



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Aurelija Liegaudaitė

ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATUS VEIKIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Irena Pekarskienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATUS VEIKIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

Verslo ekonomika (kodas 621L17001)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGLVE-4a, Aurelija Liegudaitė

2016 m.

Vadovė

prof. dr. Irena Pekarskienė.....

2016 m.

Recenzentas,-ė

doc. dr. Rita Vilkė.....

2016 m.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Aurelija Liegaudaitė

(Studento vardas, pavardė)

Verslo ekonomika, 621L17001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės veiklos rezultatus veikiančių veiksnių vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aurelijos Liegaudaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės veiklos rezultatus veikiančių veiksnių 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Liegaudaitė, Aurelija. Evaluation of Company's Performance Affecting Factors. Master's Final Thesis in Business economic / supervisor prof. doc. Irena Pekarskienė. Department of Economics and Business, Kaunas: Kaunas University of Technology.

Social Sciences: economy.

Key words: Company, Performance, Factors.

Kaunas, 2016. 91 p.

SUMMARY

Most literature emphasized that the company's performance is determined by the micro and macro environmental factors. Business environment factors assessment theme at this time is quite relevant. Therefore, changing and sophisticated business environment and the company's internal potential, increasing the importance of performance measurement and focus on it. In-depth analysis of the company's activities shows the real situation of the company and it helps to note where and what could be done that the results of the company would be better. Firstly it was necessary to analyze the company's internal and external environmental factors in the theoretical aspects. Secondly, there was a survey made for Apranga Group company's managers and consumers, which helped to identify the performance affecting factors and thirdly performance affecting factors were assessed for the Apranga group companies. So the subject of this paper is to establish the factors that determine the performance of the enterprise and the most important goal is to identify and assess the Apranga Group company's performance affecting factors.

The first part of the paper discusses corporate environmental factors and the importance of the evaluation problems. Internal environment, external environment factors and business environment factors, assessment models were described in second part of the paper. The third section discusses the research methodology, the fourth part of the paper carried out the corporate situation analysis, surveys studies and SWOT analysis. The research showed that the presented company is exposed by many factors, but the most important factor is people who shop and work in the Apranga Group companies.

Paper structure is 74 pages and 8 annexes, 30 figures and 12 tables. Moreover, 59 sources of information were used in this paper.

Keywords: Company, Performance, Factors.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ VERTINIMO SVARBA IR PROBLEMATIKA	10
1.1. Įmonių aplinkos veiksnių vertinimo svarba	10
1.2. Įmonių aplinkos veiksnių vertinimo problematika	12
2. VERSLO APLINKOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	15
2.1. Vidinės aplinkos veiksniai.....	15
2.2. Išorinės aplinkos veiksniai	17
2.3. Verslo aplinkos veiksnių vertinimo modeliai.....	26
3. TYRIMO METODOLOGIJA	30
3.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas	30
3.2. Tyrimo eiga	32
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	34
4.1. „Aprangos“ grupės situacijos analizė.....	34
4.2. Demografinės vartotojų ir vadovų apklausų dalies rezultatų analizė	47
4.3. Vidinių aplinkos veiksnių įtakos įmonių veiklai analizė.....	51
4.4. Išorinių aplinkos veiksnių įtakos įmonių veiklai analizė.....	53
4.5. „Aprangos“ grupės įmonių SSGG analizė	67
IŠVADOS	69
LITERATŪRA	71
PRIEDAI.....	75

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Verslo aplinkos analizės tikslai	11
2 paveikslas. Įmonės išorinė aplinka	17
3 paveikslas. Valstybinės priemonės verslui	24
4 paveikslas. PEST analizė.....	26
5 paveikslas. „Aprangos“ grupės darbuotojų skaičiaus dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu	40
6 paveikslas. „Aprangos“ grupės darbuotojų išsilavinimo lygis 2012 – 2015 m. laikotarpiu	40
7 paveikslas. „Aprangos“ grupės turto struktūros dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu.....	43
8 paveikslas. „Aprangos“ grupės pajamų ir sąnaudų dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu	44
9 paveikslas. „Aprangos“ grupės pajamų struktūra 2012 – 2015 m. laikotarpiu	44
10 paveikslas. „Aprangos“ grupės ir šakos bendrojo pelningumo rodiklių dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu.....	45
11 paveikslas. Įmonių padėtis rinkoje pagal parduotuves (N=43)	50
12 paveikslas. Vidinių veiksnių poveikis įmonių veiklai (N=43).....	52
13 paveikslas. Įmonės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai (N=43).....	53
14 paveikslas. Įmonių prekių vartotojai (N=43)	54
15 paveikslas. Būdai, kuriais įmonės parduoda prekes (N=43)	54
16 paveikslas. Priimtinausi vartotojams prekių pirkimo būdai (N=204)	55
17 paveikslas. Požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes (N=204)	55
18 paveikslas. Įmonių partnerystės plėtojimas su klientais (N=43).....	56
19 paveikslas. Vartotojų požiūris į įmonių partnerystės su klientais plėtojimą (N=204).. ..	57
20 paveikslas. Darbuotojų savybės, reikalingos įmonių efektyviam darbui (N=43)	58
21 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant sėkmingą įmonių veiklą (N=43)	59
22 paveikslas. Technologijų naudojimas įmonėje (N=43).....	60
23 paveikslas. Politinių veiksnių įtaka įmonėms (N=43).....	61
24 paveikslas. Ekonominių veiksnių įtaka įmonėms (N=43).....	62
25 paveikslas. Socialinių veiksnių įtaka įmonėms (N=43)	63
26 paveikslas. Technologinių veiksnių įtaka įmonėms (N=43)	64
27 paveikslas. Aplinkos veiksnių įtaka įmonės veiklai (N=43)	64
28 paveikslas. Domėjimasis įmonės aplinka (N=43)	65
29 paveikslas. Įmonės veiklos pokyčiai, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai (N=43).....	66
30 paveikslas. Aplinkos analizės, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys (N=43).....	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Palankūs ir nepalankūs įmonei ekonominiai veiksniai.....	22
2 lentelė. „Aprangos“ grupės vidutinis metinis vieno darbuotojo užmokestis ir jį lemiantys veiksniai 2012 – 2015 m. laikotarpiu.....	41
3 lentelė. „Aprangos“ grupės darbuotojų produktyvumas 2012 – 2015 m. laikotarpiu.....	42
4 lentelė. „Aprangos“ grupės vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir jam įtaką darantys veiksniai 2012 – 2015 m. laikotarpiu.....	42
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal miestus	47
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lyti	48
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	48
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	48
9 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį	49
10 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal pareigas	49
11 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal pareigas.....	50
12 lentelė. „Aprangos“ grupės įmonių SSGG.....	67

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Kiekviena įmonė veikia ekonomiką, tačiau ekonominė aplinka labai didelę įtaką daro ir įmonėms. Dėl to įmonių veikla nuolat kinta ir yra neatsiejama nuo rizikos. Dažniausiai įmonės veikla vertinama vien tik per jos pačios finansinių rezultatų prizmę, o išorinė aplinka pamirštama. Siekiant efektyvios įmonės veiklos, analizuoti ir vertinti reikia tiek finansinę, tiek ekonominę informaciją. Ypač gerai pastebimas ekonominių veiksnių poveikis įmonėms ekonomikos krizių laikotarpiu, kada pablogėjus įmonių būklei daugelis jų bankrutuoja, arba atvirkščiai, kada ekonomika klesti – įmonės auga, plečiasi, jų pelnas didėja, atsiranda vis naujų įmonių. Dažniausiai įmonės veiklos rezultatus nulemia būtent mikro ir makro aplinkos veiksniai, nors taip pat didelę įtaką įmonės gyvavimui daro ir įmonės vadovas. Ar bendrovė gyvuos, priklauso nuo to, ar vadovas laiku pastebės aplinkos pokyčius ir ar priderins veiklą prie pasikeitusios aplinkos nepaisant to, kokios buvo įmonės veiklos rezultatų prognozės.

Mokslininkai (Mackevičius ir kt., 2011, Christauskas ir Kazlauskienė, 2009, Galinienė ir Mašalaitytė, 2007, Vijeikis, 2007, Girdzijauskas ir Jefimovas, 2006, Sakalas, 2003, Butkus ir kt., 2003, Kardelis, 2002, Bagdonas ir kt., 2002, Neverauskas ir Rastenis, 2001, Stoneris, Freemanas, Gilbertas, 1999,) nemažą dėmesį skiria verslo aplinkos vertinimui.

Pagrindinė magistro darbe nagrinėjama **problema** yra ta, jog būtina iširti „Aprangos“ grupės įmonių veiklą veikiančius veiksnius ir identifikuoti, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams. Tai svarbu tam, kad būtų galima juos tinkamai vertinti, o įvertinus tinkama linkme pakreipti įmonės veiklą.

Darbo objektas – veiksniai, lemiantys įmonės veiklos rezultatus.

Darbo tikslas – identifikuoti ir įvertinti „Aprangos“ grupės įmonių veiklos rezultatus veikiančius veiksnius.

Darbo tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti įmonės išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių teorinius aspektus.
2. Atlikti „Aprangos“ grupės įmonių išorinės ir vidinės aplinkos analizę.
3. Atlikti anketinę „Aprangos“ grupės įmonių vadovų ir vartotojų apklausą ir identifikuoti įmonių veiklos rezultatus veikiančius veiksnius.
4. Įvertinti „Aprangos“ grupės įmonių veiklos rezultatus veikiančius veiksnius.

Darbo metodai: taikoma mokslinių literatūros šaltinių analizė, statistinių duomenų, lyginamoji, loginė analizės, grafinio vaizdavimo metodai, anketinės apklausos, SSGG analizė.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį projektą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir praktinė. Darbo apimtis – 89 psl. (74 psl. ir priedai). Darbe remtasi 59 literatūros šaltiniais, iš kurių 55 lietuvių kalba ir 4 užsienio kalba. Baigiamajame darbe pateikiama 30 paveikslų, 12 lentelių ir 8 priedai.

Pirmojoje darbo dalyje aprašoma, kodėl įmonėms yra svarbu identifikuoti veiksnius, darančius įtaką jų verslui ir su kokiomis problemomis susiduriama juos vertinant. Antrojoje dalyje teoriškai aprašoma įmonės veiklos rezultatus lemiančių veiksnių samprata ir reikšmė. Pateikiama įmonės veiklos rezultatų vertinimo metodika ir jų įtaka veiklos rezultatams. Trečioje dalyje pateikiamas tyrimo problemos ir metodų pagrindimas, aprašyta tyrimo eiga. Ketvirtoje dalyje aprašyta „Aprangos“ grupės įmonių veikla, ištiriami išorės ir vidaus veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams. Pateikiami klientų ir „Aprangos“ grupės įmonių vadovų apklausos analizės rezultatai bei įmonės SSGG analizė. Pakutinėje darbo dalyje pateikiamos išvados.

1. VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ VERTINIMO SVARBA IR PROBLEMATIKA

1.1. Įmonių aplinkos veiksnių vertinimo svarba

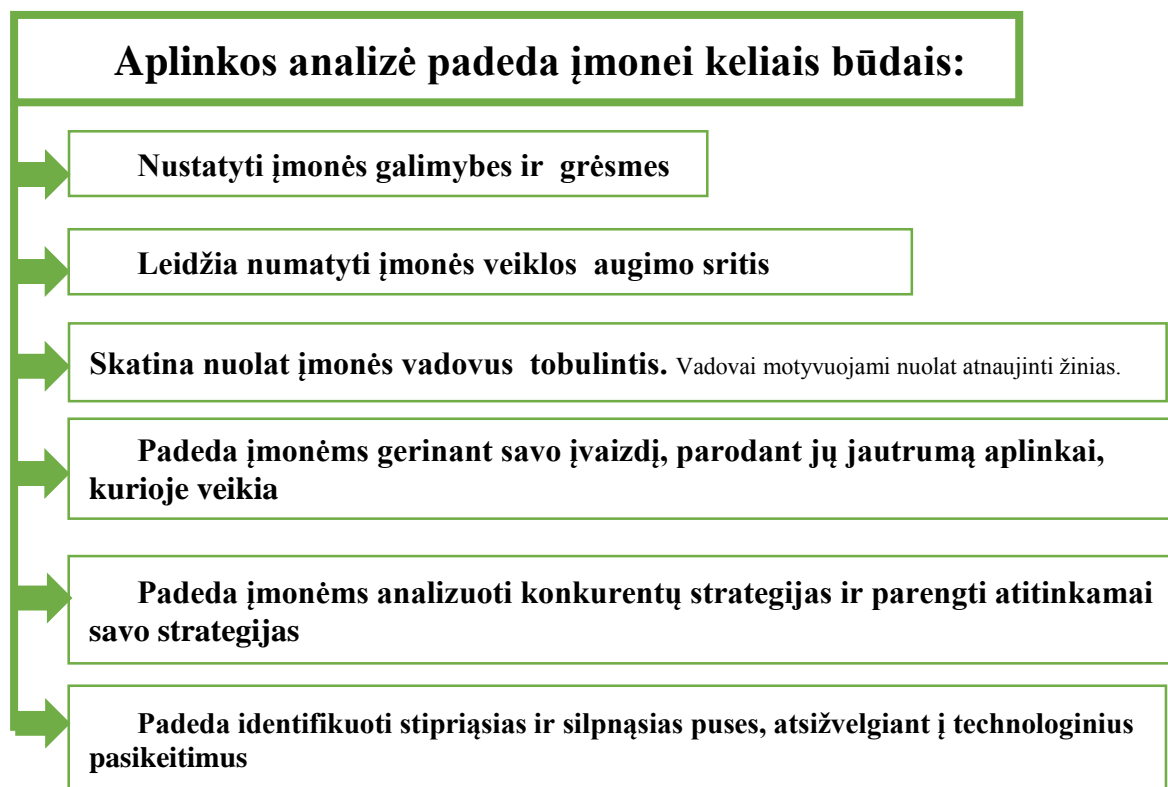
Verslo (įmonės) aplinkos veiksnių vertinimo tema šiuo metu yra gana aktuali. Klovienės (2012) nuomone, verslo įmonės, siekdamos sėkmingos veiklos, susidurdamos su radikaliais pokyčiais, nuolatiniais iššūkiais konkurencinėje aplinkoje, turi ne tik veiklą vykdyti geriau nei jų konkurentai, bet ir nuolat adaptuotis bei sugebėti greitai ir lanksčiai reaguoti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Todėl, keičiantis ir sudėtingėjant verslo aplinkos sąlygoms bei vidiniam įmonės potencialui, didėjo veiklos vertinimo svarba ir skiriamas dėmesys jam. Nesvarbu ar įmonė dirba pelningai ar nuostolingai, įmonės veiklos analizę būtina atlikti visais įmonės veiklos laikotarpiais. Atliekant nuodugnią įmonės veiklos analizę galima matyti realią įmonės situaciją bei pastebėti kur ir ką būtų galima padaryti, kad įmonės rezultatai būtų geresni. Be to, remdamasi matematiškai pagrįstomis prognozėmis, įmonės valdžia galėtų priimti daug patikimesnius investicinius, finansinius sprendimus, pasiekti užsibrėžtus tikslus, nes atliekant veiklos analizę surenkama daug įvairios su įmonės veikla susijusios ekonominės informacijos, kuri turi būti objektyviai ištirta ir įvertinta. Taip pat gerai atlikta analizė atskleidžia tokią informaciją, kaip ankstesnių metų įmonės veiklos pasiekimai, kodėl jie buvo tokie, ar rezultatai galėjo būti geresni, kas nulėmė tokius įmonės veiklos rezultatus. Lyginant įmonės veiklos rezultatus su dar ankstesniais laikotarpiais ir planiniais rezultatais galima pastebėti, kur buvo galima dirbti geriau, kur buvo galima sutaupyti, ar priimti sprendimai buvo ekonomiškai pagrįsti ir teisingi. Atliekant įmonių veiklos analizę, nagrinėjama įvairių rodiklių dinamika, jų tarpusavio ryšiai ir priklausomybė, nustatomi veiksniai, turėję įtakos tam tikrų rodiklių pokyčiams.

Aplinkos vertinimas įmonei leidžia ne tik įvertinti esamą situaciją bei praėjusio periodo rezultatus, bet ir nustatyti svarbiausius įmonės kainodarai įtaką darančius veiksnius bei galimą jų poveikį (Snečkienė, 2009: 969).

Įmonių veiklos analizė padeda nustatyti įmonės galimybes ir pranašumus konkurencinėje aplinkoje ir krizinių situacijų atvejais, pastebėti rizikingiausias veiklos sritis. Analizė padeda mobilizuoti ekonominės ir socialinės plėtos rezervus, ūkinio potencialo efektyvumo didinimo galimybes, parengti išsamias prognozes, priimti strateginius ir taktinius valdymo sprendimus (Mackevičius, 2008: 48).

Finansinė analizė padeda nustatyti įmonės veiklos finansinius aspektus, įvertinti esamą padėtį ir ateities perspektyvas. Visa tai labai svarbu šiuolaikiniam verslui. Jos informacija padeda patikrinti ar praityje priimti sprendimai tikslūs, taip pat pagrįsti esamus ir būsimus valdymo sprendimus, ypač atkreipiant dėmesį į įmonės stipriąsias veiklos puses ir galimybes dar labiau jas išplėtoti ir efektyviau panaudoti (Žigienė, 2006: 7).

Tarp įmonės ir įmonės aplinkos yra glaudus ir nuolatinis bendravimas. Ši sąveika padeda stiprinti verslo įmonę efektyviau panaudojant išteklius. Įmonės aplinka yra daugialypė, sudėtinga ir dinamiško pobūdžio bei turi daug įtakos įmonės gyvavimui ir augimui (Team FME, 2013: 55). Kokiais būdais aplinkos analizė padeda įmonės sprendimų priėmimui pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Verslo aplinkos analizės tikslai (sudaryta pagal Team FME, 2013: 55)

Atliekant įmonės veiklos analizę labai svarbu nustatyti įvairių – tiek priklausančių nuo įmonės, tiek nepriklausančių veiksnių įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams. Taip pat svarbu nustatyti neigiamų veiksnių atsiradimo priežastis ir numatyti jų šalinimo būdus (Mackevičius, 2004: 52). Dėl ekonominių veiksnių įvairovės, reikalinga apibrėžti tokią veiksnių sudėtį, kuri tiktų tik konkrečiai analizuojamai šaliai, nes kitose šalyse šie veiksniai gali neveikti (Kašėlov, 2008). Dar vienas labai svarbus momentas yra nustatyti šių veiksnių įtakos laipsnius. Tai yra reikalinga padaryti norint išaiškinti praeities rezultatų dinamiką, siekiant įvertinti įmonės veiklos perspektyvas ir priimti sprendimus, kurie ateityje galėtų nulemti įmonės veiklos rezultatus. Tačiau nustatyti, kurie veiksniai turi didžiausią poveikį įmonės veiklos rezultatams, nėra taip paprasta.

Lietuvoje įmonės veiklos vertinimui dažniausiai naudojama finansinė analizė. Galinienė, Mašalaitytė (2007) teigia, išsami finansinė analizė leidžia suvokti įmonės finansinį mechanizmą, nustatyti, kaip panaudojami finansiniai išteklių jos veikloje, kokia turto būklė ir kapitalo apyvartos greitis, naudojamų pagrindinių priemonių pelningumas (Galinienė, Mašalaitytė, 2007: 14).

Tikslesnę informaciją apie įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus pateikia santykinų finansinių rodiklių skaičiavimas, kurio metu yra analizuojami įvairių rodiklių santykiai. Santykiniai rodikliai atspindi finansinių ataskaitų bei jų straipsnių tarpusavio ryšius. Analizuojant kelerių metų santykinus rodiklius galima išvelgti kaip kinta nagrinėjamos įmonės rizika ir veiklos tendencijos.

Verslo vertinimo praktikoje, atsižvelgiant į verslo vertinimą reglamentuojančių standartų ir metodikų rekomendacijas, išskiriamos keturios santykinų finansinių rodiklių grupės:

- veiklos efektyvumo (turto valdymo) rodikliai;
- pelningumo rodikliai;
- mokumo (likvidumo) rodikliai;
- kapitalo struktūros rodikliai (Galiniene, Mašalaitytė, 2007: 15).

Christausko, Kazlauskienės (2009) atlikti tyrimai parodė, jog 2009 m. įmonės vertinimui Lietuvoje dažniausiai naudojami rodikliai yra finansinio pobūdžio. Christausko, Kazlauskienės (2009) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai įmonių veiklai vertinti Lietuvos verslininkai naudoja tokius rodiklius, kaip pajamos, grynasis pelnas, pelnas prieš apmokestinimą ir pan. Tirtos įmonės vengia sudėtingų rodiklių, pvz., pridėtinė ekonominė vertė arba pelningumo rodiklių, vietoje pastarųjų jos renkasi paprastus rodiklius, pvz., įplaukų arba pelno neatskaičius palūkanas bei mokesčių. Juos jungia kartu su nefinansiniais rodikliais (Christauskas, Kazlauskienė, 2009: 719).

1.2. Įmonių aplinkos veiksnių vertinimo problematika

Pagrindinė daugelio įmonių problema – nepakankamas dėmesys įmonės veiklos analizei ir aplinkos veiksnių vertinimui. Norint įvertinti įmonės veiklos rezultatus, prioritetu išlieka veiksnių, lemiančių įmonės veiklą, nustatymas (Deksnienė, Rudytė, 2007). Dažniausiai išskylantis klausimas kiekvienos įmonės vadovui yra, kaip objektyviai nustatyti, kokie veiksniai turi didžiausią poveikį įmonės veiklos rezultatams. Įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo daugelio įvairių nuolat besikeičiančių veiksnių, esančių tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Mackevičius (2007), Girdzijauskas ir Jefimovas (2006) įmonės veiklos rezultatus lemiančius veiksnius skirsto į dvi grupes - vidaus aplinkos veiksniai (gerų profesionalių vadovų ir darbuotojų trūkumas, neracionalus išteklių naudojimas, neteisingi vadovų sprendimai verslo atžvilgiu ir t.t.) ir išorės veiksniai (šalies ekonominės ir politinės padėties nestabilumas, mokesčių ir finansų sistemų kaita, teisės aktų dviprasmiškumas, infliacija, valiutų kursų svyravimai, konkurencija, gamtinės sąlygos ir kt.). Rengiant strategiją būtina suderinti vidinės aplinkos veiksnius su išorinės aplinkos veiksniais, naudojamais ištekliais bei numatyti organizacijos suderinamumą. Įmonė savo vidinius veiksnius gali šiek tiek paveikti savo naudai samdydama kompetetingus vadovus ar personalą, skirdama investicijų naujai įrangai, technikai, priimdama optimalius sprendimus ar pritraukdama naujus klientus. Tuo tarpu išoriniai veiksniai beveik

nekontroliuojami. Kadangi rinka yra veikiamą konkurencijos, rizika išlieka bet koku atveju ir įmonių vadovai turi priimti sprendimą, kas jiems svarbiau: daug didesnis pelnas ar mažesnė rizika.

