–0,026*8= 1,478 mlrd. EUR (be PVM)

Naudojant SPSS statistinį paketą, apskaičiuojamas 2016 m. prognozei pasikliautinis intervalas įvertinus paklaidą.

Taigi, prognozuojama apyvarta 2016 m., kai prognozuojamas nedarbo lygis 8,0% yra intervale **(1,4301; 1,5234) mlrd. EUR (be PVM)**.

IŠVADOS

- Verslo aplinka - pragmatiškai apibrėžiama kaip išorinių objektų, jėgų ir veiksnių visuma, kuri juntamai veikia įmonę tiek tiesioginiu ir tiek netiesioginiu būdu, bei daro įtaka įmonės veiklos rezultatams, dėl šios priežasties labai svarbu atlikti aplinkos analizę, kad įvertinti aplinkos įtaka įmonei ir jos rezultatams. Apžvelgus mokslinę literatūrą apie verslo vertinimo problematiškumą, išskiriama pagrindinės problemos, tokios kaip: vertinimo metodai dažniausiai orientuojasi į mikro arba makro aplinka, todėl neapibūdina visos organizacijos aplinkos. Verslo aplinka ir jos problemas verslui, bendru požiūriu analizavę mokslininkai neturi bendros nuomonės dėl verslo aplinkos sudedamųjų dalių; verslo vertinimo parinkimo, taikymo ir gautų rezultatų patikimumo problemą; gauta informacija apie organizacijos aplinką, dažniausiai neatskleidžia galimo poveikio organizacijos veiklos rezultatams.

- Pagrindiniai mikroaplinkos elementai, kurie daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai yra klientai, tiekėjai, konkurentai ir tarpininkai. O netiesioginę bet esminę įtaką darantys makro aplinkos elementai yra ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, politiniai – teisiniai, moksliniai – technologiniai ir gamtiniai veiksniai. Teorinėje analizėje pastebėta, kad svarbiausi iš mikroaplinkos elementų yra klientai, kurie vertina organizacijos teikiamas paslaugas, parduodamas prekes, bei teikiama nauda, kas daro įtaką konkurencijoje kovoje. Svarbiausi makroaplinkos veiksniai yra ekonominiai, jie veikia įmonę vertinant įvairiais rodikliais kaip nedarbo lygis šalyje, infliacija, bendras vidaus produktas ir kiti esminiai rodikliai.

- Išanalizavus įmonės vertinimo kokybinius ir kiekybinius metodus, galima teigti, jog taikydami betkurį vieną metodą, tikslios ir naudingos informacijos iš to negausime, todėl aplinką reikia vertinti keliais metodais. Dažniausiai įmonės aplinką vertinti taikomi SSGG analizė ir PEST metodai.

- Verslo aplinkos įtakos įmonės veiklos rezultatams vertinimo modelis sudarytas, kad būtų įvertinti įmonės esama situaciją ir juo remiantis būtų galima atlikti veiklos prognozės ateityje. Taikant vertinimo modelį įmonei, pirmas žingsnis yra išanalizuoti įmonę remiantis kokybiniais metodais. sekantis žingsnis iš atliktos analizės išrinkti pagrindinius aplinkos veiksniai kurie turi ryšį ir daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Toliau yra atrenkami tik tie aplinkos veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatais, bei jais remiantis atliekamas regresijos modelio sudarymas ir įmonės veiklos rezultatų prognozavimas bei apskaičiuojamos paklaidos.

- Atlikus UAB „Maxima“ mikro ir makroaplinkos veiksnių analizę, buvo atrinkti mikro ir makroaplinkos veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką įmonės apyvartai. Toliau buvo atlikta koreliacinė analizė iš kurios matyti, jog nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp apyvartos ir nedarbo lygio Lietuvoje ($p < 0,001$), koreliacijos koeficientas rodo stiprų neigiamą ryšį tarp šių kintamųjų. Didėjant nedarbo lygiui Lietuvoje, apyvarta mažėja. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys taip pat nustatytas tarp apyvartos ir prekybos centrų skaičius. Didėjant prekybos centrų skaičiui,

apyvarta taip pat didėja. Sudarius regresijos modelį, buvo atlikta UAB „Maxima“ apyvartos prognozė 2015 ir 2016 metams, tai buvo atlikta į regresijos lygtį įstačius vidutinio nedarbo lygio reikšmę 2015 metais ir ekspertų prognozuojamą 2016 metų nedarbo lygio reikšmę. Taigi, prognozuojama apyvarta 2015 metams yra 1,441 mlrd. Eur (be PVM), Naudojant SPSS statistinį paketą, buvo apskaičiuojamas 2015 m. prognozei pasikliautinis intervalas įvertinus paklaidą. (1,3953; 1,48501) mlrd. EUR (be PVM). 2016 metų prognozuojama apyvartą yra 1,478 mlrd. EUR (be PVM), o pasikliautinis intervalas įvertinus paklaidą, kai prognozuojamas nedarbo lygis 8,0 % yra (1,4301; 1,5234) mlrd. EUR (be PVM).