Skirtingų institucijų sukurtose ir naudojamose verslo aplinkos vertinimo metodikose įtraukti verslo aplinkos veiksniai dažnai kartojasi. Tačiau analizuojant verslo aplinkos veiksnių specifikacijas ir vertinimo kriterijus kiekvienoje atskiroje metodikoje, išryškėja jų skirtumai ir skirtingas veiksnių interpretavimas. Veiksniai vertinami pagal skirtingus kriterijus, skiriasi ir įvertinimo sintezavimo metodai, seka (Samoška, 2012: 2). Savo straipsnyje Samoška aptaria verslo aplinkos vertinimo metodikos sudarymo seką, analizuoja dažniausiai vertinamus verslo aplinkos veiksnius ir jų vertinimo kriterijus, pateikia analizės apibendrinimus. Straipsnyje išanalizavęs penkias, geriausiai žinomas pasaulyje, verslo aplinkos vertinimo metodikas, sudarė dažniausiai vertinamų veiksnių, įvardijamų kaip turinčių didžiausią įtaką verslo aplinkai, rinkinį, aptarė veiksnių vertinimo kriterijų ypatumus. 2011 metų straipsnyje Samoška (2011) aprašo Pasaulio banko verslo sąlygų vertinimo modelį ir Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo vertinimo modelį. Straipsnyje aptariami pagal šias metodikas vertinami veiksniai, analizuojami ir lyginami jų vertinimo būdai, pirminiai ir grupiniai kriterijai, pagal kuriuos atliekamas verslo aplinkos veiksnių vertinimas. Atlikus esamų metodikų ir modelių analizę, pateikiamas jų tinkamumo vertinimas, identifikuojami metodikų trūkumai, pateikiamos įžvalgos verslo sąlygų vertinimui tobulinti.

Finansinės atskaitomybės teikiamos informacijos tinkamumo problema apibrėžiama tik kaip esamų apskaitos tvarkymo ir su juo susijusios palyginimo problemos. Šių problemų įtaka vertinant paprastai analizuojama nustatant reikalavimų ir taisyklių, taikytinų apskaitai ir atskaitomybei pateikti, skirtumų įtaką prognozavimo paklaidoms. (Galiniene, Mašalaitytė, 2007: 8).

Banys, Rudminaitis, Grybėnas (2006) savo darbus nagrinėja, remiantis kitų autorių atliktais tyrimais. Jie išskyrė konkrečias išorines kliūtis trukdančias smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai Europoje, o taip pat, išskyrė pagrindines kliūtis, kurios trukdo verslui plėtotis Lietuvoje. Oficialių kliūčių analizė (mokesčiai, mokesčių ir reguliavimo politikos kaita) parodė, kad jie formuoja pagrindines kliūtis SVV plėtrai, o neoficialios kliūtys (pvz., korupcija, „šešėlinė“ ekonomika) nėra laikomos rimtomis problemomis, su kuriomis Lietuvoje susiduria verslo įmonės, bet yra aktualios (Banys, Rudminaitis, Grybėnas, 2006: 1).

Norint efektyviai valdyti įmonę ir jos veiklą, reikia sugebėti atsižvelgti į kuo didesnę tokių rizikingų veiksnių skaičių, juos tinkamai įvertinti tam, kad būtų galima priimti racionalius valdymo sprendimus. Veiksnius, lemiančius įmonės veiklos rezultatus, padeda identifikuoti įvairūs metodai ir duomenų analizės. Tačiau čia ir vėl susiduriama su problema, kuris įmonės rezultatų analizės metodas geriausiai atskleis įmonę veikiančius veiksnius.

Dar viena problema su kuria susiduriama atliekant įmonės veiklos analizę yra ekonomikos svyravimai. Stundžienė, Blekienė (2012) savo straipsnyje nagrinėja ekonominės aplinkos poveikį

įmonėms ir jų veiklos rezultatams. Minėtos autorės pastebi, jog ekonomikos augimo etapu įmonių daugėja, bankrotų mažėja, o įmonių pelnas auga. Ekonomikos nuosmukio laikotarpiu, atvirkščiai, bankrotų daugėja, o įmonių pelnas menksta (Stundžienė, Blekienė, 2012: 6).

Choongas (2013) teigia, jog šiandienos žinių ekonomikoje jaučiamas didelis susirūpinimas siejamas su siekiu rasti geriausią būdą, kaip įvertinti įvairių rūšių veiklą, kuri galėtų pagerinti įmonės efektyvumą. Dėl šios priežasties visos ambicingos ir didelio našumo įmonės, tiek privačios, tiek valstybinės, turi būti suinteresuotos plėtoti ir diegti veiksmingas veiklos vertinimo sistemas, kurių pagalba jos gali išlaikyti savo pozicijas rinkoje (Choong, 2013: 113).

Lubienė, Martirosianienė (2008) savo straipsnyje nagrinėja pelningumo rodiklių analizės problemas. Jos pastebėjo jog pelningumo rodiklis ne visais atvejais yra patikimas, dažniausiai dėl skirtingų finansinės apskaitos standartų įvairiose šalyse. Todėl tos pačios įmonės bendrasis pelningumas gali smarkiai skirtis skirtingose šalyse. Pavyzdžiui, Estijos ir Čekijos didmeninės prekybos įmonių bendrasis pelningumas yra labai mažas, nes beveik visos sąnaudos priskiriamos prekių įsigijimo savikainai, tuo tarpu Vengrijoje, atvirkščiai – didžioji dalis sąnaudų patenka į veiklos sąnaudas (Lubienė, Martirosianienė, 2008: 103).

Taigi, daugelis lietuvių ir užsienio autorių pabrėžia jog įmonės aplinkos ir įmonės veiklos analizė turi daug privalumų. Išvardintų analizių dėka galima ne tik įvertinti įmonės perspektyvas, bet ir rasti naujus galimus įmonės iššūkius bei sukurti naujas strategijas. Tačiau atliekant šias analizes susiduriama su duomenų tikslumo problematika. Taip pat, šios analizės turi ir subjektyvumo problemą, nes tuos pačius veiksnius įvairūs analitikai gali vertinti skirtingai. Įmonės rezultatams įtaką darančių veiksnių yra daug ir ne visada juos lengva įvertinti, kadangi, skirtingi veiksniai gali paveikti skirtingas įmonės veiklos sritis.

Plačiau apie veiksnius, kurie gali daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams, kitame darbo skyriuje.

2. VERSLO APLINKOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Veiksnių, kurie gali daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams, yra labai daug. Žinoma, tarp jų yra ir tokių, kuriuos pati įmonė gali nulemti, ir tokių, kurie nuo įmonės visiškai nepriklauso. Visi šie veiksniai apima išorinę ir vidinę įmonės aplinką. Veiksnius, kuriuos įmonė gali nulemti apima vidinė aplinka. Tai būtų tokie veiksniai, kuriuos įmonės vadovai gali pasirinkę kontroliuoti. Tuo tarpu tokius veiksnius, kurie nuo įmonės visiškai nepriklauso, apima išorinė aplinka. Tai būtų tokie veiksniai, kurie daro įtaką verslui, ir prie jų galima tik prisiderinti.

2.1. Vidinės aplinkos veiksniai

Įmonės vadovai išanalizavę išorinę ir vidinę aplinką, pasitelkdami gautus analizės rezultatus, gali pritaikyti saugos priemones, kurios galėtų sumažinti aplinkos pokyčių, darančių įmonės veiklai neigiamą įtaką, poveikį. Remiantis Neverausko, Rastenio (2001) nuomone, įmonės sėkmingą veiklą lemia:

- išsikelti tikslai;
- realios užduotys, kurios, žinoma, privalo būti vykdomos;
- įmonės darbuotojai, kurie siekiant sėkmingos įmonės veiklos turi būti skatinami dirbti;
- organizacijos kultūra, technologijos, optimaliai parinktos struktūros (t. y. vidinės organizacijos aplinkos) (Neverauskas, Rastenis, 2001: 25).

Šių autorių nuomonei pritaria ir Kučinskas, Kučinskienė išskirdami anksčiau išvardintus analogiškus vidinės aplinkos veiksnius (Kučinskas, Kučinskienė, 2002: 23).

Tikslai naudojami tam, kad būtų galima nustatyti, ką reikia pasiekti per konkretų laikotarpį. Tyrėjų ir verslo lyderių patogumui įvairių rūšių tikslai yra diferencijuojami. Tikslai gali būti strateginiai, taktiniai, pagrindiniai, šalutiniai, gamybos našumo ir t. t. Tikslų apibrėžimas paprastai turi tenkinti šiuos požymius:

- Tikslas turi būti konkretus. Turi būti aišku, su kuo tikslas yra susijęs ir ko iš jo tikimasi;
- Tikslas turi būti įvertintinas. Turi būti galima be didelių pastangų tikslą įvertinti kiekybiškai;
- Tikslas turi būti priimtinas. Tie žmonės, kurie turėtų tikslą pasiekti, privalo jį suprasti ir pripažinti;
- Tikslas turi būti realistinis – pasiekiamas, bet kartu ir keliantis iššūkius;
- Tikslui pasiekti turi būti numatytas realus laikotarpis (interaktyvus:<<http://www.verslas.in>>).

Įmonės tikslus detalizuoja suformuluotos **užduotys**. Jose aiškiai apibrėžiama, ką, kaip ir kada reikia atlikti.

Technologija reiškia žmogaus sukurtų bet kokios tikslingos veiklos produktų ir procesų visumą. Ji suprantama kaip produktyviųjų žinių organizavimas siekiant praktinių tikslų. Technologijos pasirinkimas deda lemiamą tašką vykdant užduotis. Dėl šios priežasties visos įmonės turi pasirinkusios bent po vieną technologiją tokiems ištekliams, kaip finansiniai, žmonių ar materialieji, paversti gaminiais arba paslaugomis. Technologiniuose procesuose ištekliai tampa produktu, nors tam taip pat didelę reikšmę turi įrengimai, įranga ir mašinos.

Su technologijų įtaka susijusi ir įmonių **struktūra**. Įmonės valdymo struktūra – tai įmonės veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdas (interaktyvus: <<http://demo.vma.emokykla.lt>>). Remiantis Vijeikio (2007) mintimis, galima sakyti, kad valdymo struktūra yra įmonės struktūros ir pareigybių aprašymai su aiškiais uždaviniais, atsakomybe ir įgaliojimais. Panašiai Vijeikio mintis apie įmonės valdymo struktūrą apibūdina Bagdonas ir kt. (2002). Anot jų ji yra priemonių visuma darbui į skirtingas užduotis suskirstyti ir koordinuoti šių užduočių vykdymą. Stonerio ir kt. (2005) knygoje įmonių struktūra įvardijama, kaip reiškinys padedantis paskirstyti, sugrupuoti veiklą, sukoordinuoti vadovų ir darbuotojų tarpusavio antykius. Įmonės struktūros dalys gali būti sudarytos keliais būdais: atsižvelgiant į įmonės vykdomą veiklą, įmonės teikiamą produktą ar užimamą rinką bei pagal matricinę formą. Visų šių autorių teiginius apibūdina Robbinso (2003) apibrėžimas, kuriame teigiama, kad įmonės struktūra apibrėžia, kaip formaliai paskirstomos, grupuojamos ir koordinuojamos darbo užduotys. Butkus (2003) savo knygoje pateikia keturias įmonių struktūras, kurios yra populiariausios. T. y. paprastoji, biurokratinė, matricinė ir funkcinė.

Kitas dëmuo, kuris lemia sėkmingą įmonės veiklą, – **organizacijos kultūra**. K. Šoltis teigė, jog neaiškų, nematomą bei neformalų įmonės suvokimą, valdantį darbuotojų elgseną, kurie taip pat gali paveikti įmonės struktūrą, apibūdina organizacinė kultūra. Vichanskovo ir Naumovos nuomone, įmonės kultūra yra viena iš svarbiausių aspektų, kuri priimtina įmonėje dirbantiems žmonėms apibrėžiant įmonės vertybes. Šios vertybinės įmonėje perduodamos kaip organizacijos vidaus dvasinės ir materialinės aplinkos simboliai (Šimanskienė, 2002: 152). Kotteris ir Heskettas (1992) organizacijos kultūrą apibūdina kaip žmogaus elgesio, vertybių ir vartojimo įpročių veiksnį, kuris įgytas per visą gyvenimą stebint pavyzdį šeimoje ir veikiant kitoms visuomenės institucijoms. Tai tarsi keitimasis patirtimi ir istorija, kuris tampa taisykle, nes autoriai mano, kad organizacijos kultūros pokyčiai padeda vykdyti įmonės strategiją. Stoneris, ir kt. (1999) šį veiksnį apibūdina kaip tam tikros organizacijos nariams būdingų normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų visumą.

Apibendrinant galima teigti, jog vidiniai įmonės veiksniai yra glaudžiai susiję vienas su kitu ir veikia vienas kitą tiesiogiai, todėl atskirai jų nagrinėti negalima. Pakitus vienam iš veiksmų kiti veiksniai atitinkamai taip pat kinta. Todėl įmonės sėkmingą veiklą užtikrina tik adekvatūs tikslai, kurie pasiekiami

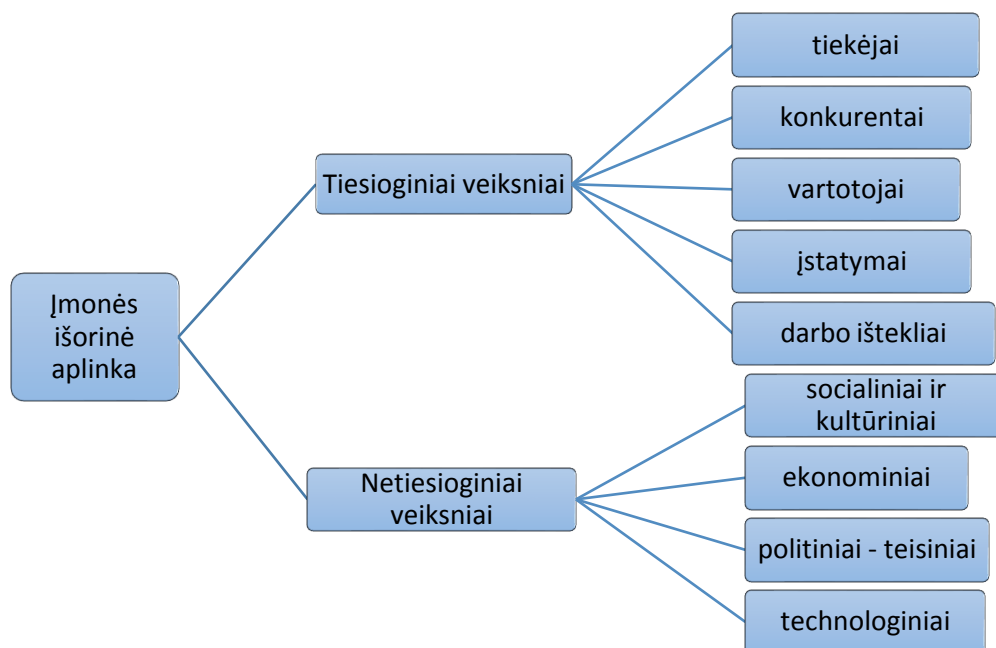
įmonės darbuotojams naudojant atitinkamas technologijas, vykdant iškeltas užduotis jas paskirstant konkreitiems asmenims.

2.2. Išorinės aplinkos veiksniai

Įmonės išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu paveikti jos veiklą siekiant savo tikslų (Jucevičius, 1996). Anot Bakanauskienės (2004) išorinė aplinka – visi ne įmonės elementai, darantys įtaką sprendimo priėmimo subjektui. Išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai. Būtent dėl tos priežasties, kad išorinės aplinkos veiksniai nėra įmonės valioje, vadovams ji yra pagrindinis problemų šaltinis. Vadovų kompetencijoje lieka išorinės aplinkos veiksnių identifikavimas, kurie ateityje galėtų daryti įtaką įmonės veiklai. Jiems tenka tinkamai reaguoti į identifikuotus veiksnius, laiku išspręsti dėl jų kilusias problemas, adaptuotis prie kintančios aplinkos.

Išorinė aplinka pasižymi judrumu, sudėtingumu, veiksnių tarpusavio priklausomybe, aplinkos neapibrėžtumu. Šie bruožai daro įtaką įmonės veiklai ir jų valdymas priklauso nuo to, kokia yra technologijų ir mokslo pažanga, šalies ekonominė padėtis. Jų suvaldymas priklauso nuo turimos informacijos tikrumo, o jei informacijos trūksta arba abejojama dėl jos tikrumo, iškyla problemų.

Dažniausiai analizuojami išorinės aplinkos elementai. Kiekviena įmonė yra veikiamą skirtingų veiksnių, kurie priklauso nuo veiklos šakos, todėl veiksnius tikslingiausia diversifikuoti pagal poveikio mastą. Anot Česynienės ir kt. (2002), išorinėje aplinkoje yra tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementų. Jie schematiškai pavaizduoti 2 paveiksle.



2 pav. Įmonės išorinė aplinka (sudaryta autorės remiantis Česynienė, 2002)

Išorinės aplinkos veiksniai literatūroje dažniausiai skirstomi į tiesioginius ir netiesioginius. Tiesiogiai darantys įtaką įmonės veiklos rezultatams yra vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo ištekliai, įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo normos. Tiesioginio poveikio išorinė aplinka daro ne tik tiesioginę įtaką įmonės veiklai, bet ir pati yra veikiama įmonės. Netiesioginę įtaką įmonės veiklos rezultatams daro politiniai-teisiniai, ekonominiai, technologiniai, socialiniai išorinės aplinkos veiksniai. Visi šies išorinės aplinkos veiksniai veikia įmonės rezultatus.

Visų pirma projekte aptariami tiesioginiai išorinės aplinkos veiksniai.

Tiekėjai. Tai žmonės, atsakingi už prekių, medžiagų, gamybos priemonių it t. t. tiekimą (interaktyvus: <<http://www.zodynas.lt>>). Anot Stonerio ir kt. (1999) kiekviena įmonė įsigyja išteklių reikalingų įmonės veiklai plėtoti. Tai žaliavos, paslaugos, darbo jėga, technologijos ir kiti ištekliai, kuriuos įmonė naudoja užsibrėžtiems tikslams ir užduotims vykdyti. Visų išvardintų išteklių panaudojimas lemia gaminių kokybę ir kainas. Todėl galima daryti išvadą, kad visos įmonės yra priklausomos nuo panaudojamų išteklių bei tiekėjų. Privalu išlaikyti tiekėjų konkurenciją norint gauti žemesnes kainas, kokybiškesnį darbą ar pakankamai skubų prekių pristatymą. Pasitaiko atvejų, kai įmonės bendradarbiauja tik su vienu tiekėju, tačiau tai nėra gerai, nes tokiu atveju tiekėjas laisvai gali diktuoti sąlygas. Dėl to naudinga turėti kelis tiekėjus, tačiau alternatyvių tiekėjų sunku surasti, kadangi juos reikia rinktis atsargiai ir apgalvotai, norint išvengti rizikos. Tarkime, jei pasirenkamas tiekėjas užsienyje, rizikuojama dėl valiutos kurso svyravimų. Tiekėjų kategorijai galima priskirti ir potencialius investuotojus. Klestinti įmonė plečiasi ir auga, todėl jai reikalingas kapitalas. Kuo stipresnė įmonė ir geresni jos veiklos rezultatai, tuo daugiau ji turi galimybių pritraukti investuotojų ir gauti reikalingų lėšų veiklai vystyti. Potencialūs investuotojai gali būti bankai, akcininkai ir pan. Apibendrinus galima teigti, jog kokybę ilgainiui geriau sekasi kontroliuoti nustačius tvirtus, ilgalaikius ir pagrįstus bendradarbiavimo su tiekėjais ryšius.

Konkurentai. Pranulio (1999) teigimu, konkurentai dalyvauja rinkoje siūlydami klientams tokio paties pobūdžio prekes ar paslaugas. Dėl šios priežasties įmonių vadovai priversti atsižvelgti į savo ir konkurentų siūlomas prekes, lyginti jų kainas, tinkamai jas paskirstyti, naudoti pardavimo rėmimo programas. Tai padeda nusistatyti turimą įmonės pranašumą ir trūkumus lyginantis su konkurentais. Padarytos išvados vadovams sufleruoja apie tai, kaip būtų galima apsiginti ir kokių veiksmų imtis prieš konkurentus. Siekdama išplėsti rinkos dalį, įmonė gali pasinaudoti šiomis galimybėmis:

- rasti naujų klientų esamoje rinkoje ar ją dar labiau išplėsti;
- įveikti konkurentus išsiplėtus naujose rinkose ir jose įsitvirtinus.

Robbinso (2003) manymu, abi šios galimybės pasiekiamos tik gerai išanalizavus konkurencingumo sąlygas ir sukūrus reklaminę strategiją, kuri padėtų užtikrinti klientų poreikių patenkinimą. Neverausko, Rastenio (2001) teigimu, įmonė, kuri blogiau už konkurentus tenkina vartotojų ir darbuotojų poreikius, ilgai neišsilaiko ir bankrutoja.

Vartotojai. Vartotojai yra labiausiai veikiantis veiksnys prekių sėkmę. Pagrindinis įmonės tikslas turėtų būti klientų poreikių patenkinimas, nes tai lemia, ar įmonė gaus jai reikalingus išteklius, reikalingus veiklos sąlygoms sukurti. Kiekviena įmonė norėdama gyvuoti privalo gebėti savo produktui rasti vartotojų. Visi vartotojai skiriasi, todėl tik išanalizavus jų skonius, norus, įpročius ir poreikius galima jiems pateikti tai, ko jie nori už jiem prieinamą kainą. Vartotojai renkasi, kas jiems aktualu ir reikalinga ir nuo jų priimamų sprendimų priklauso įmonės veiklos rezultatai. Vartotojai keičia savo pinigus į prekes, todėl svarbu žinoti, kas skatina juos įsigyti konkrečią prekę. Ar tai kaina, kokybė, aptarnavimas, asmeniniai ryšiai, politiniai įsitikinimai ir pan. Būtina sužinoti, kokį įvaizdį susidarė vartotojas apie įmonę, jos prekes ir paslaugas. Broomo (1992) teigimu, tam, kad įmonė susidorotų su konkurencingos aplinkos grėsmėmis, problemomis ir išlikti, jai privalu visiems, su kuriais plėtoja bendradarbiavimo santykius ir kurie norėtų bendradarbiauti, įrodyti savo įmonės unikalumą, išskirtines savybes prieš konkurentus ir įrodyti, kad pagrindinės prekės, kurias ji teikia, patenkina klientus. Nuo to, kokia susidariusi padėtis rinkoje, priklauso ir prekių pardavimui parenkami metodai.

Įstatymai. Visų įmonių veiklą nustato jas reglamentuojantys įstatymai. Tai įstatymai susiję su jų statusu, mokesčiais, darbu, darbuotojais, gamtos apsauga, valstybės aktais. Visos įmonės privalo juos vykdyti. Siekiant užtikrinti įmonių sąžiningumą vykdant savo veiklą įsikiša specialūs valstybės organai. Neverausko, Rastenio (2001) teigimu, įstatiminiams aktams pakitus ar atsiradus naujiems, įmonė gali patirti tolimesnio veiklos plėtojimo problemų.

Darbo ištekliai. Darbo ištekliais vadinami žmonės, kurių dėka įgyvendinami įmonės tikslai. Įmonėms reikalingi darbuotojai, turintys jos uždaviniams spręsti tinkamą specialybę ir pakankamą kvalifikaciją (Neverauskas, Rastenis, 2001: 30). Darbo išteklių formavimo sudedamosios dalys pateikiamos žemiau.

- dirbančiųjų poreikio planavimas;
- personalo parinkimas;
- personalo įvertinimas ir atranka;
- darbo užmokesčio nustatymas darbuotojams;
- profesinis orientavimas;
- dirbančiųjų mokymas ir mokymų programų rengimas;
- darbo vertinimas;
- dirbančiųjų paaugštinimo pareigose sistemos kūrimas;
- vadovų rengimas ir jų karjeros ugdymas;
- darbo kokybės gerinimas (interaktyvus: < <http://www.straipniai.lt>>).

Labai svarbu įmonei yra pasirūpinti kvalifikuotais ir patirtį turinčiais vadovais ir kitais specialistais. Dėl rinkos pokyčių keičiasi ir ekonominė padėtis, todėl prireikia naujų specialybių bei daug profesionalesnių ir kvalifikuotesnių darbuotojų.

Prie pagrindinių išorinės aplinkos tiesioginių veiksnių papildomai būtų galima išskirti dar keleta, kurie šių dienų ekonominėje aplinkoje taip pat turi nemažą reikšmę įmonės veiklos rezultatams. Tai būtų žiniasklaida, profesinės sąjungos, kreditoriai ir specialiųjų interesų grupės.

Žiniasklaida. Šių dienų ekonomikoje žiniasklaida ir komunikacijos daro įtaką įmonių veiklai. Jų dėka gaunamos naujienos, apybraižos, tyrimų ataskaitos ypač greitai. Paliulio ir Chlivicko (2004) nuomone atsiranda vis daugiau marketingo ir ryšių su visuomene skyrių, padedančių bendrauti su žmonėmis, esančiais vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Taip yra todėl, nes įmonių vadovų veiksmai yra nuolat stebimi. Be to, jų veiksmai gali būti tiriami kaip informacinis šaltinis.

Profesinės sąjungos. Dažniausiai darbo ištekliams įmonę aprūpina personalo atrankos darbuotojai. Jie įvairiausiais būdais ieško konkrečiai darbo vietai tinkamo kandidato su įgūdžiais ir sukaupta patirtimi. Pasitaiko atveju, kai įdarbinamas darbuotojas priklausantis profesinei sąjungai. Dažniausiai, tokiu atveju, tarp profesinės sąjungos ir vadovo sudaroma kolektyvinė sutartis, kuri nustato, koks bus darbuotojo atlyginimas, darbo grafikas, pareigos, sąlygos ir pan. Profesinės sąjungos remia darbuotojų tapimo akcininkais, dalyvavimo pelno ir pajamų dalybose programas, per kurias jie tampa organizacijos dalininkais. Jos taip pat remia darbo kokybės programas, leidžiančias darbuotojams labiau kontroliuoti, ką ir kaip jie dirba (Robbins, 2003: 68).

Kreditoriai. Kiekviena įmonė vykdydama savo veiklą siekia augti, plėstis, įtvirtinti geras pozicijas rinkoje. Norint to pasiekti, neabejotinai reikalingas papildomas kapitalas. Daug lengviau gauti investicinių lėšų iš bankų, valstybinių programų, skirtų papildomoms lėšoms gauti įmonių veiklai plėsti, akcininkų ir kitų asmenų, jei įmonės veikla yra sėkminga. (Robbins, 2003: 30). Anot Stonerio, Freemano, Gilberto (1999) įmonės priklauso nuo įvairių finansų įstaigų, kurios suteikia joms lėšų veikti ir plėstis. Kreditų įmonėms reikia tiek einamosioms operacijoms vykdyti, tiek įmonių plėtrai ir vystymuisi, tiek naujoms technologijoms įdiegti. Už efektingų darbo ryšių su finansinėmis įstaigomis užtikrinimą atsakingi yra įmonių finansininkai bei administracijos atstovai. Sėkmingi sandoriai labai svarbūs tolimesnei įmonės veiklai ir plėtotei. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999: 69).

Specialiųjų interesų grupės. Robbins (2003) teigimu, bet kuris vadovas turi būti atsargus, nes kokia nors specialiųjų interesų grupė bet kada gali pareikšti pretenzijų įmonei. Tam tikros interesų grupės gali pasinaudoti politinėmis permainomis siekdamos sustiprinti esamą padėtį, susijusią su jiems rūpimais klausimais ir problemomis. Šiomis dienomis specialiųjų interesų grupių pozicijos ypač sustiprėjo. Tam įtakos turėjo ryšio technologijų plėtra, politinių rinkimų reikmių finansavimas. Dėl specialiųjų interesų grupių pozicijų tvirtumo, įmonių vadovai, kurdami veiklos strategijas, negali neatsižvelgti į šį reiškinį, nes specialiųjų interesų grupių gali atsirasti dar daugiau ir tai gali lemti strategijos keitimo poreikį. Kaip svarbiausios specialiųjų interesų grupės išskiriamos aplinkosaugininkų ir vartotojų tarsių gynėjų grupės.

Išorinės aplinkos netiesioginius veiksmus identifikuoti daug sudėtingiau. Siekiant nustatyti netiesioginių aplinkos veiksnių įtaką įmonės veiklos rezultatams, susiduriama su neapibrėžtumu, nes tenka remtis neišsamia informacija. Netiesioginio poveikio elementai sukuria klimatą: greitai besikeičianti technologija, ekonomikos augimas arba nuosmukis, pažiūrų į darbą pokyčiai, kuriame įmonė gyvuoja ir jai tenka į jį reaguoti (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999: 74).

Netiesioginiai aplinkos veiksniai skirstomi į socialinius, kultūrinius, ekonominius, politinius – teisinius, technologinius.

Socialinė aplinka. Pranulis ir kt. (1999) teigia, kad socialinė aplinka atsispindi demografiniuose rodikliuose. Tokie demografiniai rodikliai kaip gyventojų skaičius, lytis, amžius, išsilavinimas, gyventojų statusas, įgyta profesija, tautybė ar gyvenamoji vieta atskleidžia įmonei, kas yra jų klientai ir kokią padėtį jie užima rinkoje. Išvardintų demografinių rodiklių pokyčiai labai veikia įmones, nes pakitusi klientų gyvenamoji vieta ar pakitęs šalies gyventojų skaičius gali paveikti įmonės užimamos rinkos dydį. Jewwellas, Brusas (2002) teigia, kad socialinės vertybės yra pagrindas visų kitų (politinių, ekonominių, technologinių) pokyčių pagrindas, nes socialinės vertybės lemia klientų poelgius ir veiksmus, kuriuos jie daro. Pavyzdžiui, kliento turimos pajamos, vykdoma veikla, atitinka jo padėtį visuomenėje, todėl jis elgiasi kaip ir kiti jį supantys žmonės. Socialinė padėtis priklauso nuo ekonominių kriterijų, pagal kuriuos pasiskirsto gyventojai į atitinkamas klases. Pagrindiniai ekonominiai kriterijai yra pajamos, profesija ir materialinė gerovė. Būtent demografinių rodiklių pokyčiai daro įtaką žmonių gyvenimui ir poreikiams.

Kultūrinė aplinka. Kultūra formuojasi veikiamą vykstančių reiškinį. Ji atspindi tai, kaip gyvena žmonės, kokios yra gyventojų vertybės ir ypročiai įgyti iš supančios aplinkos. Nors viena kultūrinė aplinka veikia ir įmonę. Siekdamas pateikti naujus, klientų poreikius tenkinančius produktus, įmonės turi stebėti net ir mažus kultūrinius pokyčius. Vartotojų priimami sprendimai, perkant įmonių siūlomas prekes, yra labai veikiami kultūros, nes ji daro įtaką ne tik jų apsisprendimui pirkti vieną ar kitą prekę, bet ir visai visuomenės vartojimo struktūrai. Anot Urbanskienės ir kt. (2000) įmonių personalas turi itin atidžiai stebėti klientų kultūrą, norėdami efektyviai prekiauti turimomis prekėmis ar vystyti naujų produktų pardavimą. Tai nėra paprasta, nes visuomenės kultūriniais pokyčiams daro įtaką tokie veiksniai, kaip naujų technologijų atsiradimas, demografinės aplinkos kaita, vertybių pokyčiai, papročiai ir tradicijos atėjusios iš kitų šalių.

Ekonominė aplinka. Tai ekonominiai aspektai darantys įtaką kiekvienai verslą plėtojančiai įmonei. Visų šalių ekonominė aplinka susideda iš rinkos paklausos, konkurencijos masto ir kitų įmonių veiklą lemiančių ekonominių sąlygų. Pagrindiniai ekonominės aplinkos veiksniai veikiantys kiekvieną įmonę yra vartotojai ir jų perkamoji galia. Ekonominiai veiksniai įmonei gali būti palankūs arba nepalankūs.

1 lentelė. Palankūs ir nepalankūs įmonei ekonominiai veiksniai (Sudaryta autorės remiantis Bagdzevičienė, Sakalas, 1994)

Ekonominiai veiksniai	
Palankūs įmonei	Nepalankūs įmonei
Užsienio šalių kapitalo pritraukimas, įgyvendinti konkrečius investicinius projektus.	Pagrindinių ekonominių ir socialinių rodiklių blogėjimas (mažėja pramonės produkcijos apimtis, žemės ūkio produkcijos gamyba, pervežtų krovinių kiekis).
Kainodara: lemiamą kainų dalis respublikoje, susiformuoja be vyriausybės kišimosi, t.y susidaro prekių arba paslaugų paklausos.	Ekonomiškai nepagrįstos mokesčių normos, stabdančios gamybą ir verslą.
Dirbančiųjų atlyginimo kilimas ir tuo pačiu perkamosios galios didėjimas.	Sudėtingą prekių pervežimo per Lietuvos valstybinę sieną, dokumentų įforminimo, bei jų kontrolės pasienio postuose tvarka.
	Infliacijos didėjimas ir socialinė įtampa.

Tuo tarpu Robbinsas (2003), kaip pagrindinius ekonominius kintamuosius, darančius įtaką įmonės veiklai, išskiria:

- *Ekonominį augimą.* Įtaką įmonei gali daryti šalies BVP (benrasis vidaus produktas) pokyčiai, augimo cikliškumas, struktūriniai poslinkiai. Todėl ekonominio augimo laikotarpiu gali pagerėti padėtis realizuojant naujas prekes, o nuosmukio laikotarpiu – atvirkščiai. Tačiau pablogėjusi ekonominė padėtis sudaro sąlygas mažinti gamybai skiriamas sąnaudas. Galima daryti išvadą, kad įmonės strategija yra neišvengiamai priklausoma nuo ekonominės padėties šalyje.
- *Palūkanų normą.* Palūkanų norma veikia beveik visų įmonių strateginius sprendimus. Šis ekonominis kintamasis ypač veikia pradedančias arba plečiančias savo veiklą įmones. Didelės palūkanos labai veikia įmonės strategijos planavimą, o investicijų lygis apriboja galimybę skolintu kapitalu finansuoti įmonės strateginius projektus.
- *Investicijų klimatą.* Įmonės siekdamas finansuoti strateginius projektus platina akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicijų klimatą, kuris gali būti palankus / nepalankus strategijos įgyvendinimui.
- *Valiutų kursų svyravimą.* Visiems žinoma, kad importuojančioms prekes įmonėms, valiutų kursų svyravimas yra labai palankus veiksnys. Priešingą valiutų kursų svyravimo poveikį jaučia eksportuotojai. Dėl šios priežasties, įmonės, kurios importuoja arba eksportuoja prekes, turi atidžiai stebėti valiutų kursų kaitą, norėdamos išvengti papildomų išlaidų.
- *Infliaciją.* Įprasta, kad infliacijos daromą įtaką jaučia visos įmonės, tačiau yra ir tokių įmonių, kurios labai jautrios kainų svyravimams. Įmonėms, kurių veiklai didelės įtakos turi darbo jėgos sąnaudos, labai svarbu analizuoti užimtumo rodiklius, stebėti situaciją darbo rinkoje, bedarbystės lygio dinamiką.
- *Gamybos veiksmų kainas.* Kiekviena įmonė į gamybos veiksmų kainas reaguoja skirtingai, kadangi vienoms įmonėms svarbios žaliavų, kitų materialinių dalykų kainos, o kitoms -

energetikos, transporto, telekomunikacijų. Dalis įmonių jautriai reaguoja į darbo jėgos kainų pokyčius.

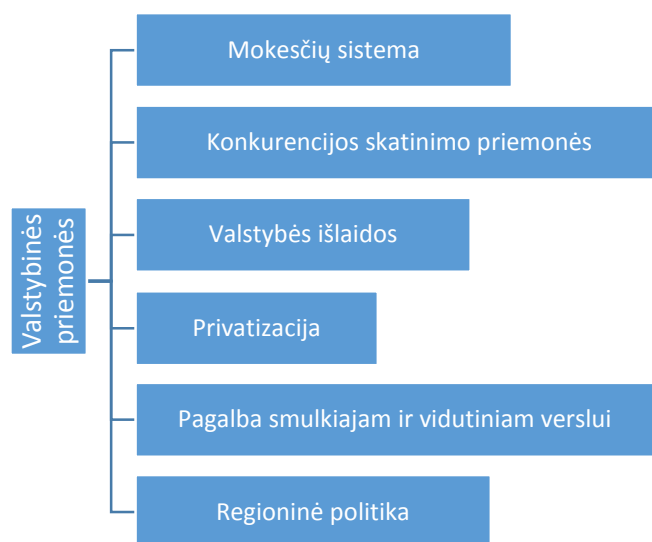
Kiekvienos įmonės vadovas turėtų analizuoti valstybės ir pasaulio ekonominę padėtį. Uždarosios ekonomikos šalyse įmonės veiklos rezultatus veikia tik tų šalių socialiniai ir ekonominiai pokyčiai. Tačiau Lietuvos įmonės dirba atviroje ekonominėje aplinkoje, todėl įmonės yra veikiamos ir kitų pasaulio šalių ekonomikos tendencijų. Labiausiai įmones veikia tų šalių ekonominė padėtis su kuriomis užmezgti bendradarbiavimo ryšiai (Jewell, Bruce, 2002: 102). Infliacija ir defliacija taip pat turi didelės reikšmės įmonių veiklos rezultatams. Pranulio ir kt. (2008) teigimu, Vartotojai perka mažiau brangių, ilgalaikio naudojimo produktų tuo atveju, kai ekonominė padėtis pablogėjusi. Tokiu metu gyventojai taupo pajamas, nes jos nėra tokios didelės kaip ekonominio augimo metu. Pajamų lygį gali padidinti imamos paskolos, tačiau kiekvienas vartotojas prieš imdamas kreditą atsižvelgia ir į palūkanų dydį, kuris gali nulemti vartotojo apsisprendimą priimti ar nepriimti tokius įsipareigojimus. Tuo tarpu butiniausių prekių paklausą gali sumažinti vartotojų nedarbo lygio padidėjimas. Dėl visų išvardintų veiksnių daromos įtakos, įmonių vadovai turi būti nuovokūs ir pastabūs, kad galėtų išvengti didelių neigiamų pasėkmių.

Politinė aplinka. Tai politinės aplinkos veiksniai (tokie kaip šalies ekonominė, socialinė, užsienio politika) darantys poveikį verslui dėl politinių procesų ar politinio klimato (Stripeikis, 2011). Anot Stonerio ir kt. (1999) politinę aplinką sukuria valstybės valdymo organų veikla, o politiniai veiksniai gali paveikti įmonės veiklą. Politinė aplinka labai susijusi su kultūrine ir socialine aplinka, nes ji taip pat veikia vartotojų elgseną. Pranulio ir kt. (2000) teigimu, verslo politinė aplinka – tai makroaplinkos elementas, apimantis politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie daro įtaką verslo sprendimams ir jų įgyvendinimui.

Robbinsas (2003) teigia, kad įmonės vykdydamos savo veiklą privalo atsižvelgti į vidinę politinę šalies situaciją, o jei įmonė bendrauja su užsienio šalių įmonėmis, taip pat ir į tarptautinę politinę situaciją. Vertinant vidinę politinę situaciją svarbu žinoti politinių partijų programines nuostatas, susijusias su įmonių veikla. Įmonės strategijos įgyvendinimui gali turėti įtakos nauja vyriausybės sudėtis, išrinktos naujos politinės partijos. Vertinant tarptautinę politinę situaciją, įmonei įtaką gali daryti politiniai ir ekonominiai santykiai su tomis šalimis, su kuriomis bendradarbiaujama. Taip pat sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, investicijų, tranzito ir pan. Kuo stabilesnė politika, tuo lengviau pritraukti kapitalą, stabilumui sumažėjus, mažėja ir investicijos. Galima teigti, kad visos įmonės veikia politinėje – teisinėje aplinkoje, darančioje įtaką jų veiklai. Politinė – teisinė aplinka apibrėžia taisykles, kurių įmonės turi paisyti ir apie jas nežinant, įmonės gali būti patrauktos baudžiamojon atsakomybėn.

Teisinė aplinka. Visas įmones veikia teisinė aplinka, kuri pasireiškia per teisės aktus, įstatymus, reglamentuojančius sąlygas, pagal kurias privalo veikti įmonės, mokesčius ar darbo santykius. (Robbins,

2003: 64). Svarbiausi teisės aktai, kurių privalo laikytis kiekviena įmonė, yra susiję su įmonių steigimu, santykiais su klientais, tiekėjais ir konkurentais, vidine veikla ir likvidavimu. Įmonių veikos pažanga yra skatinama konkurencijos. Šis aspektas palankus visuomenei ir atskiriems klientams. Tačiau konkurencijos teigiamos savybės atsiskleidžia tik tuo atveju, jei rinkoje esantys konkurentai yra sąžiningi ir laikosi visų konkurencijos taisyklių. Todėl įstatymų leidėjai ir šių įstatymų reikalavimų vykdymą kontroliuojančios institucijos turi imtis priemonių, kad apsaugotų verslo įmones nuo konkurenciją ribojančių veiksmų (interaktyvus: <<http://kykompiuteris.blogspot.lt>>). Siekiant lygių vartotojų teisių ir lygiavertės partnerystės, valstybė sukuria įstatymus užtikrinančius vartotojų saugumą, jų interesų bei teisių gynimą. Be to, įmonės veiklos rezultatus veikiantis pelno apmokestinimas, prekybinių lengvatų teikimas ar pardavimų apribojimas, darbo apsauga, aplinkosauga, kainų kontrolė ir t. t., priklausomi nuo valstybės sektoriaus požiūrio. Stonerio, Freemano, Gilberto (1999) teigimu, vyriausybė gali pasirinkti griežtą arba atlidžią, slopinančią arba skatinančią įmonių atliekamų veiksmų laisvę, įmones ignoruojančią arba verčiančią laikytis antimonopolinių įstatymų poziciją. Valstybė daro įtaką ekonomikai taikydama priemones išvardintas 3 paveiksle.



3 pav. Valstybinės priemonės verslui. (Sudaryta autorės remiantis Robbins, 2003: 63 – 64)

Valstybės taikoma mokesčių sistema gali būti tiesioginė arba netiesioginė. Tiesioginiai mokesčiai priklauso nuo to, kokias pajamas gauna įmonė arba kokio dydžio yra valdomas turtas. Netiesioginiais mokesčiais apmokestinamos asmens arba įmonės išlaidos. Paveikslėlyje, kaip viena iš valstybinių priemonių, paminėta privatizacija, kurią reikėtų suprasti kaip valstybės valdomo sektoriaus mažinimą. Ekonominė plėtra skatinama valstybės regionuose paveiksle įvardijama kaip regioninė politika.

Jewellas, Brusas (2002) teigia, kad valstybė kontroliuoja, skatina ir valdo privačiojo sektoriaus veiklą. Subsidijų ar mokesčių lengvatų taikymas yra skatinamoji priemonė spręsti makroekonominės problemas. Tačiau pastebima, kad valstybė daug dažniau riboja o ne padeda plėsti įmonių veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad teisinė aplinka didina įmonės veiklos išlaidas, tačiau turi ir teigiamų savybių, kurios užtikrina veiklos stabilumą ir sumažina įmonės rizikos rodiklius. Teisės normos arba riboja, arba skatina įmones plėtoti savo veiklą.

Technologinė aplinka. Technologinė aplinka apima sparčią technologijų kaitą, kontrolės stiprinimą, didžiules investicijas tyrimams ir diegimui, patobulinimui. Nuolat kintant informacinėms technologijoms vis sunkiau pokyčius prognozuoti, todėl technologiniai veiksniai labai svarbūs įmonėms. Jie skatina naujų gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų, marketingo priemonių atsiradimą. Ši aplinka daro įtaką kuriant prekes ir jas tobulinant. Atsirandant naujoms technologijoms iškyla grėsmė senosioms technologijoms, dėl ko gali išnykti rinkoje esančios prekės ar net visa pramonės šaka. Todėl Stoneris ir kt. (1999) teigia, jog technologijų lygis atitinkamoms įmonėms daro įtaką nusprendžiant, kokios prekės bus parduodamos, kokios technologinės priemonės bus naudojamos ir kaip bus reguliuojama įmonės veikla. Technologijų kaita įpareigoja įmonių vadovus domėtis technologijomis, kurios gali paveikti įmonės veiklą. Laiku pastebėjus pokyčius vadovai gali efektyviai reaguoti ir prisitaikyti. Sakalo (1998) teigimu, dažniausiai technikos ir technologijų plėtrai reikalingi kvalifikuoti darbininkai, tačiau pasitaiko atvejų, kada jos supaprastina įmonės veiklos operacijas. Pavyzdžiui, pasitelkus kompiuterių teigiamomis savybėmis, išsekvojama mažiau laiko, tačiau reikia, kad žmogus dirbantis kompiuteriu išmanytų, visas kompiuterio panaudojimo subtilybes. Kitu atveju, kai procesai automatizuojami, kvalifikuotos darbo jėgos reikšmė sumažėja (Jewell, Bruce, 2002: 103). Technologija priskirtina prie veiksnių, kurių poveikį organizacija patiria pakitus tiek vidinėms, tiek ir išorinėms aplinkybėms. Naujos technologijos, dažniausiai palengvina sudėtingą darbą, susijusį su skaičiavimais ir palieka žmogui mašinas aptarnaujančio darbuotojo vaidmenį.

Galima daryti išvadą, kad labiausiai išorinės aplinkos veiksnys veikiantis įmonės veiklos rezultatus yra naujų technologijų atsiradimas. Neįvertinus technologijų svarbos, įmonė gali tapti nekonkurencinga, o įmonės, kurios seka technologines naujoves ir jas diegia savo įmonėse, sustiprina savo konkurencingumo poziciją.