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Andrijauskienė A. (2004). Įmonių ekonomika. – Vilnius: Presvika. p. 212.
2. Autorių kolektyvas (2007). Ekonomikos modernizavimas. autorių kolektyvas. Vilniaus universiteto leidykla.
3. Bagdžiūnienė V. (2005). Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Vilnius: Contra.
4. Bagdžiūnienė V. (2006). Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Vilnius: VšĮ Conto litera.
5. Bagdžiūnienė V.(2007). Statybos apskaita ir analizė. – Vilnius: Conto litera, p.128.
6. Bakanauskienė I. (2004). Vadybiniai sprendimai. Kaunas: VDU leidykla
7. Baker M. (1999). Sales forecasting. The IEBM Encyclopedia of Marketing, p. 278-290.
8. Baraz B., Sakar A. N. (2011). Organization design and innovation: a comparative analysis of two corporations, International Journal of Business and Management Studies 3(1): 67–79.
9. Bernatonytė D. (2009) Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys, Ekonomika ir vadyba: 229–236
10. Bersėnaitė J. (2008). VERSLO APLINKA IR JO RĖMIMAS LIETUVOJE. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 3 (12). P. 30-38.
11. Bilevičienė T., Jonušauskas S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius. P.165.
12. Bliėkienė R., Stundžienė A. (2012). Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams. Business: Theory and practice (verslas: Teorija Ir praktika), Issue: 1. P. 517.
13. Dambrauskaitė V., Časas R. (2011). Inovacijoms palankios išorinės verslo aplinkos veiksniai Lietuvoje, skatinantys „Born Global“ įmonių atsiradimą. Business: Theory and Practice (Verslas: teorija ir praktika), issue: 4, p. 303314.
14. Davulis G. (2013). Smulkusis Ir Vidutinis Verslas Lietuvoje Ir Jo Makroekonominis Efektyvumas. Vadyba Journal of Management, Nr. 1 (22).
15. Frishammar J., Hörte, Sven Ake. (2005). Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance [interaktyvus]. The Journal of Product Innovation Management, vol. 22, p. 251–255 [žiūrėta 2015-10-05]. Prieiga per internetą: <http://web.ebsco-host.com>
16. Gegieckienė L., Griekšienė A. (2009). Verslumas. Vilnius: Ciklonas.
17. Gimžauskienė E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija.
18. Ginevičius R., Aukštikalnytė R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus, Inžinerinė ekonomika [Engineering economics] 2(22), p. 66-71.

19. Ginevičius R., Krivka A. (2009). Verslo koncentracijos Lietuvos ekonomikoje tyrimas «The Research on Business Concentration in Lithuanian Economy» Business: Theory and Practice (Verslas: teorija ir praktika), issue: 3. p. 191203.
20. Ginevičius R., Sūdžius V. (2008). Organizacijų teorija. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
21. <http://www.maxima.lt> [žiūrėta 2015.12.12]
22. <http://www.stat.gov.lt/> [žiūrėta 2015.12.20]
23. Jewell B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press. p. 487.
24. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, moklso ir švietimo centras. p. 456.
25. Juozaitienė L., Staponkienė J. (2006). Verslo ir vadybos Įvadas. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
26. Juščius V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. Ekonomika. Nr. 78, p. 48–64.
27. Koncevičienė n. (2012). Verslo ekonomika. Marijampolė, Piko valanda.
28. Kotler P., Keller K.L. /red. Virvilaitė R., Stravinskienė J. (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda: Logitema, 2007. p.436.
29. Kotler Ph. ir kt. (2003). Rinkodaros principai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 856.
30. Kozlinskis, V.; Guseva, K. (2006). Evaluation of some business macro environment forecasting methods, Journal of Business Economics and Management 7(3): p. 111–117.
31. Krajewski L. J., Ritzman L. P. (2005). Operations Management. Processes and Value Chains. 7th ed. Pearson Prentice Hall. P. 831.
32. Kučinskienė M., Marčinskas A. (2014). verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (10)
33. Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje, (2007). Straipsnių rinkinys. Lietuvos respublikos ūkio ministerija, ekonominių tyrimų centras. Vilnius. 103 psl.
34. Lydeka, Z. (2001). Rinkos ekonomikos tapsmas: teoriniai svarstymai
35. Matkevičienė R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas «investigation of business enterprise information environment» Information Sciences (Informacijos mokslai), issue: 41. p. 5869.
36. Matkevičienė R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. Informacijos mokslai, 41,p. 58-69.
37. Misiūnas A. 2008). Verslo plėtros įtaka šalies ekonomikai. Lietuvos statistikos darbai, Nr. 47, 25-35.
38. Navickas V., Malakauskaitė A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas, Verslas: Teorija ir praktika 11 (1). P. 5–11.
39. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 31, p. 209-228.