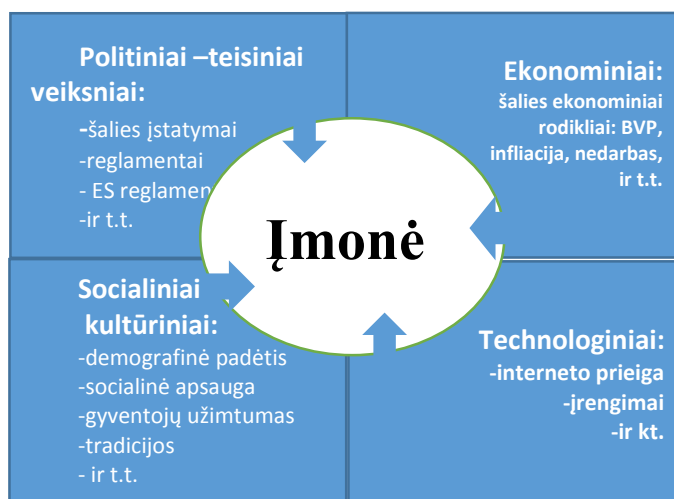
Apibendrinant visą informaciją, galima teigti, kad taikydami statistinio prognozavimo metodus, vadovai gali numatyti socialinių, ekonominių, politinių ir technologinių kintamųjų pokyčius ir taip parengti alternatyvius ateities planus (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999: 79). Netiesioginio poveikio aplinką būtina stebėti tam, kad būtų galima pastebėti ankstyvuosius ženklus susijusius su pokyčiais, kurie ateityje gali nulemti, kokia kryptimi pasisuks įmonės veikla. Informacijos apie netiesioginę aplinką galima gauti iš kitų įmonių vadovų, neoficialių pramonės šakos kanalų, įmonės veiklos duomenų, vyriausybinių, statistinių duomenų, duomenų bazių, iš įvairių leidinių, net paskalų. Visa ši informacija įspėja apie galimus pakitimus, kuriuos privalu stebėti įmonės vadovui, norint užkirsti kelią neigiamiems pokyčiams įmonės atžvilgiu. Pavyzdžiui, pastebėjęs, jog vartotojai ima mažiau leisti savo lėšų, o dėl to mažėja pardavimai, pastabus vadovas stengsis užsakyti mažiau kainuojančias prekes, kurios galimai bus

patrauklesnės tokiai vartotojų grupei arba sužinojus, jog atitinkamos prekės niekas neperka dėl tam tikrų neigiamų prekės savybių, vadovas jos visai nebeužsakys.

2.3. Verslo aplinkos veiksnių vertinimo modeliai

Nuolat kintant verslo aplinkai, vertinant įmonės veiklą, sunku rasti tinkamą veiksnių skaičių, kurie lemia įmonės stabilumą ir veiklos rezultatyvumą. Kiekvienas įmonės vadovas pasirenka tokį vertinimo modelį, kuris labiausiai priimtinas jo valdymo stiliui. Vieni naudojami universaliais, mokslininkų sukurtais modeliais, kiti mėgina kurti savo modelį (Kairytė, 2008). Labai svarbu yra mokėti objektyviai vertinti savo veiklą ir lyginti įmonės veiklos rezultatus ne tik su praėjusio laikotarpio vidiniais įmonės duomenimis, tbet ir su panašia veikla užsiimančių įmonių veikla ir jų rezultatais. Anot Zujaus ir kt. (2013), įmonių veiklai tampant vis labiau kompleksiška, didėjant konkurencijai ir augant pokyčių poreikiui, vien finansiniai rodikliai negali atskleisti realios situacijos įmonėje, todėl įmonių vadovams būtina ieškoti efektyvesnių verslo valdymo priemonių. Todėl Mackevičius (2007) teigia, jog sėkmingas įmonių veiklos organizavimas ir vertinimas vis modernėjančios ekonomikos sąlygomis neįmanomas be išsamios įmonių išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizės.

Išorinės aplinkos veiksniams analizuoti taikoma technika **PEST**. Ši technika pritaikyta analizuoti politinius – teisinius, ekonominius, socialinius – kultūrinius, technologinius veiksnius (žr. 4 pav.).



4 pav. PEST analizė (sudaryta autorės pagal <http://www.saltinis.eu>)

Politiniai veiksniai gali paveikti ne tik įmonės veiksmų reguliavimą, bet ir bendrą vartojimą. Verta apsvarstyti ar padėtis šalyje yra stabili, koks yra mokesčių lygis ir galiausiai, koks yra valdžios požiūris į ekonomiką.

Ekonominiai – Jokia įmonė nepasiruošusi plėsti savo veiklos tokiose rinkose, kuriose vyrauja ekonomikos nuosmukis ir perspektyvų ekonomikos augimui nėra. Dėl šios priežasties vertėtų sekti infliacijos ir palūkanų normų pokyčius šalyje, išlaidas vienam gyventojui, BVP augimo perspektyvas.

Socialiniai – kiekvienos šalies įmonės socialinių ir kultūrinių veiksnių ypač veikiama skirtingai, todėl svarbu, kad šie faktoriai būtų apsvarstyti. Verta pagalvoti apie pagrindinę religiją, vartotojų pomėgius, požiūrį į produktus.

Technologinis išsivystymas yra būtinas norint būti kompetentingam rinkoje. Naudinga pagalvoti, ar įmanoma pagaminti pigius ir kokybiškus produktus, ar naujoviški produktai yra siūlomi rinkoje, ar praktikuojamas kitoks bendravimas su klientais (interaktyvus: <<http://www.saltinis.eu>>).

Šaltinio (2010) teigimu, PEST analizė yra naudinga strateginio planavimo priemonė, kuri gali leisti suprasti rinkos augimo ir kritimo veiksnius, verslo poziciją, potencialias ir tiesiogines operacijas.

Vidinių veiksnių analizė yra viena iš metodų, kurios pagalba nustatoma ir įvertinama įmonės funkcionavimo varomoji jėga, apibrėžiami sėkmės veiksniai, silpnybės, kurios gali turėti įtakos įmonei ateityje. Mackevičiaus ir kt. (2011) teigimu, tiriant ar įmonė veikia efektyviai svarbu yra nustatyti jos finansinę būklę ir veiklos rezultatus. Todėl yra įvertinami tarpusavyje susiję vidiniai veiksniai, pirmiausia darbo išteklių ir finansinės galimybės. Atsižvelgiant į vidinių veiksnių analizės rezultatus, gali būti didinama konkurencinė galia prieš didžiausius konkurentus, imamasi apsaugos priemonių, mažinančių iki minimumo grėsmių daromą įtaką, tam, kad būtų galima nustatyti įmonės veiklos pranašumus ir trūkumus. Vidinių veiksnių analizė parodo realias įmonės veiklos galimybes, jos turimas priemones, kurias gali panaudoti kovojant su kylančiomis, iš išorinių veiksnių daromos įtakos, grėsmėmis. Analizuoti vidinius veiksnis svarbu siekiant parengti įmonės strategiją, nes formuluojamų užduočių vykdymo galimybės yra grindžiamos analizės rezultatų duomenimis. Įmonė gali pakreipti savo veiklą kita linkme, jei analizė rodo, jog įmonė turi nepakankamai resursų sėkmingai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Vertinant vidinius veiksnis, analizuojami kelerių metų laikotarpio duomenys. Analizės metu išskiriami sėkmę įmonės veiklos rezultatams užtikrinantys veiksniai ir veiksniai, kurie gali turėti įtakos įmonės rezultatams ateityje. Atlikus vidinių veiksnių analizę būtina rezultatus palyginti su išorinių veiksnių analizės rezultatais, tam, kad būtų galima nustatyti veiksnių sąveiką ir jų įtaką veiklos rezultatams ateityje.

SSGG analizė. Išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizių rezultatus galima pateikti naudojant SSGG analizės metodą. Aplinkos veiksnių SSGG analizė sudaro sąlygas parengti įmonės strategiją. Šio metodo dėka:

- formuluojami ir tikslinami įmonės strateginiai planai;
- nustatomi įmonės veiklos strateginiai tikslai;
- išskiriamos efektyviausios uždavinių vykdymo strategijos;
- prognozuojami įmonės plėtotės rezultatai.

Išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizė parodo nustatytos įmonės misijos įgyvendinimo realumą. Pasikeitus analizuojamai aplinkai, misija turėtų būti koreguojama. Jei tai pirmasis kartas, kada įmonėje daroma SSGG analizė, vadovai gali lengviau klasifikuoti veiklos kryptis, susikurti tikslus ir prognozuoti

įmonės veiklos rezultatus. Strategijos apibrėžtiems rezultatams daroma veiksnių įtaka, šio metodo dėka, lengviau identifikuojama, todėl atlikti įmonės plėtotės rezultatų korekciją ir parinkti veiksmus, kurie bus taikomi jiems pasiekti, yra daug paprasčiau. Vidinės aplinkos veiksniai, suteikiantys pranašumą prieš kitas, panašia veikla užsiimančias įmones, įvardijami kaip įmonės stiprybės. Jos parodo analizuojamos įmonės išskirtinumą bei konkurencinį pranašumą, kylantį iš žmonių ir kitų įmonės veiksnių daromos įtakos. Silpnybes apibrėžia veiksniai, užkertantys kelią sėkmingai plėsti įmonės veiklą. Jos parodo, kurie aplinkos veiksniai labiausiai daro įtaką plėtojant įmonės veiklą tam tikroje sferoje ir kokias problemas reikėtų spręsti kuo greičiau. Galimybės apibrėžia išorės aplinkos veiksnius, darančius įtaką įmonės pranašumo prieš konkurentus didinimui. Ši SSGG analizės dalis parodo, kas galėtų teigiamai paveikti įmonės rezultatus. Labai svarbu atskirti galimybes nuo siūlomų, problemoms spręsti, taikyti priemonių. Paskutinė SSGG analizės dalis yra įmonės grėsmės, kurios apjungia išorinius veiksnius, galinčius iššaukti nepalankias sąlygas plėtoti įmonės veiklą arba susilpninti įmonės stiprybes. Įmonei kylančios grėsmės, parodo, kas galėtų neigiamai paveikti įmonės veiklos rezultatus. Tiek galimybės, tiek grėsmės formuojamos atsižvelgiant į ateitį.

Apibendrinant SSGG analizės metodo panaudojimą įmonėje, galima daryti išvadą, kad šis metodas apjungia ir nustato išorės ir vidaus aplinkos veiksnių daromos įtakos reikšmę įmonės veiklos rezultatams. SSGG analizėje pateikiami duomenys padeda suplanuoti įmonės veiksmus, sukurti užduotis ir tikslus kelių metų laikotarpiui.

Kiekybiniai tyrimai. Kiekybiniai tyrimai pasižymi šiomis savybėmis:

- statistiškai įvertina tiriamą reiškinių;
- žmonių elgseną apibrėžia kaip nuspėjamą ir reguliariai pasikartojantį veiksmą;
- analizuoja didelio respondentų skaičiaus nuomonę;
- tyrimo duomenys išreiškiami skaičiais;
- tyrimų rezultatai apibendrinami ir priskiriami visam respondentų skaičiui.

Tyrimo rezultatai dažniausiai pateikiami diagramų ar grafikų pavidalu. Šis metodas tinkamiausias, kai norima išsiaiškinti ir patvirtinti reiškinių priežastis, požymių esmę, veiksnių funkcionavimą. Tuo tarpu Kardelis (2002) teigia, kad šis metodas yra galutinių tyrimo rezultatų išreiškimas skaičiais. Šiuo požiūriu nusakomas siekis ieškoti išorinių požymių, matuoti juos ir skaičiuoti. Kiekybinis tyrimas yra patikimas ir objektyvus. Analizuojant įmonę, tyrimo rezultatai pateikia informaciją apie įmonės tipą, dominuojančias vertybes, įmonėje vyraujančių kultūrų stiprumo laipsnį ir kitą informaciją, priklausančią nuo užduotų klausimų. Pateikiant klausimus tikimasi pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamios informacijos. Tai savotiški indikatoriai, o tai ką tiriame, galime pavadinti indikatu (Kardelis, 2002: 189). Kiekybiniai tyrimai būna įvairių rūšių, tačiau pats populiariausias ir paprasčiausias yra anketinė apklausa.

Anketinės apklausos tyrimo modelis. Degučio (1999) nuomone šis tyrimo metodas yra vienas iš seniausių informacijos rinkimo metodų, kuris gelbsti norint nustatyti žmonių nuomonę, požiūrį į tam tikrus dalykus, jų vertybes ir nuostatas. Anot Urbanskienės, Vaitkienės ir Clottey (1998), apklausa yra susistemintas informacijos rinkimas, pateikiant anketinio pobūdžio klausimyną respondentams. "Susisteminta" reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus.

Anketiniam apklausos tyrimo modeliui privalumą suteikia individualumas, todėl Luobikienės (2000) manymu, individualumas suteikia respondentams galimybę skirti kiek norima laiko pateikti atsakymus ir jo neveikia nei aplinka, nei apklausą vykdančio asmuo. Autorės teigimu, šis tyrimo metodas nereikalauja didelių lėšų ir jo trukmė yra mažesnė nei kitų taikomų tyrimo metodų. Pagrindinis šio tyrimo trūkumas yra tas, kad apklausiamas asmuo gali nesuprasti klausimo tinkamai, o menčiau išsilavinusiam žmogui atsakyti į klausimus gali būti sudėtinga.

Taigi, verslo aplinkos veiksnių vertinimo modelių yra labai daug. Kiekvienas modelis analizuoja įmonę iš skirtingų pusių. Siekiant kuo tiksliau atlikti įmonės analizę rekomenduojama naudoti kelis metodus, nes suderinus skirtingus verslo analizės metodus galima gauti bendrą ir tikslų įmonės vaizdą, kurio pagalba galima priimti teisingus, įmonės rezultatų didinimui, sprendimus.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje, siekiant atskleisti tyrimo problemą ir įgyvendinti tyrimo tikslą bei jam pasiekti iškeltus uždavinius, pateikiamas tyrimo instrumentų pagrindimas bei aprašoma tyrimo eiga.

3.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Kiekvienam tyrimui svarbu parinkti tinkamą metodologiją, nes nuo to priklauso tyrimo rezultatai ir jų interpretavimas. Siekiant įvertinti veiksnius, kurie veikia įmonės veiklą, galima naudoti tiek kokybinius, tiek kiekybinius metodus. Analizuojant išorinę aplinką naudinga ją skirstyti į makroaplinką ir mikroaplinką.

Makroaplinkos analizei atlikti dažniausiai naudojama PEST analizė, kurios dėka išanalizuojami politiniai – teisiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai, socialiniai – kultūriniai veiksniai, technologiniai veiksniai. Politiniai – teisiniai veiksniai apibrėžia teisinius pagrindus ir kokių veiklos reguliavimo normų įmonė privalo laikytis. Ekonominiai veiksniai susiję su rodiklių raida, tokių kaip ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų norma, valiutų kursų svyravimas, investicijų klimatas. Socialiniai – kultūriniai veiksniai susiję su demografiniais, vertybių, gyvenamosios, pažiūrų pokyčiais, gyventojų pajamų, vartojimo pokyčiais, žmonių išteklių raida, sveikatos apsauga, kultūra. Technologiniai veiksniai apima naujų technologijų atsiradimo galimybes, kurios gali paveikti įmonę.

Atliekant mikroaplinkos analizę dažniausiai vertinama rinka, tiekėjai ir konkurentai. Kiekvienos įmonės siekis yra pažinti savo rinką. Svarbu išsiaiškinti, kas yra įmonės klientas, kokie jo poreikiai, tam, kad įmonė galėtų įgyti kliento lojalumą. Įmonė, išanalizavusi rinką, gali nustatyti priklausomumą nuo klientų. Priklausoma tada, kai klientai gali pasirinkti konkurentus, siūlančius tas pačias ar panašias prekes, kai gali surasti pakaitalų siūlomai produkcijai, kai pirkėjų nedaug ir jie perka dideliais kiekiais. Taip pat, kaip atlikus rinkos analizę, įmonė gali nustatyti priklausomybę nuo tiekėjų, atlikus tiekėjų analizę. Įmonė priklausoma nuo tiekėjų, jei jų nedaug, nėra alternatyvios prekes siūlančių tiekėjų, jei tiekėjo kainos sudaro didžiąją dalį įmonės sąnaudų ar tiekiamos prekės ypač kokybiškos. Dar vienas labai svarbus aspektas atliekant mikroaplinkos analizę – konkurentų įvertinimas. Įmonės tarpusavyje konkuruoja siūlydamos mažesnes kainas, geresnes prekes, paslaugas, asortimentą, vykdydamos reklamą. Konkurencija daro įtaką įmonės pelnui, rinkos stabilumui. Mitkutės ir Nagreskaitės (2005) teigimu, konkurencijos esmę sudaro penkios pagrindinės jėgos bei jų sąveika: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai. Kiekviena iš šių penkių jėgų turi savo struktūrinius veiksnius: tiekėjų derėjimosi galia, klientų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė bei jau esama rinkos konkurencija. Įmonė norėdama įgyti konkurencinį

pranašumą bei sumažinti trūkumus privalo išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksnių bei jų sudaromąsias dalis.

Išanalizavus vidinę aplinką apibrėžiami įmonės sėkmės veiksniai, nustatomos silpnybės. Tam būtina įvertinti vidinius veiksnius: darbo išteklius ir finansines galimybes. Vidinių veiksnių analizė atskleidžia ar įmonė turi galimybių susidoroti su išorinės aplinkos grėsmėmis, parodo realų įmonės galimybių profilį, įmonės veiklos pranašumus ir trūkumus. Atliekant analizę vertinami kelerių metų duomenys, pabrėžiant veiksnius, kurie daro geriausią ir blogiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Toliau darbe naudojamas kiekybinis tyrimas – įmonės vadovų ir vartotojų apklausa anketomis. Anketos susideda iš trijų pagrindinių dalių: įvadinės, demografinės ir pagrindinės. Anketų klausimai uždari, nes galima pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymą ir išvengti subjektyvumo. Tai suteikia galimybę lengviau analizuoti gautus duomenis. Vadovams skirtos anketos klausimai susiję su vidine ir išorine įmonės aplinka, jų įtaka įmonės veiklai, o anketos, skirtos vartotojams, klausimai suformuluoti taip, kad būtų galima išsiaiškinti, kas juos skatina apsipirkti vienoje ar kitoje „Aprangos“ grupės parduotuvėje. Anketų pavyzdžiai pateikti 1 ir 2 prieduose.

Vadovams skirtoje anketoje pateikiami 24 klausimai. Anketos pradžioje, trumpai aprašomas anketos tikslas. Pirmieji klausimai – demografiniai. Išsiaiškinama atsakinėtojo lytis, amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas, užimamos pareigos ir pan. Sekantys klausimai – pagrindiniai. Jie susiję su vidine ir išorine įmonės aplinka, aiškinamasi, kokia vadovų nuomonė.

Vartotojų anketą sudaro 12 klausimų. Kaip ir vadovų anketoje, pradžioje pateikiama trumpa informacija, kam skirta anketa ir jos tikslas. Pirmieji klausimai taip pat demografiniai. Pagrindiniai klausimai susiję su veiksniais, lemiančiais vartotojų apsisprendimą, renkantis vieną ar kitą „Aprangos“ grupės parduotuvę, kurioje jie apsiperka.

Tyrimo tipas: kiekybinis tyrimas.

Tyrimo populiacija: 2 878 696 nuolatiniai Lietuvos respublikos gyventojai ir 100 „Aprangos“ grupės įmonių Lietuvoje.

Tyrimo imtis: respondentų skaičius apskaičiuojamas pasitelkus Paniotto formulę $n=1/(\Delta^2+1/N)$, kur n – imties dydis, N – generalinės visumos dydis, Δ – leidžiamas paklaidos dydis. Paklaida, vartotojų skaičiui nustatyti, apskaičiuojama pagal formulę $didžiausia\ paklaida = \frac{100}{\sqrt{imties\ dydis}} (proc.)$. Todėl didžiausia galima paklaida vartotojų skaičiui nustatyti $\Delta = 5,89$ proc. ir įmonių vadovų skaičiui nustatyti $\Delta = 9,8$ proc. Remiantis formulėmis apskaičiuota, kad reikia apklausti 288 vartotojus ir 51 įmonės vadovą. Apklausti visų respondentų nepavyko, tačiau gauta imtis yra 204 vartotojai ir 43 vadovai. Kadangi tyrimo populiacijoje nurodytas nuolatinių Lietuvos respublikos gyventojų skaičius apima ir nepilnamečius, tai galima daryti prielaidą, kad vartotojų anketų užtenka, nes apklausiami buvo tik pilnamečiai.

Tyrimo atrankos būdas: vartotojai apklausiami atsitiktinai, vadovai – siunčiant elektroninius laiškus tiesiogiai „Aprangos“ grupės įmonių vadovams.

Duomenų rinkimo metodas: duomenys buvo surinkti naudojant anoniminį klausimyną. Tiek vartotojams, tiek vadovams skirta anketa patalpinta interneto svetainėje <http://www.apklausa.lt>. Vartotojams skirta anketa buvo platinama [apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) svetainėje, socialiniuose tinkluose, forumuose, siunčiama žmonėms asmeniškai elektroniniu paštu. Vadovams skirta anketa buvo platinama elektroniniu paštu siunčiant laiškus su nuoroda į anketą.

Duomenų analizės metodas: gauti duomenys analizuojami pasitelkus statistinę analizę, lyginimo metodą bei apibendrinimus. Rezultatai pavaizduojami grafiškai naudojantis Ms Excel programa.

Tyrimo laikas ir vieta: tyrimas pradedamas 2016 m. balandžio mėnesį. Tyrimas atliekamas internetinėje erdvėje, naudojantis <http://www.apklausa.lt> internetine svetaine.

Sunkumai ir kliūtys, su kuriais susidurta tyrimo metu: didžiausias sunkumas tyrimo metu buvo surinkti maksimalų respondentų skaičių. Kadangi vartotojai ir vadovai vangiai atsakinėjo į sudarytas anketas, galutinis respondentų skaičius: 204 vartotojas ir 43 vadovai. Todėl dėl mažesnio respondentų skaičiaus gauti tyrimo rezultatai gali būti nepakankamai validūs, tačiau respondentų skaičius yra pakankamas apibendrintų išvadų formavimui.

Remiantis surinkta ir išanalizuota vidinės ir išorinės aplinkos informacija sudaryta „Aprangos“ grupės SSGG analizė, kurioje atsispindi įmonės stipriosios ir silpnosios pusės bei atskleidžiamos kylančios grėsmės, kurias įmonė gali paversti savo galimybėmis.

Apibendrinant galima teigti, jog pasitelkus PEST analizės, vidinės aplinkos analizės ir kiekybinio tyrimo rezultatais galima nustatyti įmonės situaciją bei išskirti ir įvertinti veiksnius, labiausiai darančius įtaką įmonės veiklos rezultatams.

3.2. Tyrimo eiga

Empirinės analizės metu įmonės veiklos rezultatus veikiančių veiksnių vertinimas atliekamas naudojant kelis tyrimo metodus. Siekiant įvertinti „Aprangos“ grupės veiklos rezultatus veikiančius veiksnius atliekama situacijos analizė, kurioje yra tiriama išorės aplinkos veiksnių ir vidinės aplinkos veiksnių įtaka analizuojamos įmonės veiklai. Taip pat atliekamos anketinės apklausos, kurių dėka išsiaiškinama vartotojų ir vadovų nuomonė apie įmonės veiklą veikiančius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius. Paskutinis empirinės analizės etapas yra analizuojamos įmonės SSGG analizės sudarymas, remiantis gautais, prieš tai naudotų analizės metodų, rezultatais. Atliekama analizė skirstoma į tokius etapus:

1. „Aprangos“ grupės įmonių situacijos analizė;
2. Vartotojų apklausos rezultatų analizė;
3. Vadovų apklausos rezultatų analizė;

4. „Aprangos“ grupės įmonių SSGG analizė.

Pirmas etapas – situacijos analizė, kurios metu tiriami išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai.

Išorinės aplinkos veiksmių analizei atlikti naudojamas PEST metodas. Atliekant tyrimą naudojama statistinių duomenų, teisės aktų analizė, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, „Aprangos“ grupės pateikiamomis metinėmis ataskaitomis, Lietuvos banko pateikiamomis metinėmis ataskaitomis ir makroekonominėmis prognozėmis, SEB banko atliktomis Lietuvos makroekonomikos apžvalgomis įvertinami politinės - teisinės, ekonominės, socialinės – kultūrinės bei technologinės aplinkos aspektai. Atliekant mikroaplinkos analizę, tiriami rinkos, tiekėjai ir konkurentai. Mikroaplinkos analizei atlikti naudojamas penkių konkurencinių jėgų modelis. Remiantis šiuo metodu tiriami klientai, tiekėjai, esamų ir naujų konkurentų bei pakaitalų grėsmė.

Vidinės aplinkos analizės metu yra nagrinėjami įmonės žmogiškieji ir finansiniai ištekliai. Atliekant žmogiškųjų išteklių analizę yra skaičiuojami vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis, darbuotojų skaičius, jų išsilavinimas, išdirbio skaičiaus pasikeitimai, vidutinis vieno darbuotojo metinis darbo užmokestis bei darbuotojų produktyvumas. Finansinių išteklių analizės metu yra tiriama 2012 – 2015 m. laikotarpio balanso ir pelno (nuostolių) struktūra ir dinamika, taip pat atliekama pajamų – sąnaudų struktūrinė ir dinaminė analizė bei tiriami pagrindiniai finansiniai rodikliai. Analizuojant žmogiškųjų išteklių rodiklius buvo naudojamos Mackevičiaus (2007) knygos 360, 362, 365 ir 373 puslapiuose pateiktomis formulėmis, o analizuojant finansinių išteklių rodiklius – Kvedaraitės (1996) knygos 32, 33 puslapiuose pateiktomis formulėmis. Visos formulės pateiktos 2, 3, 4 lentelėse.

Vartotojų ir vadovų nuomonei, apie „Aprangos“ grupės įmonių aplinkos veiksmių įtaką veiklos rezultatams, analizuoti naudojamas kiekybinis tyrimas. Apklausa vykdoma pateikiant vartotojams ir vadovams parengtas anketas. Tiek vartotojams, tiek vadovams skirtoje anketoje pirmieji klausimai skirti identifikuoti demografinius veiksmius. Antra dalis klausimų, vadovų ir vartotojų anketose, skiriasi. Vadovų anketos klausimai susiję su vidine ir išorine įmonės aplinka, aiškinamasi, kokia vadovų nuomonė. Vartotojų anketos klausimai susiję su veiksniais, lemiančiais vartotojų apsisprendimą, renkantis vieną ar kitą „Aprangos“ grupės parduotuvę, kurioje jie apsiperka. Veiksmių vertinimui naudojama skalė nuo labiausiai darančio įtaką įmonės veiklai iki visiškai nedarančio įtakos arba nuo svarbiausio iki visiškai nesvarbaus. Anketos patalpintos į <http://www.apklausa.lt> internetinę svetainę, kurioje automatiškai sukuriama nuoroda į anketas. Kadangi „Aprangos“ grupės vadovai dirba įvairiuose Lietuvos miestuose, jiems buvo siunčiama vadovų anketos nuoroda, naudojantis vienos iš „Aprangos“ grupės įmonių darbui skirtu el. paštu. Vartotojų anketos nuoroda platinama internetinėje erdvėje.

Gauti „Aprangos“ grupės išorinės ir vidinės aplinkos veiksmių analizės, anketinių apklausų duomenys, susisteminti naudojant **SSGG metoda**, išskiriant įmonės stipriąsias, silpnąsias puses bei grėsmes ir galimybes.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje trumpai aprašoma „Aprangos“ grupė ir jos veikla, analizuojama įmonės situacija, tiriant aplinkos veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklos rezultatams. Taip pat tiriami anketinių apklausų rezultatai bei pateikiama „Aprangos“ grupės SSGG analizė.

4.1. „Aprangos“ grupės situacijos analizė

„Aprangos“ grupė įsteigta ir pradėjo savo veiklą Lietuvoje 1993 metais. Pagrindinė įmonės ir dukterinių įmonių veikla yra mažmeninė prekyba drabužiais. Įmonė bendradarbiauja su garsiausiais prekės ženklais Europoje ir pasaulyje. „Aprangos“ grupę sudaro pagrindinė įmonė APB „Apranga“ ir 21 dukterinė įmonė. 2004 metais bendrovė intensyviai ėmė plėsti savo veiklą: buvo imta sparčiai plėsti prekybos plotą, pasirašyta franšizės sutartis su pasaulio mažmeninės prekybos drabužiais lyderiu „Inditex grupe“ dėl leidimo atidaryti parduotuves „ZARA“ Baltijos šalyse. Per keletą metų sutartis su „Inditex“ išsiplėtė iki šešių parduotuvių tinklo: „ZARA“, „Pull&Bear“, „Stradivarius“, „Bershka“, „Mango“ bei „Massimo Dutti“. Pagrindinė įmonė APB „Apranga“ nuo 1997 metų listinguojama Nasdaq Vilnius vertybinių popierių biržoje, nuo 2005 metų – įtraukta Baltijos Oficialųjį prekybos sąrašą. Šiuo metu yra įtraukta į prekybinio indekso OMX Baltic 10 sudėtį.

Įmonės tikslas yra patenkinti visų galimų segmentų poreikius, to siekdama „Aprangos“ grupė tikslines vartotojų grupes skirsto pagal jau veikiančias parduotuves. Bendrovė išskiria ir plėtoja šešių tipų parduotuves: drabužių šeimai, drabužių jaunimui, drabužių verslo žmonėms, prabangos drabužių, išparduotuves bei ZARA.

Šiuo metu „Aprangos“ grupė Baltijos šalyse valdo 169 drabužių parduotuvės tinklą: 100 Lietuvoje, 45 Latvijoje ir 24 Estijoje. Lietuvoje veikiančios „Aprangos“ grupės parduotuvės užima 47,4 tūkst. kv. m. ploto didžiausiose šalies prekybos centruose bei kitose, konkurencingiausiose, prekybos vietose. Kiekviena šalis turi pagrindinę „Aprangos“ įmonę ir skirtingų parduotuvių įmones – operatorius toje šalyje.

2015 m. gruodžio 31 d. grupėje dirbo 1 911 darbuotojai. Įmonės įstatinį kapitalą sudarė 55 291 960 paprastųjų akcijų, kurių kiekvienos nominali vertė 0,29 euro (iš viso 16 034 668,4 eurų). Visos išleistos akcijos yra pilnai apmokėtos.

„Aprangos“ grupės sėkmingos veiklos formule galime laikyti įmonės vertybes ir principus, kurie siejasi su nuolat augančia kompanija, patenkinant klientų poreikius tiek prekių asortimentu, tiek kokybišku aptarnavimu.

Šiame poskyryje analizuojami svarbiausi išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, kurie gali turėti įtakos įmonės veiklos rezultatams. Pirmiausia analizuojami **išorinės aplinkos veiksniai**.

Politinis – teisinis aspektas. „Aprangos“ grupės politinei – teisinei aplinkai didelės įtakos turėjo įstojimas į ES. Šis pokytis pareikalavo derinti daugelį Lietuvos teisės aktų, susijusių su ES vidaus rinka, kurioje būtų užtikrintas laisvas asmenų, prekių, kapitalo judėjimas. Stabili politinė situacija būtina ekonomikos augimui, nes valdžios nestabilumas gali sukelti kliūčių prognozuojant įmonės veiklą, apsunkinti sprendimų priėmimo procedūrą, įmonės veiklos valdymą.

Be to, darbuotojai privalo būti informuoti ir supažindinti su svarbiausiomis teisės normomis, reguliuojančiomis konkurenciją bei vartotojų teisių apsaugą, kad būtų pajėgūs spręsti problemas išskylančias darbo metu. Lietuvos įstatymai reglamentuoja darbo sutarties įteisinimą, darbo ir poilsio laiko normavimą, atlygį už atliktus darbus, nustato darbo saugos ir sveikatos reikalavimus, kurių „Aprangos“ grupės įmonės Lietuvoje taip pat privalo laikytis. Įmonės susiduria ir su kvalifikuotų specialistų trūkumo problema, kuri kyla dėl padidėjusios emigracijos. Dėl šios priežasties dažnai įdarbinami ne visai atitinkamos kvalifikacijos darbuotojai.

Kaip ir kiekvienoje šalyje, taip ir Lietuvoje taikoma mokesčių sistema, kuri daro tiesioginę įtaką įmonių pelningumui. „Aprangos“ grupės įmonės privalo mokėti šiuos mokesčius: pridėtinės vertės mokestis (PVM), pelno mokestis, atidėtasis pelno mokestis, mokesčiai darbuotojų socialiniam draudimui, garantiniams fondams, išėtinės kompensacijos nutraukus darbo santykius su darbuotoju, nuomos mokestis.

Ekonominis aspektas. Patirtis rodo, kad kiekvienos šalies ekonomika yra cikliška. Lietuvos ekonomika – ne išimtis. Cikliškumas susijęs su socialinėmis, politinėmis, ekonominėmis permainomis. Lietuvos banko duomenimis 2015 metais Lietuvos ekonomika augo beveik perpus lėčiau nei ankstesniais metais dėl tarptautinės aplinkos įtakos. Didžiausią įtaką darė Rusija, todėl labiausiai nukentėjo įmonės turinčios finansinių ir ekonominių ryšių su šia valstybe, o „Aprangos“ grupės įmonėms tai reikšmės neturėjo.

Kaip ir ankstesnius kelerius metus, ūkio augimą palankiai veikia privatusis vartojimas. Nors šalies ekonominė plėtra yra lėtesnė, darbo rinkoje padėtis nėra pablogėjusi. Kol kas prastesnė išorės aplinka daugiausia veikia įmonių likutinį perteklių, o darbo užmokesčio fondo įmonės nemažina. Toks Lietuvos įmonių elgesys rodo, kad jos tikisi, jog ūkio plėtros sulėtėjimas nebus ilgalaikis, todėl reikšmingai nekoreguoja plėtros planų. Įmonės neskuba mažinti darbuotojų skaičiaus ar keisti anksčiau numatytos darbo užmokesčio politikos. Toks įmonių elgesys lemia namų ūkiams palankią darbo rinkos raidą. Gerėjant padėčiai darbo rinkoje, ne tik didėja namų ūkių pajamos, bet ir nemažėja jų paskatos vartoti. Tai kartu su mažėjančiomis kainomis ir itin žemomis paskoloms taikomomis palūkanų normomis lemia kylantį namų ūkių vartojimą ir didelį mažmeninės prekybos aktyvumą. Nemažėja tik paslaugų kainos. Priešingai, jos gerokai kyla. Be makroekonominių veiksnių, paslaugų kainas veikiausiai šiek tiek padidino ir euro įvedimas, tačiau kainų kilimą labiausiai skatina didėjanti vidaus paklausa, palaikoma gerėjančios padėties darbo rinkoje – augančio užimtumo ir kylančio darbo užmokesčio. Ilgainiui vidutinį

darbo užmokesčio augimą vis labiau lems ne tiek itin spartus algų kilimas nedaugelyje ūkio sektorių, kiek platus jo pasiskirstymas nekvalifikuoto ir kvalifikuoto darbo kategorijose. Jau dabar darbdaviai skundžiasi nerandą darbo jėgos mažesnio išsilavinimo ir ypatingų įgūdžių nereikalaujančioms darbo vietoms užimti (Lietuvos bankas, 2015).

Prognozuojamu laikotarpiu, t. y. 2016 – 2017 m., vidaus paklausa toliau nemenkai kils. Numatoma, kad 2016 m. Lietuvos realusis BVP padidės 2,8 proc., t. y. daugiau nei pernai (2015 m. realusis BVP – 1,6 proc.). Tolesniu laikotarpiu, 2017 m. planuojamas augimas – 3,2 proc. (Lietuvos makroekonomikos apžvalga, 2016 m. balandis). Prognozės grįstos nuomone, kad ūkio plėtra, skatinama palankesnės ekonominės raidos daugelyje pasaulio regionų, turėtų dar labiau paspartėti ir priartėti prie tokių tempų, kokie buvo stebimi keletą ankstesnių metų.

Vartotojų kainos yra pastebimai nukritusios. 2015 m. buvo pirmieji neigiamos vidutinės metinės infliacijos metai po daugiau nei dešimtmečio pertraukos ir siekė - 0,7 proc. Kainos krito dėl išorės veiksnių, ypač dėl pasaulyje pigusios naftos. Vis dėlto numatoma, kad tokia padėtis nesitęs, t. y. šiemet ir 2017 m. infliacija jau turėtų būti teigiama. Prognozuojama, kad šiemet ji sudarys 0,3 proc., o 2017 m. – 1,2 proc. Kitų – ne energijos – kainų prognozė iš esmės nesikeičia: kainos ir toliau kils, tačiau kilimas nebus spartus (Makroekonominės prognozės, 2016).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2015 m. valdžios sektoriaus deficitas sudarė 77,6 mln. eurų, arba 0,2 proc. lyginant su BVP. Nuo 2014 iki 2015 metų valdžios sektoriaus deficitas sumažėjo 173,5 mln. eurų. 2014 metais šis rodiklis siekė 0,7 proc. lyginant su BVP. Tačiau reikia pastebėti, kad tiesioginių užsienio investicijų srautas į Lietuvą 2015 m. išaugo 3,1 proc. lyginant su 2014 m., kada tiesioginės užsienio investicijos siekė daugiau kaip 12 864 mln. eurų sumą, o Lietuvos investicijų srautas užsienyje 2015 m. sumažėjo 277,39 mln. eurų lyginant su 2014 m.

Esant tokiai ekonominei padėčiai Lietuvoje „Aprangos“ grupės įmonės, atsižvelgdamos į prognozes, labiau linkusios investuoti į kapitalo augimą. Palankios ekonominės sąlygos leidžia įmonei plėstis, nes tikėtina, kad augant šalies BVP, mažėjant nedarbo lygiui, kylant namų ūkių vartojimui, gerėjant valstybės skolų ir investicijų pritraukimo padėčiai, įmonė bus pajėgi padidinti savo rinkos dalį ir siūlyti konkurencingas kainas.

Socialinis – kultūrinis aspektas. Ištyrus vidutinį metinį gyventojų skaičių Lietuvoje nustatyta, kad jis nuolat mažėjo ir 2015 m. pabaigoje išankstiniais duomenimis siekė 2 904,9 tūkst. Pagrindinės gyventojų skaičiaus mažėjimo priežastys yra migracija, natūrali gyventojų kaita. 2015 m. iš Lietuvos emigravo 21,6 proc. daugiau Lietuvos gyventojų nei 2014 m. Šie rodikliai nedžiugina, nes nuo 2012 m. emigracijos srautas mažėjo, o pastaraisiais metais išaugo. Gyventojų skaičiaus mažėjimo rezultatu nepagerina net imigracijos rodikliai, kurie visą dešimtmetį augo, o 2015 m. sumažėjo. Lyginant 2014 m. su 2015 m. imigrantų skaičius sumažėjo 8,9 proc. 2015 m. gimė 5,2 proc. daugiau vaikų ir mirė 3,7 proc. daugiau vyrų ir moterų nei 2014 m. Be to augo ir kūdikių mirtingumas: lyginant 2014 metus su 2015,

kūdikų mirtingumas išaugo 11,9 proc. Rodiklių rezultatai rodo, kad „Aprangos“ grupei kyla grėsmė prarasti esamus ir potencialius klientus bei susidurti su kvalifikuotų darbuotojų stygiaus problema, nes didelė dalis emigruojančių Lietuvos gyventojų yra išsilavinę, kvalifikuoti ir ieško karjeros galimybių svetur.

Technologinis aspektas. Technologinė aplinka labiausiai daro įtaką įmonės veiklai, nes apima praktinę įmonės veiklos pusę. Šiuolaikinės technologijos akivaizdžiai palengvina bendravimą su tiekėjais, klientais iš bet kurios pasaulio valstybės. Mokslo ir technologijos pažanga labai palengvina „Aprangos“ grupės įmonių darbą, sutaupo lėšas. Bendrovės darbuotojai elektroninės komunikacijos pagalba gali susirasti tiekėjus, bendrauti su klientais be fizinio ryšio. Parduotuvėse veikia integruotų sprendimų grandinė, todėl, norint, kad sistema veiktų patogiai, operatyviai ir patikimai, reikia tinkamo techninio pasirengimo. Šiuo metu „Aprangos“ grupės įmonės naudojami „New Vision“ kasos aparatai ir sistema, kuri leidžia lengvai keistis duomenimis su kitomis „Aprangos“ grupės parduotuvėmis, todėl nebereikia dubliuoti buhalterinių įrašų. Ši programa didelė pagalbininkė ir kainodaros procese, sandėlio procesų valdyme. Tobulėjanti informacinių technologijų aplinka sudaro palankias sąlygas klientams virtualioje erdvėje susipažinti su „Aprangos“ grupės įmonėmis, jų siūlomomis prekėmis, naujausiomis drabužių kolekcijomis. Technologijų pagalba klientai gali atsiskaityti už prekes ne tik grynaisiais pinigais. Todėl galima teigti, kad naujausios technologijos padeda ne tik komunikuojant su vartotojais, bet ir vykdant kasdienes įmonės veiklos operacijas.

Tiesa, vos prieš metus, nemačiusios galimybių uždirbti pelno iš drabužių prekybos internetu, keletas „Aprangos“ grupės įmonių vis dėl to įdiegė elektroninę prekybą. Galimybes imtis prekybos internetu šiek tiek riboja ir verslo modelis: „Aprangos“ grupė su daugeliu atstovaujama prekės ženklų dirba pagal franšizės sutartis, kurios neapima e. prekybos. Norint imtis šios prekybos, reikėjo atskirų sutarčių, tuo tarpu partneriai į Baltijos šalis žvelgė kaip į labai mažą rinką ir nematė galimybių pelningai užsiimti e. prekyba drabužių srityje. „Aprangos“ grupės įmonių vadovai sako matantys ir nemažai neišnaudoto tradicinės prekybos plėtos potencialo. Palyginti su kitų šalių vidurkiu, Lietuvoje ir Baltijos šalyse vartotojai drabužiams esą išleidžia sąlyginai menką pajamų dalį, ateityje tai turėtų keistis (Lietuvos makroekonomikos apžvalga, 2015 m. balandis).

Mikroaplinkos analizė. Ji apibūdina rinką, konkurencinę aplinką bei kitus įmonę veikiančius veiksnius, kuriuos įmonė gali kontroliuoti.

Rinka. „Aprangos“ grupės įmonės Lietuvoje dirba didžiuosiuose miestuose, vykdydamos mažmeninę prekybą drabužiais. Grupė šiuo metu Lietuvoje valdo 100 parduotuvių. Pagal klientus „Aprangos“ grupė užimama rinką skirsto į šiuos segmentus:

1. Drabužiai visai šeimai;
2. Drabužiai jaunimui;
3. Drabužiai verslo žmonėms;

4. Prabangos drabužiai, avalynė, aksesuarai;
5. Išparduotuvės;
6. ZARA.

Konkurencinė aplinka. Ji yra analizuojama taikant penkių konkurencinių jėgų modelį, kuris apima klientų ir tiekėjų derybinę galią, esamus konkurentus, naujų konkurentų bei prekės pakaitalų atsiradimo grėsmę.

Klientai ir jų derėjimosi galia. „Aprangos“ grupė sparčiai vykdo veiklos plėtrą ir rinką segmentuoja, todėl galima teigti, kad įmonė atsižvelgia į klientų poreikius. Kadangi „Aprangos“ grupė yra drabužių mažmeninės prekybos lyderė Lietuvoje, grėsmė prarasti klientus – minimali. Tačiau susiklosčius nepalankioms ekonominėms sąlygoms ir sumažėjus klientų perkamajai galiai, įmonė gali susidurti su klientų reikalavimu mažinti kainas.

Tiekėjai ir jų derėjimosi galia. Didžiausia „Aprangos“ grupės tiekėjų dalis yra Ispanijoje, tačiau grupė taip pat naudojami ir Bangladešo, Argentinos, Indijos, Portugalijos, Maroko ir kitų ES šalių tiekėjų paslaugomis. Grupė siunčia savo dizainerius į išvardintų šalių drabužių gamybos fabrikus, kuriuose užsakomos naujos drabužių kolekcijos. Kadangi įmonė turi daug tiekėjų įvairiose pasaulio šalyse, didelės grėsmės, vieno ar kito tiekėjo praradimas, nesukelia. Tačiau vykdant tiesioginį naujų kolekcijų pasiuvimo užsakymą, tiekėjams sukuriama galimybė derėtis dėl geresnių gamybos sąlygų ir atlygio.

Dar viena grupė tiekėjų, kurių paslaugomis naudojami „Aprangos“ grupė – tai komunalinių ir ryšio paslaugų tiekėjai. Su šiais tiekėjais užmezgami ilgalaikiai santykiai siekiant užkirsti kelią trukdžiams vykdant veiklą, tačiau pastebėjus, jog tiekėjų paslaugos prastėja arba tiekėjo įmonė didina įkainius, grupė gali pasirinkti alternatyvius tiekėjus.

Esamų konkurentų grėsmė. Drabužių mažmeninės prekybos konkurencija rinkoje ypač didelė, tačiau pagrindiniai „Aprangos“ grupės konkurentai – Baltijos rinkose veikiantys prekybos tinklai, konkuruojantys įvairiuose bendrovės veiklos segmentuose :

- Drabužių visai šeimai segmente (Imitz Family, E5 – Mode, Lelija, Reserved, Esprit, Seppala, Lindex, Marks&Spencer)
- Jaunimo drabužių segmente (Effigy, Vero Moda, Terranova, Imitz Light, New Yorker, Orsay, Jennyfer, United Colors of Benetton, H&M)
- Verslo drabužių segmente (Monton, Baltman, Imitz Class, Marco Polo, Ivo Nikkolo)
- Prabangos drabužių segmente (Du broliai, Dolce & Gabbana, Prada)

Be šių konkurentų rinkoje veikia ir pavieniai, smulkesni drabužių prekybos konkurentai, tačiau jie nėra tiesioginiai grupės konkurentai, nes konkuruoja ne visuose segmentuose.

Siekdama sumažinti konkurenciją su išvardintomis mažmeninės prekybos drabužiais įmonėmis „Aprangos“ grupė gali imtis šių konkurencinių veiksmų:

- Kainų mažinimas;

- Kainų sulyginimas;
- Asortimento plėtimas plečiant produkcijos kiekį, įvedant naujus prekės ženklus ar atidarant naujas parduotuves;
- E – komercijos vystymas;
- Išskirtinumo formavimas;
- Pozicionavimas rinkoje;
- Reklamos kompanijos performavimas ir išlaidų reklamai didinimas.