40. Pabedinskienė A. (2005). Kiekybiniai sprendimų metodai, I dalis koreliacinė regresinė analizė, prognozavimas. Vilniaus Gedemino technikos universitetas.
41. Pajuodis A. (2005). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas. p. 391.
42. Perminienė N. Vengrauskas P.V. (2001). Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai. *Ekonomika*. 55- 56psl.
43. Pilinkiene V. (2009). Forecasting environment and its factors when assessing the competitive market demand, *Ekonomika ir vadyba* 14: p. 878–883.
44. Poželaitė E., Jonuškienė E. (2009). Socialinės ekonominės verslo aplinkos įtaka termo vizinių tyrimų verslui. *Verslas, vadyba ir studijos*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas [Http://www.vgtu.lt/leidiniai](http://www.vgtu.lt/leidiniai)
45. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S. ir kt. (2000). *Marketingas*. – Vilnius: The Baltic Press, p. 63.
46. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis. P. 603.
47. Pruskus V. (2003). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*.
48. Raudeliūnienė J. (2007). Formation of competitive strategic decisions. Doctoral dissertation: social sciences, management and administration. Vilnius Gediminas Technihical University. P. 150.
49. Render B. , Stair R., Hanna M. (2012). *Quantitative Analysis for Management*. New Jersey: Pearson Education,
50. Robbins S. P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
51. Rogers D. (1992). A Review of Sales Forecasting Models Most Commonly Applied in Retail Site Evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 20 Iss: 4, pp. 3 -11.
52. Samoška M. (2012). Verslo aplinkos veiksnių analizė ir jų vertinimo kriterijai. 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. *Verslas XXI amžiuje Business in XXI Century*.
53. Simanavičienė Ž. (2011). Verslo aplinka Lietuvoje ir Ukrainoje: sektorinė analizė. II tomas. „Technologija“ leidykla, Ruslan Kovaliov 123-149 psl.
54. Simanavičienė Ž., Kovaliov R., Šubonytė J. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės skatinimo politikos lietuvoje ssgg analizė. *ekonomika ir vadyba*: 16
55. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.

56. Stripeikis O. (2008). Antrepreneriško formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)
57. Stripeikis O., Žukauskas P. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai- Kaunas, VDU, Nr. 31.
58. Sūdžius V. (2001). Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Vilnius: Kronta.
59. Valentinavičius, S. (2010). Investicijų valdymas. Monografija. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
60. Vasiliauskas A. (2004). Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija. P. 383.
61. Vasiliauskas A. (2007). Strateginis valdymas. Kaunas :Technologijos leidykla.
62. Vijeikis J., Baležentis A. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos Lietuvos regionuose. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers, Nr. 20 (1), 163-173.
63. Virvilaitė R., Jefimov V. (2006). Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje.
64. Vyšniauskienės D., Kundroto V. (1999) Verslo etika : vadovėlis / Dalia Vyšniauskienė, Virginijus Kundrotas ; Kauno technologijos universitetas.
65. Worthington I., Britton Ch. (2006). The Business Environment. Fifth edition. – Harlow: Financial Times/Pearson Education. p. 560.
66. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose : priežastys, valdymas, pasėkmes. Kaunas: VDU leidykla.
67. Žvirblis A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas, Ekonomika 80: p. 103–116.
68. Žvirblis A. Ignatas A. (2013). daugiakriteris verslo procesų vertinimas ir valdymo optimizavimas. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla
69. Žvirblis A., Zinkevičiūtė V. (2008). Įmonės aplinkos komponentų daugiakriterio kiekybinio vertinimo principai ir modeliai, Verslo ir teisės aktualijos 1: p. 183–191.