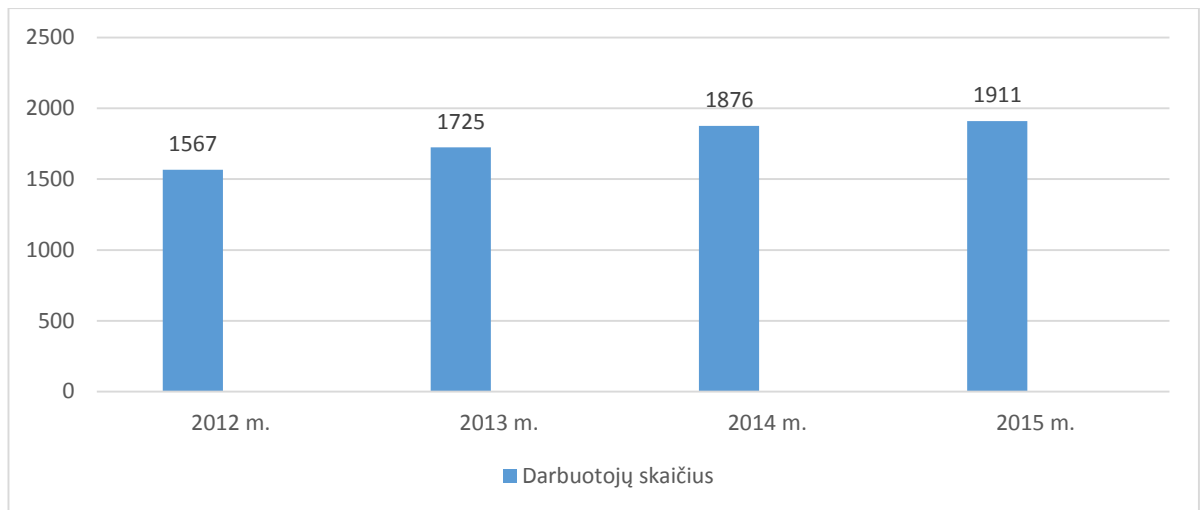
Naujų konkurentų grėsmė. Naujų konkurentų atsiradimo galimybės nedidelės, nes norint įsitvirtinti rinkoje ir konkuruoti su „Aprangos“ grupės parduotuvėmis, būtina įmonės patirtis, nepriekaištinga reputacija ir kvalifikuoti darbuotojai. Kaip naują konkurentą galima išskirti nebent „H&M“ parduotuvių plėtrą Lietuvoje (šiais metais planuojama atidaryti parduotuvę Kaune, prekybos ir pramogų centre „Molas“).

Pakaitalų grėsmė. Dėl „Aprangos“ grupės teikiamos produkcijos, pakaitalai praktiškai neįmanomi, nes bet koku atveju žmonės perka drabužius. Vienintelė grėsmė ta, kad klientai gali pasirinkti pigesnes drabužių pirkimo alternatyvas: dėvėtų drabužių parduotuves, turgus ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės grėsmės kylančios iš makroaplinkos veiksnių pokyčių yra Socialiniai – demografiniai pokyčiai. Kaip galimybes galima įvardinti geras ekonomines prognozes, elektroninės prekybos įdiegimą, kuris plečia rinkos dalį. Grėsmės kylančios iš mikroaplinkos veiksnių pokyčių gali būti konkurentų veiklos plėtra.

Toliau darbe analizuojami „Aprangos“ grupės **vidinės aplinkos veiksniai**. Įmonės gali daryti įtaką ir valdyti vidinę aplinką. Materialiniai, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai yra patys svarbiausi bet kokiai įmonei. Efektyvus šių išteklių panaudojimas užtikrina greitesnę pajamų gavimą. Analizuojant materialiuosius, žmogiškuosius ir finansinius veiksnius, gilinamasi į jų struktūrą ir dinamiką bei aiškinamasi, kokia jų svarba įmonės veiklai.

Žmogiškieji ištekliai. Ištyrus darbuotojų skaičiaus kaitą, išsilavinimą, darbo našumą, per tam tikrą laikotarpį, galima nustatyti veiksmus, galinčius padėti tobulinti įmonės veiklą, išvengti sąnaudų padidėjimo ir pasiekti įmonės užsibrėžtus tikslus. Siekiant išsiaiškinti, ar „Aprangos“ grupės įmonių darbuotojai dirba efektyviai, yra tinkamos kvalifikacijos, reikia atlikti darbuotojų skaičiaus analizę. 5 paveiksle vaizduojama „Aprangos grupės įmonių darbuotojų skaičiaus dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu.

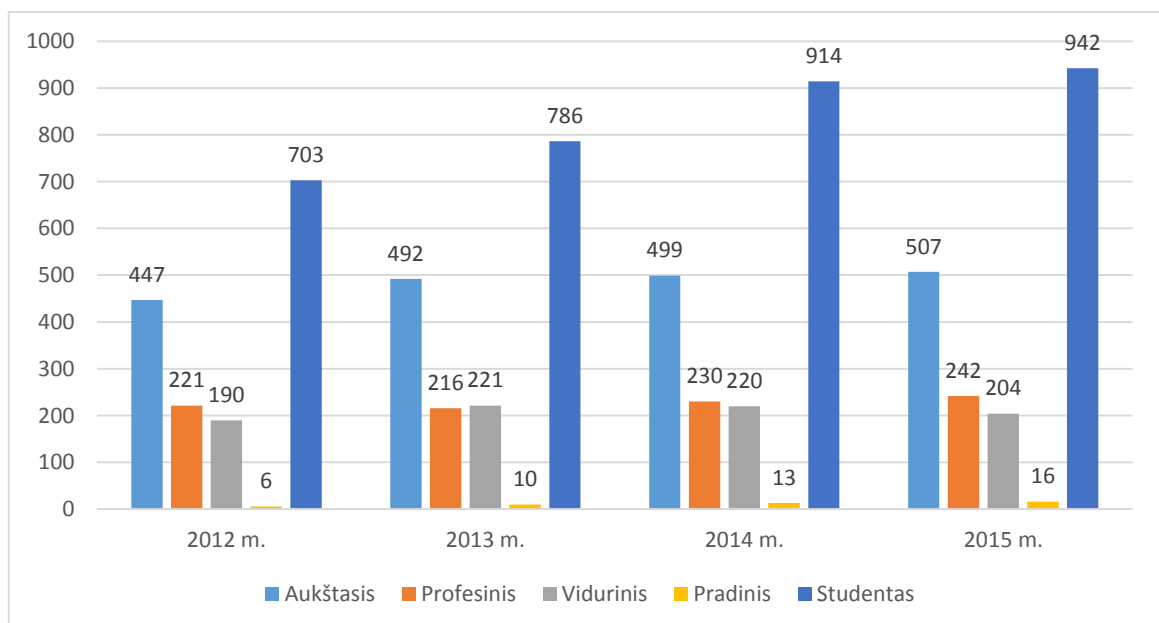


5 pav. „Aprangos“ grupės darbuotojų skaičiaus dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės metinius pranešimus)

„Aprangos“ grupėje 2015 m. dirbo 1 911 darbuotojų. Iš jų 155 administracijos darbuotojai, 1 701 parduotuvinių darbuotojai ir 55 logistikos srityje dirbantys darbuotojai.

Diagramoje pateikta informacija rodo, kad darbuotojų skaičius „Aprangos“ grupėje nuolat augo. Lyginant 2015 m. su baziniais metais, darbuotojų skaičius grupėje išaugo 18 proc. Darbuotojų skaičiaus augimą, visais analizuojamais metais, grupėje lėmė sparti „Aprangos“ grupės plėtra, kuri lėmė naujų darbuotojų poreikį ir augančias apyvartas.

6 paveiksle vaizduojamas „Aprangos“ grupės darbuotojų išsilavinimo lygis 2012 – 2015 m. laikotarpiu.



6 pav. „Aprangos“ grupės darbuotojų išsilavinimo lygis 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės metinius pranešimus)

Kaip matoma iš diagramoje pateikiamų duomenų, aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius grupėje nuosekliai augo, bet kasmet augimas nebuvo labai didelis. Tam įtakos galėjo turėti naujų grupės parduotuvių atidarymas, kurioms reikėjo aukštą kvalifikaciją turinčių vadovų. Sparčiausiai augo „Aprangos“ grupėje dirbančių studentų skaičius. Palyginus 2012 m. su 2015 m. grupėje dirbančių studentų skaičius išaugo 25,37 proc. Tokį augimą lėmė naujų parduotuvių steigimas, kurioms reikėjo aptarnaujančio klientus personalo, „Aprangos“ grupės įmonių siūlomas ne pilnas darbo etatas ir lankstus darbo grafikas, kuris leidžia studentams derinti mokslus su darbu. Vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius tai augo, tai mažėjo, profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius sumažėjo tik 2013 m., tačiau tam galėjo turėti įtakos teikiama pirmenybė į darbo vietą aukštąjį išsilavinimą turintiems asmenims. 2012 - 2015 m. augo ir pradinį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius. Tam įtakos taip pat turėjo naujų parduotuvių atidarymas, tačiau augimas nėra toks didelis, nes daugiausia tai aukštos kvalifikacijos nereikalaujančias darbo vietas užimantys darbuotojai: valytojai, vairuotojai ir pan.

2-oje lentelėje pateiktas vidutinis metinis vieno darbuotojo užmokestis ir jį lemiantys veiksniai 2012 – 2015 m. laikotarpiu.

2 lentelė. „Aprangos“ grupės vidutinis metinis vieno darbuotojo užmokestis ir jį lemiantys veiksniai 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės metinius pranešimus)

Eil. Nr.	Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Nukrypimai (2012 – 2015 m.) (+,-)
1.	Pardavimo pajamos, tūkst. Eur	122 637	135 158	146 281	158 478	35 841
2.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	1 567	1 725	1 876	1 911	344
3.	Darbo užmokestis, tūkst. Eur	9 677	11 094	12 964	14 192	4 515
4.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis, tūkst. Lt. (1 eil. : 2 eil.)	78,26	78,35	77,97	82,92	4,66
5.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis, tūkst. Lt. (3 eil. : 2 eil.)	6,18	6,43	6,91	7,43	1,25

Išanalizavus pateiktą lentelę nustatyta, kad per 2012 – 2015 m. laikotarpį „Aprangos“ grupės vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis bei vidutinis metinis vieno darbuotojo užmokestis padidėjo. Tam įtakos turėjo analizuojamu laikotarpiu padidėjusios pardavimo pajamos. Pardavimų apimtis vienam darbuotojui per visą analizuojamą laikotarpį padidėjo 4,66 tūkst. Eur. Nuo 2012 iki 2013 m. pardavimų apimtis tenkanti vienam darbuotojui išaugo 0,12 proc., dar kitais metais sumažėjo iki 77,97 tūkst. Eur, o analizuojamo laikotarpio pabaigoje padidėjo 6,35 proc. ir siekė 82,92 tūkst. Eur. Tokius pokyčius analizuojamu laikotarpiu lėmė greičiau augančios pardavimo pajamos (22,62 proc.) nei darbuotojų skaičius (18 proc.).

Tiriant žmogiškuosius išteklius būtina išanalizuoti ir darbuotojų produktyvumą. 3 lentelėje pateikiamas „Aprangos“ grupės darbuotojų produktyvumas 2012 – 2015 m. laikotarpiu.

**3 lentelė. „Aprangos“ grupės darbuotojų produktyvumas 2012 – 2015 m. laikotarpiu
(sudaryta pagal „Aprangos“ grupės metinius pranešimus)**

Eil. Nr.	Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Pokyčiai			
						2012 / 2013 m.	2013 / 2014 m.	2014 / 2015 m.	2015 / 2012 m.
						(+,-)	(+,-)	(+,-)	(+,-)
1.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	1567	1725	1876	1911	158	151	35	- 1.753
2.	Bendrasis pelnas, tūkst. Eur	57484	63418	68487	72487	5.934	5.069	4.000	- 66.553
3.	Produktyvumas (2 eil. : 1 eil.)	36,68	36,76	36,51	37,93	0,08	- 0,26	1,42	- 37,85

Vertinant analizuojamos įmonės darbuotojų produktyvumą galima teigti, kad 2012 m. darbuotojo produktyvumas sudarė 36,68 tūkst. Eur. Per 2013 m. jis padidėjo 0,22 proc. ir sudarė 36,76 tūkst. Eur. 2014 m. palyginus su 2013 m., vieno darbuotojo produktyvumas sumažėjo 0,68 proc. Kadangi darbuotojo produktyvumas sumažėjo, tai ir įmonės rezultatai pablogėjo. Tačiau per 2015 m. vieno darbuotojo produktyvumas išaugo iki 37,93 tūkst. Eur. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas.

4 lentelėje pateikta „Aprangos“ grupės vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir veiksniai darantys įtaką produkcijos apimtims pasikeitimui analizuojamu laikotarpiu.

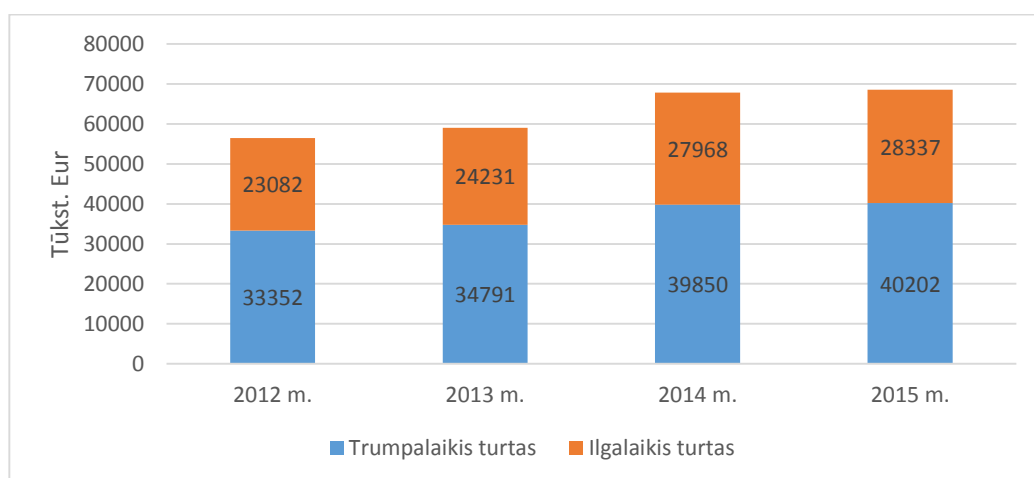
4 lentelė. „Aprangos“ grupės vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir jam įtaką darantys veiksniai 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės metinius pranešimus)

Eil. Nr.	Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Nukrypimai (2012 - 2015 m.) (+,-)
1.	Pardavimų pajamos, tūkst. Eur	122 637	135 158	146 281	158 478	35 841
2.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	1 567	1 725	1 876	1 911	344
3.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis, tūkst. Eur (1 eil. : 2 eil.)	78,26	78,35	77,97	82,92	4,66
4.	Darbuotojų skaičiaus pasikeitimas, tūkst. Eur ((2 eil. 2015 * 3 eil. 2012)- 1 eil. 2012)	26.917,86				
5.	Išdirbio pasikeitimas, tūkst. Eur ((2 eil. 2015 * 3 eil. 2015)-4 eil.)	131.542,26				

„Aprangos“ grupės įmonių vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis tiriamuoju laikotarpiu padidėjo 4,66 tūkst. Eur. Darbuotojų išdirbis bei darbuotojų skaičius turi tiesioginę įtaką suteiktų paslaugų apimčiai. Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad 2012 – 2015 m. laikotarpiu pardavimo pajamos padidėjo 35 841 tūkst. Eur. Šiam padidėjimui įtakos turėjo du veiksniai: darbuotojų skaičiaus pasikeitimas ir išdirbio pasikeitimas. Abu įvardinti rodikliai buvo teigiami.

Finansinių išteklių analizė. Įmonės finansinius išteklius geriausiai atspindi balanso, pelno (nuostolių) bei pagrindinių finansinių rodiklių dinaminiai bei struktūriniai pokyčiai.

7 paveiksle pavaizduota „Aprangos“ grupės turto struktūros dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu.



7 pav. „Aprangos“ grupės turto struktūros dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės balanso duomenis)

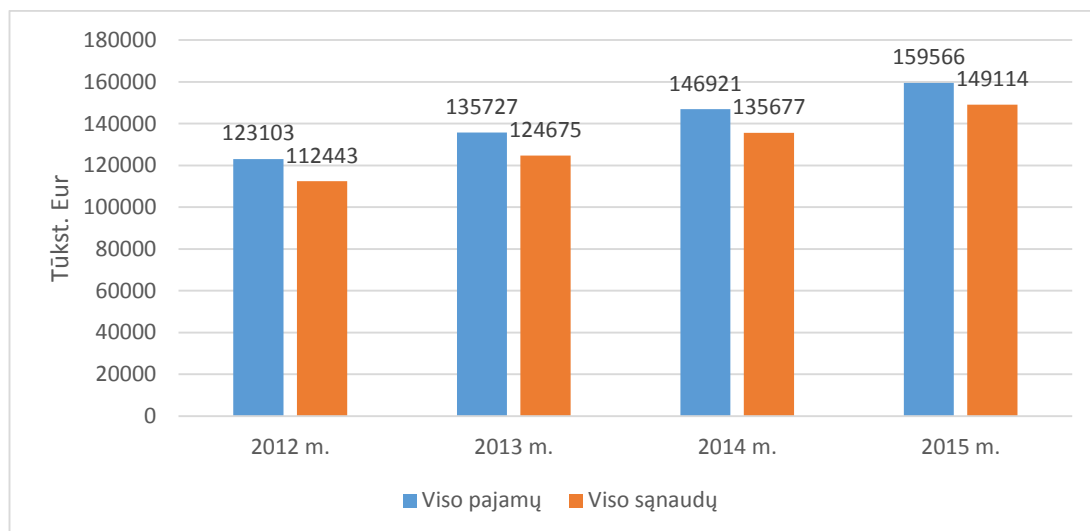
„Aprangos“ grupės turtas tiriamuoju laikotarpiu vidutiniškai sudarė 62 953,25 tūkst. Eur. 2015 m. palyginus su baziniais 2012 m. šis rodiklis padidėjo 17,66 proc. Tai lėmė naujų parduotuvių atidarymas ir investicijos. Didžiąją dalį (vidutiniškai 58,85 proc.) sudaro trumpalaikis turtas, kuris visu analizuojamu laikotarpiu augo ir 2015 m. siekė 40 202 tūkst. Eur. Ilgalaikis turtas, kuris vidutiniškai grupėje sudarė 41,15 proc. viso „Aprangos“ grupės turto, kito panašiu tempu kaip ir trumpalaikis turtas. Didžiausias procentinis turto augimas pastebimas 2014 m., kada lyginant su 2013 m. išaugo 12,97 proc. Ilgalaikio turto pokyčiams įtakos turėjo materialaus ir nematerialaus turto kasmetinis augimas bei augantys išankstiniai apmokėjimai, o trumpalaikio turto – mažėjančios per vienerius metus gautinos pinigų, pinigų ekvivalentų sumos bei sparčiai kylančios atsargų sumos.

Tiriant „Aprangos“ grupės nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūrinius ir dinامينius pokyčius (žr. 3 priede) nustatyta, kad tiriamuoju laikotarpiu grupė turėjo daugiau nuosavo nei skolinto kapitalo. Nuosavas kapitalas vidutiniškai visu tiriamuoju laikotarpiu sudarė 44 478,25 tūkst. Eur., o mokėtinos sumos – 18 475 tūkst. Eur. Analizuojamu laikotarpiu įmonė neturėjo dotacijų bei subsidijų. Nuosavas kapitalas visu analizuojamuoju laikotarpiu augo ir lyginant bazinius metus su 2015 m. augimo procentas – 17,56. Tam įtakos turėjo nepaskirstytojo pelno pokyčiai, kuris sudaro didžiąją dalį nuosavo kapitalo. Taip pat nustatyta, jog grupės ilgalaikiai įsipareigojimai mažesni nei trumpalaikiai. Įmonės trumpalaikiai įsipareigojimai iki 2014 m. augo, o 2015 m. sumažėjo 43,52 proc.

Atlikus „Aprangos“ grupės pelno (nuostolių) horizontaliąją ir vertikaliąją analizę buvo pastebėta, kad pardavimo pajamos per 2012 – 2015 metų laikotarpį padidėjo 22,75 procentinio punkto (žr. 4 priede). Tuo tarpu pardavimų savikaina nuo 65 153 tūkst. Eur padidėjo iki 86 261 tūkst. Eur. Nuosekliam

bendrojo pelno augimui įtakos darė tai, kad grupės pajamos ataskaitiniu laikotarpiu buvo didesnės nei pardavimo savikaina. Bendrasis pelnas išaugo 20,7 proc., o tai sudarė 15 003 tūkst. Eur.

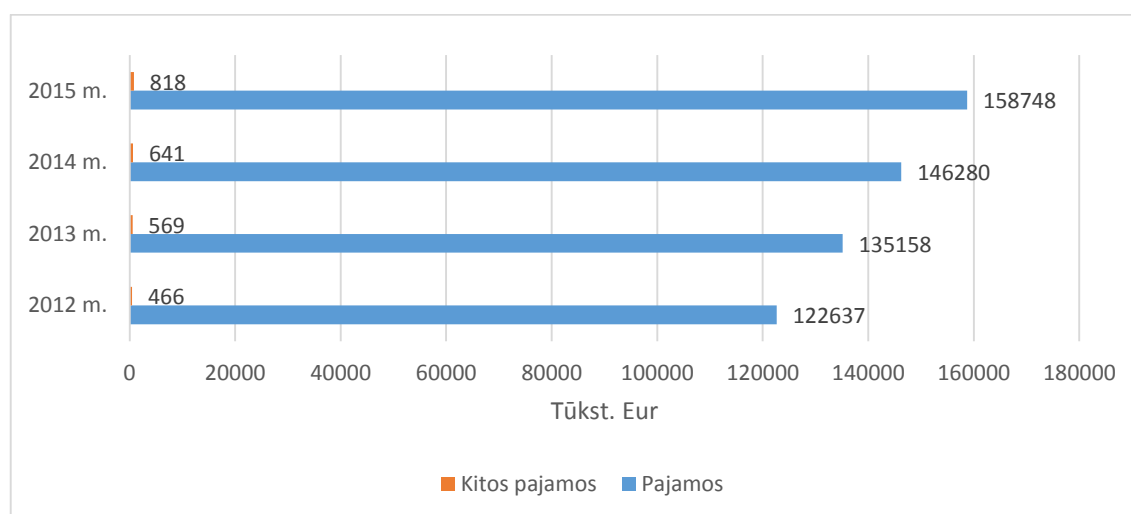
2012 – 2014 m. laikotarpiu „Aprangos“ grupė dirbo pelningai, o 2015 m. pelnas sumažėjo 7,89 proc. Grynojo pelno sumažėjimą lėmė sumažėjęs veiklos pelnas dėl stipraus, H&M, konkurento atėjimo.



8 pav. „Aprangos“ grupės pajamų ir sąnaudų dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės bendrųjų pajamų ataskaitas)

2012 – 2015 m. laikotarpiu „Aprangos“ grupės pajamos didėjo ir 2015 m. lyginant su baziniais metais išaugo 22,85 proc. ir sudarė 159 566 tūkst. Eur. Tiriant įmonės sąnaudas nustatyta, jog kiekvienais metais jos augo ir nuo 2012 m. iki 2015 m. sąnaudų pokytis sudarė 36 671 tūkst. Eur. Tokiems pokyčiams įtakos turėjo jau anksčiau minėtas naujų parduotuvių atidarymas bei veikiančių parduotuvių renovacija, modernizacija, kas pareikalavo didelių lėšų.

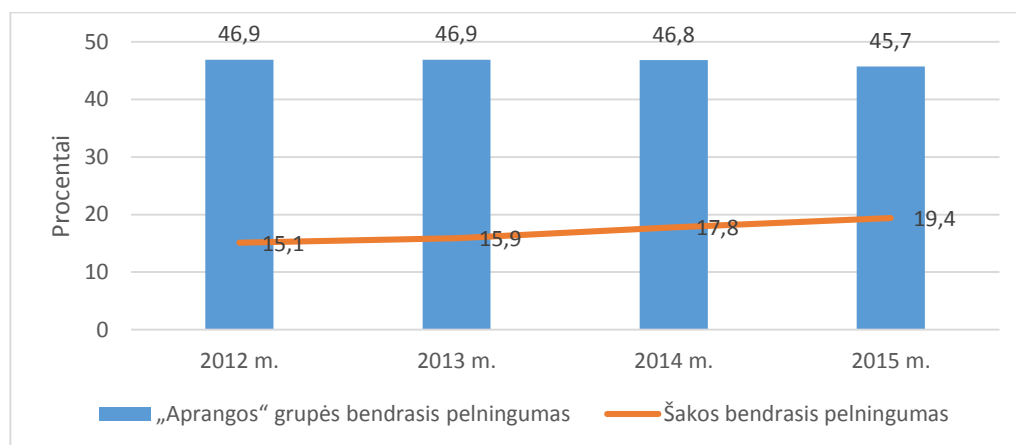
9 paveiksle pavaizduota „Aprangos“ grupės pajamų struktūra 2012 – 2015 m. laikotarpiu.



9 pav. „Aprangos“ grupės pajamų struktūra 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės bendrųjų pajamų ataskaitas)

Analizuojant pajamų struktūrą nustatyta, jog didžiąją dalį grupės pajamų sudarė pagrindinės veiklos pajamos (vidutiniškai 99,56 proc. visų pajamų). Pajamos iš kitos veiklos 0,44 proc. Daugiausiai pajamų grupė turėjo 2015 m. (159 566 tūkst. Eur), o mažiausiai 2012 m. – 123 103 tūkst. Eur.

Veiklos efektyvumas yra neatsiejamas nuo įmonės pelningumo. Pagrindinis verslo įmonės tikslas yra pelnas, todėl didinti veiklos efektyvumą taip pat labai svarbu, siekiant pagrindinio įmonės tikslo. Pelningumo rodikliai parodo kiek naudos įmonė uždirbo vykdydama veiklą, o bendrojo pelningumo koeficientas – kaip efektyviai įmonė dirbtų, jeigu neturėtų valdymo išlaidų.



10 pav. „Aprangos“ grupės ir šakos bendrojo pelningumo rodiklių dinamika 2012 – 2015 m. laikotarpiu (sudaryta pagal „Aprangos“ grupės metines finansines ataskaitas ir statistikos departamento duomenis)

Apskaičiavus bendrojo pelningumo rodiklius nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu grupės bendrojo pelningumo rodiklio vidutinė reikšmė buvo 46,58 proc. Mažiausia rodiklio reikšmė buvo 2015 m., o didžiausia 2012 – 2013 m. Lyginant analizuojamos grupės ir mažmeninės prekybos šakos bendrojo pelningumo rodiklius nustatyta, kad visu tiriamuoju laikotarpiu „Aprangos“ grupės bendrojo pelningumo rodiklio reikšmės vidutiniškai 29,53 proc. didesnės už šakos. Didžiausias atotrūkis tarp grupės ir šakos rodiklių nustatytas 2012 m., kai „Aprangos“ grupės bendrojo pelningumo rodiklio reikšmė buvo 31,8 proc. punkto didesnė nei šakos (žr. 5 priede).

Veiklos efektyvumo rodikliai parodo kaip efektyviai naudojamas įmonės turtas. Apskaičiavus atsargų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog vidutiniškai per visą laikotarpį įmonė užtrunka vidutiniškai 140,12 dienų kol atsargas paverčia prekėmis ir jas parduoda.

Didžiausia šio rodiklio reikšmė nustatyta 2014 m. (152,38 d.), o mažiausia – 2012 m., t.y. 127,45 d. (žr. 6 priede). Per visą analizuojamą laikotarpį „Aprangos“ grupės atsargų apyvartumo rodiklis padidėjo 2,62 proc. Galima daryti išvadą, kad per 2012 – 2015 m. analizuojamos grupės atsargų cirkuliacija sulėtėjo, dėl ko grupė tapo mažiau likvidi.

Ištyrus pirkėjų skolų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog „Aprangos“ grupės klientai vidutiniškai uždelsdavo atsiskaityti už suteiktas paslaugas 4,04 dienas. Ilgiausiai klientai uždelsdavo

2012 m. Tam įtakos turėjo šalyje įsivyravusi finansinė krizė, kuomet nevisi tiek juridiniai, tiek ir fiziniai asmenys turėjo lėšų tinkamai ir laiku atsiskaityti už jiems suteiktas paslaugas. Bazinius metus palyginus su 2015 m. pirkėjų skolų apyvartumas dienomis sumažėjo 75,47 proc. Tai galima vertinti teigiamai, nes įmonėje yra daugiau grynųjų pinigų ir jos veikla yra efektyvesnė.

Išanalizavus mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, kad „Aprangos“ grupė vidutiniškai su savo tiekėjais atsiskaitydavo per 89,7 dienas. Per visą analizuojamą laikotarpį šis rodiklis sumažėjo 7,99 proc. Tai galima vertinti teigiamai, nes tiekėjai vengia klientų, nenorinčių ar negalinčių susimokėti už teikiamas paslaugas ar prekes laiku. Dėl nemokumo gali būti nutraukiami bendradarbiavimo ryšiai. Ištyrus ilgalaikio turto apyvartumą nustatyta, jog per visą 2012 – 2015 m. laikotarpį šis rodiklis padidėjo 30,59 proc. Daugiausiai iš ilgalaikio turto analizuojama įmonė uždirbo analizuojamo laikotarpio pabaigoje. Šio rodiklio dydis rodo įmonės ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą. O išanalizavus viso turto apyvartumo rodiklį nustatyta, jog šis rodiklis per analizuojamą laikotarpį padidėjo 6,47 proc. (nuo 2,17 iki 2,32).

Įmonės finansinė analizė parodė, kad per pastaruosius metus grupė uždirbo pelno, todėl veikla turi potencialo plėstis ir pasiekti dar geresnių pelningumo rezultatų.

Apibendrinant galima teikti, kad 2012 – 2015 m. laikotarpiu „Aprangos“ grupės darbuotojų skaičius didėjo. Daugiausia darbuotojų grupėje dirbo 2015 m. 2015 m. palyginus su baziniais 2012 metais grupėje darbuotojų skaičius padidėjo 18 proc. Tokiems pokyčiams įtakos turėjo tai, kad grupė plėtė savo veiklą. Ištyrus grupės darbuotojų išsilavinimo tendencijas, nustatyta, kad aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius grupėje nuosekliai augo. Sparčiausiai augo „Aprangos“ grupėje dirbančių studentų skaičius. Per analizuojamą laikotarpį padidėjo „Aprangos“ grupės vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis bei vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis. Vertinant analizuojamos įmonės darbuotojų produktyvumą galima teigti, kad 2015 m. vieno darbuotojo produktyvumas išaugo iki 37,93 tūkst. Eur. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas.

Išanalizavus įmonės finansinius išteklius galima teigti, kad „Aprangos“ grupės turtas tiriamuoju laikotarpiu vidutiniškai sudarė 62 953,25 tūkst. Eur. Didžiąją jo dalį (vidutiniškai 58,85 proc.) sudaro trumpalaikis turtas, kuris visu analizuojamu laikotarpiu augo ir 2015 m. siekė 40 202 tūkst. Eur. Tuo tarpu ilgalaikis turtas, kuris vidutiniškai grupėje sudarė 41,15 proc. viso „Aprangos“ grupės turto, kito panašiu tempu kaip ir trumpalaikis turtas. Tiriant „Aprangos“ grupės nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūrinius ir dinامينius pokyčius, nustatyta, jog įmonė tiriamuoju laikotarpiu turėjo daugiau nuosavo nei skolinto kapitalo. Atlikus „Aprangos“ grupės pelno (nuostolių) horizontaliąją ir vertikaliąją analizę buvo pastebėta, kad pardavimo pajamos per 2012 – 2015 metų laikotarpį padidėjo 22,75 procentinio punkto (žr. 4 priede). Tuo tarpu pardavimų savikaina nuo 65 153 tūkst. Eur padidėjo iki 86 261 tūkst. Eur. 2012 – 2014 m. laikotarpiu „Aprangos“ grupė dirbo pelningai, o 2015 m. pelnas sumažėjo 7,89 proc. Analizuojant pajamų struktūrą nustatyta, jog 2012 – 2015 m. laikotarpiu „Aprangos“ grupės

pajamos didėjo ir 2015 m. lyginant su baziniais metais išaugo 22,85 proc., įmonės sąnaudos kiekvienais metais augo ir nuo 2012 m. iki 2015 m. sąnaudų pokytis sudarė 36 671 tūkst. Eur. Apskaičiavus bendrojo pelningumo rodiklius nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu įmonės bendrojo pelningumo rodiklio vidutinė reikšmė buvo 46,58 proc. Apskaičiavus atsargų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog vidutiniškai per visą laikotarpį įmonė užtrukdavo vidutiniškai 140,12 dienų kol atsargas paversdavo paslaugomis ir jas parduodavo. Ištyrus pirkėjų skolų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog „Aprangos“ grupės klientai vidutiniškai uždelsdavo atsiskaityti už suteiktas paslaugas 4,04 dienas. Išanalizavus mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, kad „Aprangos“ grupės įmonės vidutiniškai su savo tiekėjais atsiskaitydavo per 89,7 dienas. Analizuojant bendrojo mokumo rodiklius nustatyta, kad „Aprangos“ grupės bendrojo mokumo rodiklis visu analizuojamu laikotarpiu yra vertinamasi gerai.

4.2. Demografinės vartotojų ir vadovų apklausų dalies rezultatų analizė

Atliekant kiekybinį vartotojų tyrima buvo apklausti respondentai iš visos Lietuvos, todėl mažesnių miestų respondentai buvo įtraukti į artimiausių didžiųjų miestu atsakinėtojų dalį. Galutiniame rezultate gavosi, kad apklausti respondentai buvo iš Klaipėdos, Kauno, Šiaulių, Vilniaus ir Tauragės. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal miestus pavaizduotas 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal miestus (N=247)

Miestas	Respondentai			
	Vartotojai		Vadovai	
	N	%	N	%
Klaipėda	88	43,14	6	13,95
Kaunas	17	8,33	13	30,23
Šiauliai	63	30,88		-
Vilnius	20	9,80	24	55,81
Tauragė	16	7,84		-

Iš lentelėje pavaizduotų duomenų, galima matyti, jog dauguma apklaustų vadovų iš Vilniaus (55,81 proc.). Iš Kauno miesto apklausta 30,23 proc., Klaipėdos – 13,95 proc. Dauguma apklaustų vartotojų yra iš Klaipėdos. Respondentų dalis sudaro 43,14 proc. Vilniuje apklausta mažiausiai vartotojų ir jų dalis sudaro 9,8 proc. bendro apklaustųjų skaičiaus. Galima daryti išvadą, kad aktyviausiai į anketos klausimus atsakinėjo Vilniaus „Aprangos“ grupės įmonių vadovai, ko negalima pasakyti apie Vilniaus vartotojus. Pasyviausiai atsakinėjo Klaipėdos mieste dirbantys vadovai, o vartotojai atvirkščiai – aktyviausiai.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 6 lentelėje.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=247)

Lytis	Respondentai			
	Vartotojai		Vadovai	
	N	%	N	%
Moterys	155	75,98	40	93,02
Vyrai	49	24,02	3	6,98

Pateikta lentelė rodo, kad buvo apklausta žymiai daugiau moterų, tiek vadovų (93,02 proc.), tiek vartotojų (75,98 proc.) tarpe. Vyru, dirbančių vadovais, dalis sudaro 6,98 proc., vartotojų – 24,02 proc. Iš tokių duomenų galima daryti išvadą, kad „Aprangos“ grupės įmonių vadovų pareigas daugiausia užima moterys ir pagrindinis grupės įmonių vartotojas yra moterys.

Vadovų ir vartotojų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=247)

Pasiskirstymas pagal amžių	Respondentai			
	Vartotojai		Vadovai	
	N	%	N	%
Iki 24 m.	91	44,61	4	9,30
25 - 34 m.	48	23,53	23	53,49
35 - 44 m.	34	16,67	10	23,26
45 - 54 m.	26	12,75	6	13,95
55 ir daugiau m.	5	2,45	-	-

Pateikti lentelėje duomenys atskleidžia, kad daugiausia vadovų pareigas užimantys asmenys yra 25-34 m. amžiaus (53,49 proc.), tuo tarpu didžiosios dalies vartotojų amžius – iki 24 m. (44,61 proc.). Mažiausiai buvo 55 ir daugiau metų amžiaus vartotojų (2,45 proc.), o dirbančių vadovaujantį darbą tokio amžiaus visai nebuvo. Taip pat nemaža apklaustų vadovų dalis 35 - 44 m. amžiaus – 23,26 proc. Vartotojų tarpe nemaža dalis (23,53 proc.) buvo 25 - 34 m. amžiaus.

Kokį išsilavinimą turi respondentai galima matyti 8 lentelėje.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=247)

Pasiskirstymas pagal išsilavinimą	Respondentai			
	Vartotojai		Vadovai	
	N	%	N	%
Spec. Vidurinis	30	4,71	1	2,33
Aukštesnysis	17	8,33	-	-
Aukštasis neuniversitetinis	46	22,55	11	25,58
Aukštasis universitetinis	49	24,02	30	69,77
Nebaigtas vidurinis	7	3,43	-	-
Nebaigtas aukštasis	21	10,29	-	-
Vidurinis	23	11,27	-	-
Kita	4	1,96	1	2,33
Neatsakė į klausimą	7	3,43	-	-

Lentelės duomenys parodo, kad didžioji dalis atsakymus pateikusių vartotojų (24,02 proc.) yra įgiję aukštąjį išsilavinimą universitete. Tik 1,47 proc. mažiau vartotojų studijavo kolegijose, aukštosiose mokyklose, kur gavo aukštąjį išsilavinimą. 10,29 proc. respondentų vis dar mokosi aukštojo išsilavinimo įstaigose. Aukštesnį arba spec. vidurinį išsilavinimą turi 47 atsakiusieji, o likusi dalis respondentų vis dar mokosi arba neatsakė į klausimą.

Didžiausia apklaustų vadovų dalis (69,77 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš jų 10 proc. vyrų ir 90 proc. moterų. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 25,58 proc. vadovų ir visi jie – moterys. Mažiausiai apklaustųjų sudaro spec. vidurinį ir kitokį išsilavinimą turintys vadovai (po 2,33 proc.). Šią dali taip pat sudaro vien moterys.

Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį matomas 9 lentelėje.

9 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį (N=204)

Pasiskirstymas pagal soc. padėtį	Respondentai	
	N	%
Turi nuolatinį darbą	138	67,65
Dirba laikinai	6	2,94
Pensininkas	1	0,49
Studentas	30	14,71
Bedarbis	13	6,37
Mokinys	10	4,90
Neatsakė į klausimą	6	2,94

Anketų duomenų analizė parodė, kad didžioji dalis vartotojų dirba nuolatinį darbą (67,65 proc.), o 2,94 proc. – dirba laikinai. Labai maža dalis (0,49 proc.) atsakiusiuųjų yra pensininkai. Gana nemaža dalis (14,71 proc.) yra studentai, 6,37 proc. respondentų šiuo laikotarpiu nedirba, o 4,9 proc. – vis dar mokosi mokykloje. Į šį anketos klausimą neatsakė 6 respondentai.

10 lentelė. Vartotojų pasiskirstymas pagal pareigas (N=204)

Pasiskirstymas pagal pareigas	Respondentai	
	N	%
Aukštesnio lygio vadovas	23	11,27
Smulkesnio padalinio vadovas	26	12,75
Nėra vadovas, bet gali duoti nurodymus	31	15,20
Nurodymus darbe duoda kiti	84	41,18
Neatsakė į klausimą	40	19,61

Kaip matyti iš 10 lentelės duomenų, daugumai vartotojų (41,18 proc.) nurodymus darbe duoda kiti, 15,2 proc. neužima vadovų pareigų, tačiau gali duoti nurodymus kitiems. Aukštesnio lygio vadovų

tarp respondentų buvo 11,27 proc., o smulkesnio padalinio vadovų – 12,75 proc. 19,61 proc. į šį klausimą neatsakė, nes nedirba.

Vadovų pasiskirstymas pagal pareigas atsispindi 11 lentelėje.

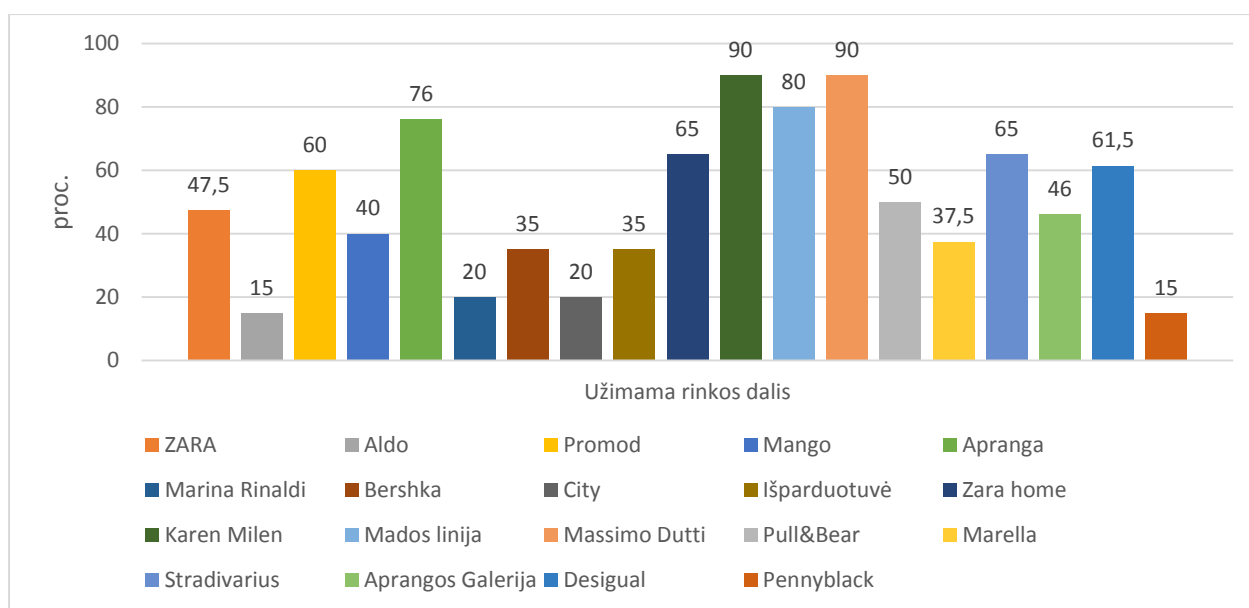
11 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal pareigas (N=43)

Pasiskirstymas pagal pareigas	Respondentai	
	N	%
Direktorius	36	83,72
Direktoriaus pavaduotojas	2	4,65
Skyriaus vadovas	4	9,30
Skyriaus vadovo pavaduotojas	1	2,33

Surinkti duomenys atskleidžia, kad didžioji dalis respondentų dirba direktoriais – 83,72 proc. Tarp visų apklaustųjų 4,65 proc. sudaro direktoriaus pavaduotojai, 9,3 proc. – skyriaus vadovai ir 2,33 proc. – jų pavaduotojai. Iš apklaustų 83,72 proc. direktorių – 5,56 proc. vyrai ir 94,44 proc. – moterys. Direktoriaus pavaduotojo pareigas vyrai ir moterys pasidalinę po lygiai, t. y. 1 moteris ir 1 vyras. Likusių, lentelėje išvardintų pareigybių vietas užima moterys.

Respondentai, turintys spec. vidurinį išsilavinimą užima skyriaus vadovų pareigas ir tai sudaro 25 proc. visų skyriaus vadovais dirbančių darbuotojų skaičiaus. Likę 75 proc. skyriaus vadovų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 72,22 proc. direktoriaus pareigas užimančių respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o likę 27,78 proc. – aukštąjį neuniversitetinį. Direktoriaus pavaduotojo pareigas užima po lygiai respondentų turinčių aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą. Skyriaus vadovo pavaduotojas turi kitokį nei buvo išvardinta išsilavinimą.

Įmonių vadovų buvo klausama, kokią vietą rinkoje jie užima. Atsakymai pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Įmonių padėtis rinkoje pagal parduotuves (N=43)

Iš paveikslų galima matyti, kad apklaustų vadovų nuomone daugiausiai rinkos (90 proc.) užima „Massimo Dutti“ ir „Karen Milen“ parduotuvės (savo segmente, t. y. verslo žmonės). Anot vadovų nuomonės, mažiausiai rinkos užima „Aldo“ ir „Pennyblack“ parduotuvės (po 15 proc.). Daugiau kaip 50 proc. rinkos dalies, nepaisant užimamos rinkos dalies savo segmente lyderių, vadovų nuomone užima „Apranga“, „Promod“, „Zara Home“, „Mados linija“, „Stradivarius“, „Desigual“, „Pull&Bear“. Mažiau kaip 50 proc. užima „Zara“, „Mango“, „Marina Rinaldi“, „Bershka“, „City“, „Išparduotuvė“, „Marella“, „Aprangos Galerija“ ir jau anksčiau minėtos „Aldo“ bei „Pennyblack“.

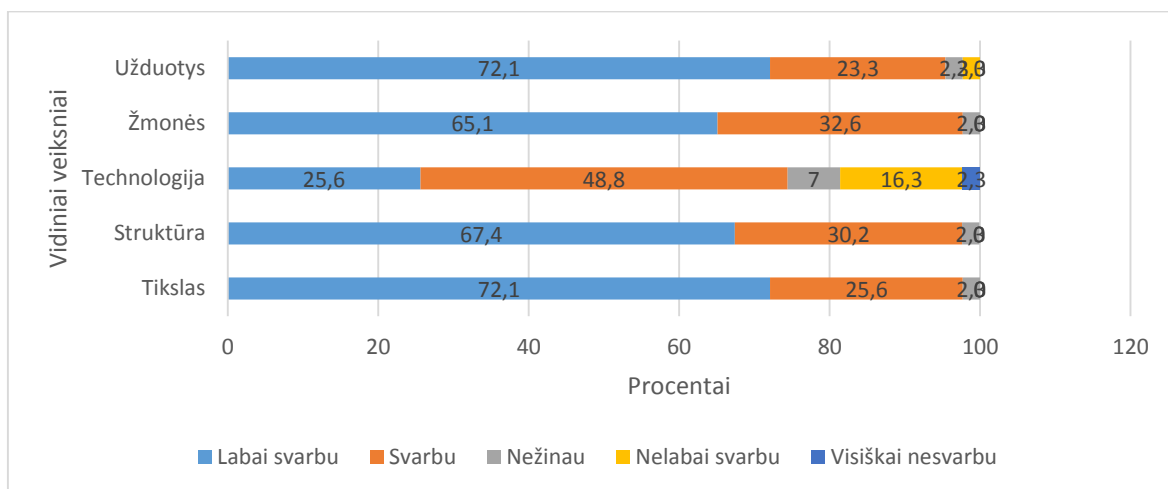
Išanalizavus vartotojų duomenis apie parduotuves, kuriose jie dažniausiai apsiperka (žr. 8 priede), nustatyta, kad didžioji dalis (46,08 proc.) vartotojų apsiperka ZARA parduotuvėse. Taip pat didelę rinkos dalį pagal vartotojų atsakymus užima „Aprangos“ ir „Bershkos“ parduotuvės (33,3 proc. ir 30,88 proc.). Kaip lyderės, įvardintos vadovų, „Massimo Dutti“ ir „Karen Milen“ parduotuvės pagal vartotojų pasirinkimą kur apsiperkti, užima ne tokias aukštas pozicijas. „Massimo Dutti“ parduotuvėje dažniausiai apsiperka 9,31 proc. apklaustų vartotojų, o „Karen Milen“ – tik 0,98 proc., tačiau tokiems rezultatams galėjo turėti įtakos tai, jog apklaustų vartotojų didžioji dalis nėra verslo žmonės, kurių segmente įvardytos parduotuvės yra lyderės. Daugiau kaip 10 proc. apklaustųjų rinkosi „Zara Home“, „Stradivarius“, „Pull&Bear“, „Mango“, „Aprangos galerija“, „Apranga išparduotuvė“ parduotuves, o mažesnė dalis – „Aldo“, „City“, „Moskito“, „S. Oliver“, „Promod“ parduotuves. Ypač maža dalis respondentų, kaip parduotuvę, kurioje apsiperka dažniausiai, įvardijo prestižo vardą turinčias parduotuves, tad galima daryti išvadą, kad dauguma apklaustųjų turi vidutines pajamas ir dažniausiai apsiperka šeimos, jaunimo segmentams priskirtose parduotuvėse. Be to, lyginant vartotojų atsakymus su vadovų, galima daryti prielaidą, kad vadovai nutuokia, kokios parduotuvės kokią rinkos dalį užima, nes atsakymai panašūs.

Iš atlikto tyrimo matyti, kad dauguma (69,77 proc.) respondentų (vadovų) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, iš jų 90 proc. moterų ir 10 proc. vyrų. Taip pat duomenys rodo, jog didžiausias skaičius respondentų yra 25 - 34 m. (53,49 proc.). Iš visų apklaustųjų didžiausia dalis yra dirbančių direktoriais, o didžiausią rinkos dalį, vadovų nuomone, užima „Massimo Dutti“ ir „Karen Milen“ parduotuvės, tačiau vartotojai kaip lyderę įvardijo ZARA. Apklausus vartotojus išsiaiškinta, kad dauguma (24,02 proc.) respondentų taip pat turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, daugiausia atsakinėjusių buvo moterys (75,98 proc.). Dažniausiai atsakinėjo iki 24 metų amžiaus asmenys ir turintys nuolatinį darbą žmonės, kurie darbe yra pavaldūs kitiems.

4.3. Vidinių aplinkos veiksnių įtakos įmonių veiklai analizė

Kiekviena įmonė skiriasi savo veiklos savybėmis, struktūra, valdymu, todėl įvertinti įmonės vidinę aplinką nėra paprasta. Tačiau kiekvienos įmonės vidinę aplinką sudaro pagrindiniai veiksniai, t. y. užduotys, žmonės, technologija, struktūra, tikslas. Norint išsiaiškinti vadovų nuomonę apie jų įmonės

vidinės aplinkos veiksnių svarbą jų įmonės veiklai, buvo pateiktas klausimynas, kuriame jie privalėjo pasirinkti pateiktų atsakymų variantus. Rezultatai pateikti 12 paveiksle.



12 pav. Vidinių veiksnių poveikis įmonių veiklai (N=43)

Ištyrus pateiktus vadovų atsakymus apie vidinių aplinkos veiksnių įtaką, nustatyta, kad didžioji dalis atsakiusiųjų mano, jog svarbiausia yra tikslas - rezultatai, kuriuos įmonė stengiasi pasiekti ir užduotys – darbų paskirstymas, kuriuos reikia atlikti nustatytu būdu ir nurodytu laiku. Tikslą ir užduotis, kaip labai svarbų veiksnių pažymėjo 72,1 proc. vadovų. Kaip svarbų veiksnių tikslą laiko 25,6 proc. apklaustųjų, 2,3 proc. nežinojo ar tikslas yra svarbus, ar ne. Tuo tarpu užduotis, kaip svarbų veiksnių, pasirinko 23,3 proc. vadovų, ir 2,3 proc. atsakinėtojų nežinojo ar uždaviniai yra svarbus vidinis veiksnys arba užduotis laikė nelabai svarbiomis.

Kaip vieną iš labai svarbių veiksnių, vadovai išskyrė ir įmonės struktūrą, kuri yra pakankamai svarbus veiksnys, norint pasiekti tikslą. Jog tai labai svarbus veiksnys, pažymėjo 67,4 proc. respondentų, 30,2 proc. šį veiksnių, kurio esmė yra darbo paskirstymas bei kontrolė, laiko svarbiu, o 2,3 proc. nežino, ar vienų darbuotojų pavaldumas kitiems, aukštesnio lygio, darbuotojams yra svarbus.

Kalbant apie technologiją, tik ketvirtadalis (25,6 proc.) respondentų mano, jog įrangos ir atitinkamų techninių žinių derinys, reikalingas darbui yra labai svarbus įmonės vidinės aplinkos veiksnys. Tačiau, kad jis svarbus mano 48,8 proc. atsakinėjusių. Deja 16,3 proc. vadovų nelaiko technologijų itin svarbiu veiksniu, o 2,3 proc. vadovų šis veiksnys atrodo visiškai nesvarbus. Nuomonės apie technologijų daromą įtaką neturi 7 proc. respondentų.

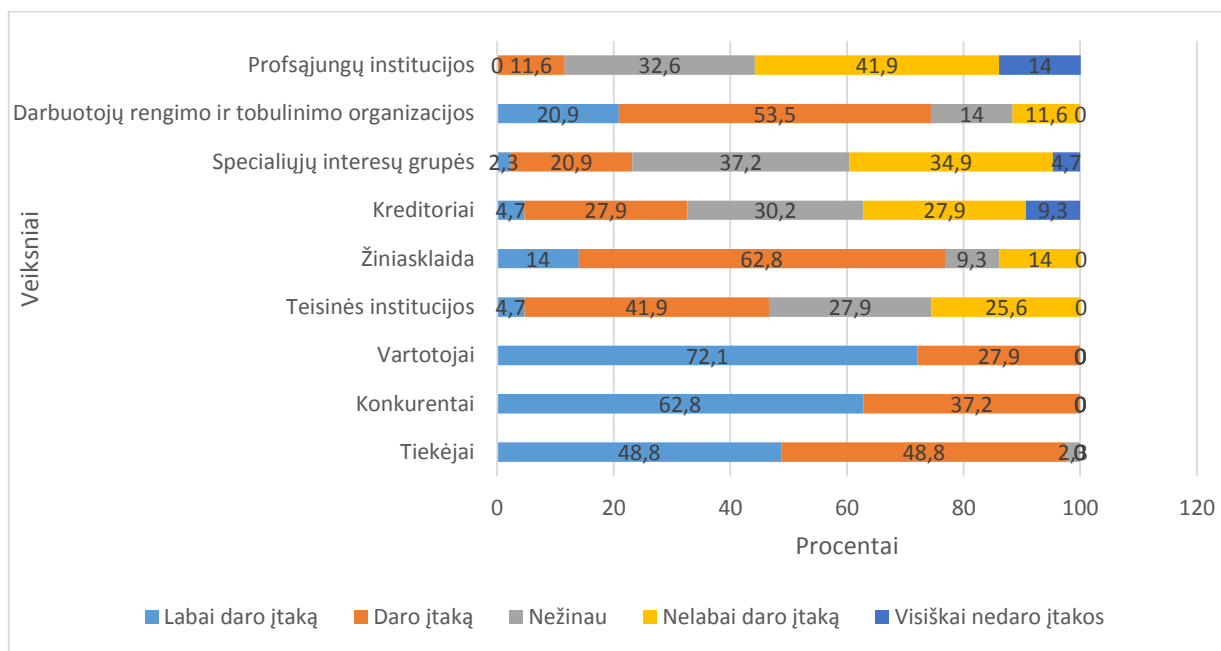
Nagrinėjant dar vieno, laikytino reikšmingiausiu kiekvienos valdymo struktūros veiksnio – žmonių įtaką įmonės veiklai, 65,1 proc. vadovų jį pasirinko kaip labai svarbų, nes žmonės įgyvendina įmonės tikslus. Ne pačiu svarbiausiu, tačiau svarbiu šį veiksnių laiko 32,6 proc. vadovų, o 2,3 proc. atsakiusių nežino, ar žmonės yra svarbūs vykdant įmonės veiklą.

Apibendrinant rezultatus apie įmonės vidinės aplinkos poveiki įmonei galima teigti, jog dauguma vadovų svarbiausiu vidinės aplinkos veiksniu laiko tikslą. Respondentų manymu, antras pagal svarbumą

veiksny yra užduotys, tačiau joms vykdyti pasirenkamos technologijos neatrodo tokios svarbios. Įmonės struktūrą ir žmones vadovai vertina beveik vienodai, ir šiuos veiksnius laiko ganėtinai svarbiais vykdant įmonės veiklą.

4.4. Išorinių aplinkos veiksnių įtakos įmonių veiklai analizė

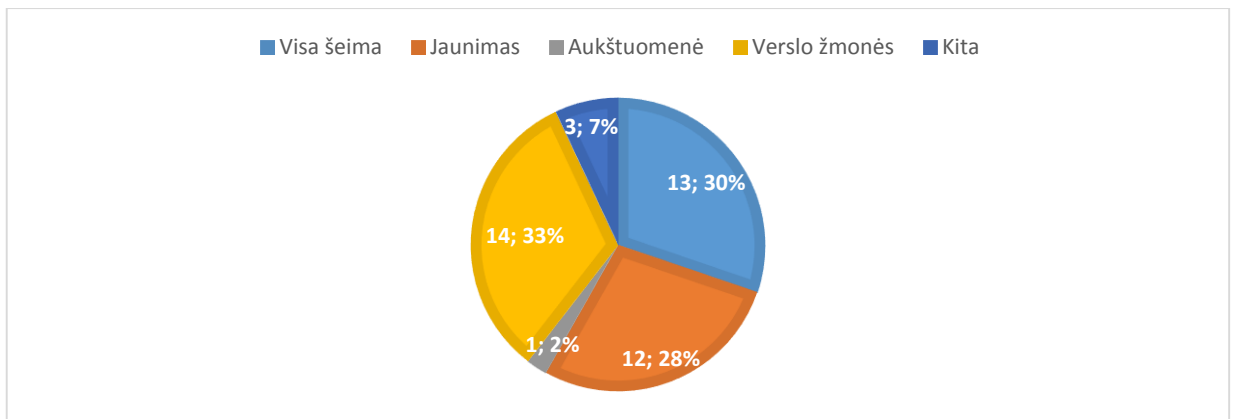
Kiekviena įmonė yra veikiama išorinių tiesioginių ir netiesioginių veiksnių. Kokią įtaką įmonei daro išoriniai tiesioginiai veiksniai pavaizduota 13 paveiksle.



13 pav. Įmonės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai (N=43)

Kaip ir buvo galima tikėtis labiausiai įmonių veiklai įtaką daro vartotojai (72,1 proc.). Šiek tiek mažiau (62,8 proc.) respondentų teigė, jog jų įmonei labai daro įtaką konkurentai, o 48,8 proc. vadovų mano, kad labiausiai įtaką daro tiekėjai. Labai didelis respondentų skaičius mano, kad žiniasklaida ir darbuotojų rengimo, tobulinimo organizacijos taip pat daro įtakos įmonės veiklos rezultatams ir jie atitinkamai sudaro 62,8 proc. ir 53,5 proc. Didžiausia dalis vadovų (30,2 proc.) nežino ar kreditoriai daro įtakos įmonės veiklai. Tuo tarpu, vadovų nuomone, specialiųjų interesų grupės ir teisinės institucijos nelabai daro įtaką. Atitinkamai tokią nuomonę pareiškė 34,9 ir 25,6 proc. respondentų. Be to, 9,3 proc. vadovų pažymėjo, kad kreditoriai visiškai nedaro įtakos ir 4,7 proc. atsakinėjusių mano, kad specialiųjų interesų grupės visiškai nedaro įtakos.

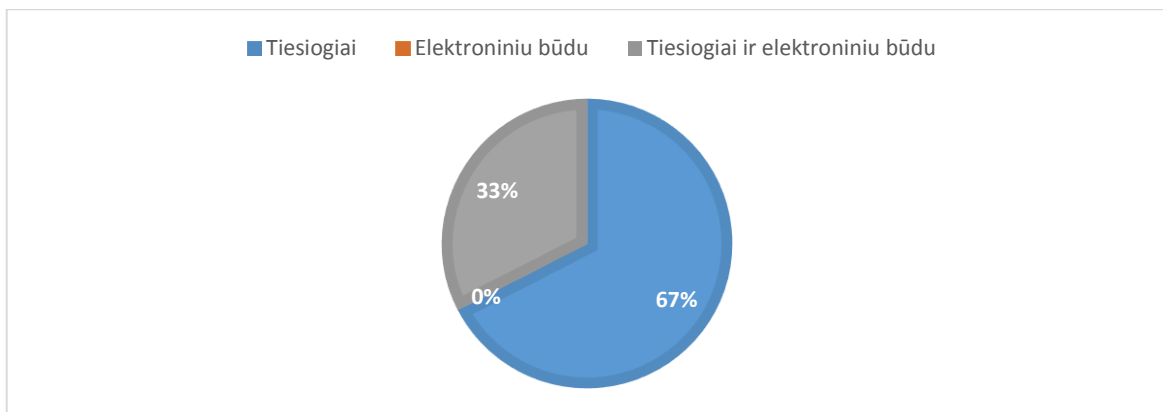
Svarbiausias organizacijos tiesioginio poveikio veiksnys yra vartotojai, todėl ir pats svarbiausias įmonių tikslas – rasti vartotojus ir juos išlaikyti bei pritraukti naujus. Taigi, visų pirma buvo išsiaiškinta, kokie vartotojai perka „Aprangos“ grupės įmonių prekes.



14 pav. Įmonių prekių vartotojai (N=43)

Pagal paveikslą (žr. 14 pav.) galima matyti, jog 33 proc. vadovų teigia, kad jų įmonės prekių vartotojai yra verslo žmonės. Šiek tiek mažesnę dalį – 30 proc. – visa šeima. Gana nemažą dalį, vadovų nuomone, parduotuvėse aptarnaujamų klientų sudaro jaunimas (28 proc.). Tik 2 proc. vadovų savo parduotuves priskyrė aukštuomenės segmentui, o likusi dalis respondentų teigia, kad savo parduotuvėse aptarnauja kitokio segmento žmones.

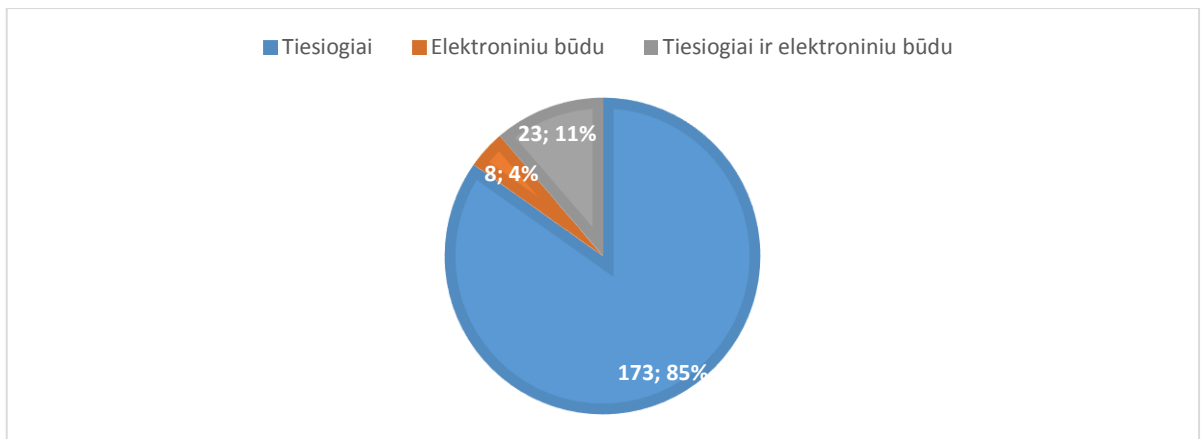
Būdai, kuriais įmonės teikia savo prekes taip pat labai svarbus aspektas. Šiuo laikotarpiu ypatingai svarbūs šiuolaikiški prekių pardavimo būdai. Įvairūs pardavimo būdai daro įtaką prekių apyvartos rodikliams ir padeda plėsti klientų ratą.



15 pav. Būdai, kuriais įmonės parduoda prekes (N=43)

Didžioji dauguma respondentų (67 proc.) teigia, jog jie savo produkciją klientams teikia tiesiogiai, o likusi dalis (33 proc.) – tiesiogiai ir elektroniniu būdu. Taigi populiariausias būdas teikti parduoti prekes - tiesioginis.

Norint išsiaiškinti, koks būdas priimtinausias vartotojams, buvo paklausta, kokia prekių teikimo rūšis jiems labiausiai priimtina. Kaip pasiskirstė vartotojų atsakymai matoma 16 paveiksle.

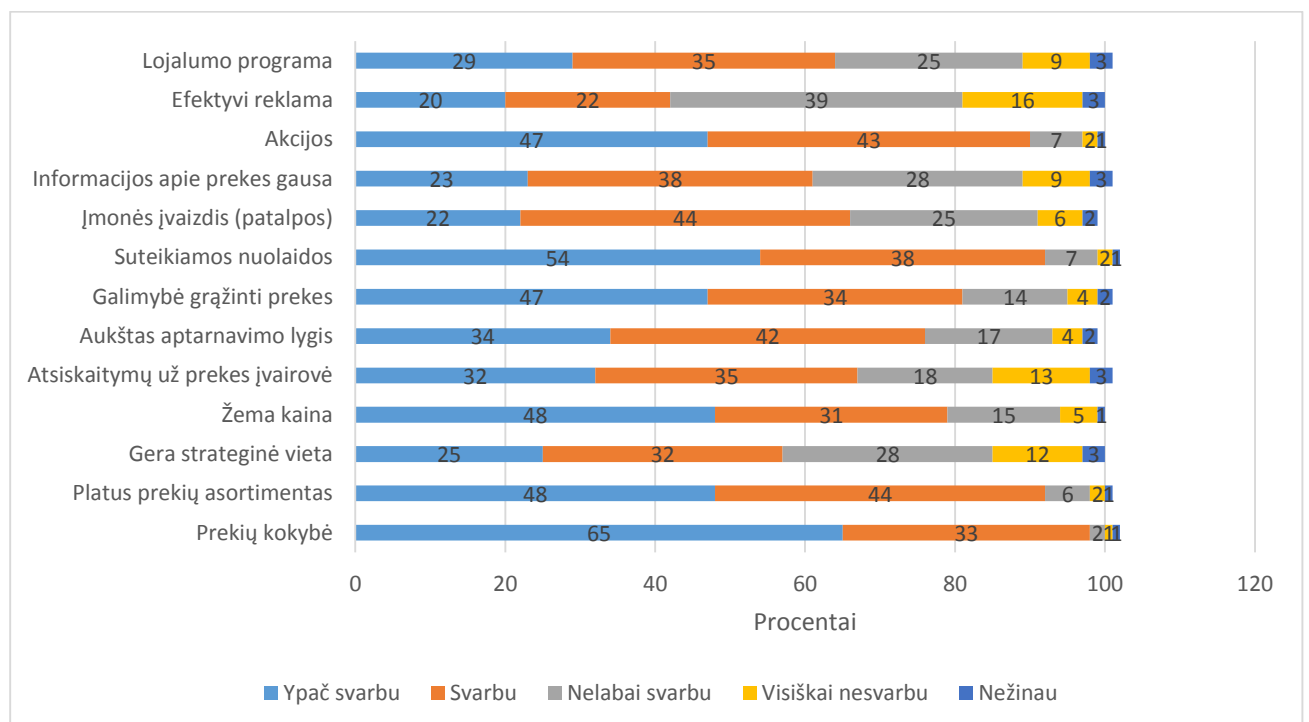


16 pav. Priimtinausi vartotojams prekių pirkimo būdai (N=204)

Vartotojų nuomonė apie prekių pirkimą tiesioginiu būdu labai palanki „Aprangos“ grupės įmonių parduotuvėms, nes 85 proc. vartotojų teigia, kad paslaugas ir prekes jie renkasi pirkti tiesioginiu būdu. Mažiausia dalis (4 proc.) grupės parduotuvėse apsiperka tik internetu, o 11 proc. vartotojų apsipirkinėja tiek tiesioginiu, tiek elektroniniu būdu. Tokiam atsakymų varianto pasirinkimui įtakos galėjo turėti tai, kad tik balandžio mėnesį „Aprangos“ grupės įmonės įdiegė elektroninę prekybą.

Išvada tokia: pats priimtinausias būdas parduoti ir pirkti prekes yra tiesioginis. Tokią nuomonę pareiškė vartotojai ir vadovai.

Įmonėms norint sėkmingai gyvuoti bei plėsti klientų ratą labai svarbu išsiaiškinti, kas nulemia vartotojų apsisprendimą įsigyti prekę. Vartotojų nuomonė apie tai atsispindi 17 paveiksle.

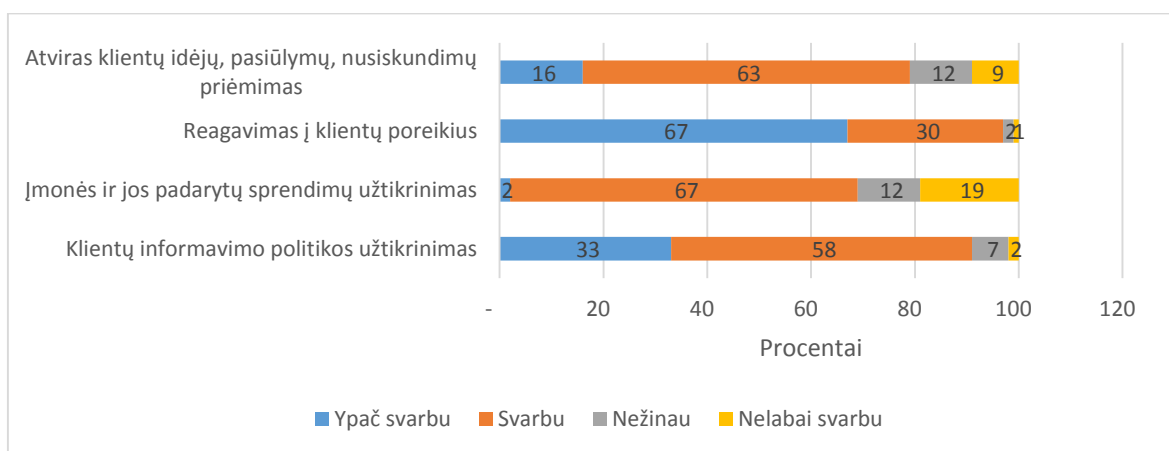


17 pav. Požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes (N=204)

Paveiksle pateikti duomenys rodo, kad visi išvardinti požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes yra svarbūs. 65 proc. respondentų mano, kad prekių kokybė ypač skatina pirkti produktus, taip pat dauguma respondentų mano, jog labai svarbu yra suteikiamos nuolaidos (54 proc.), 48 proc. vartotojų nuomone ypač skatina žema kaina ir platus prekių asortimentas. 47 proc., kaip labai skatinantį veiksnį, paminėjo akcijas ir galimybę gražinti prekes. 44 proc. respondentų mano, jog pakankamai skatina įmonės įvaizdis (jaukios, erdvios patalpos), 42 proc. įsitikinę, kad svarbu yra aukštas aptarnavimo lygis, 38 proc. kaip svarbų požymį išskyrė informacijos apie prekes gausą, 32 proc. paminėjo strateginę vietą, tačiau 28 proc. šį veiksnį išskyrė kaip nelabai svarbų. 25 proc. apklaustų vartotojų mano, kad nelabai svarbi perkant prekes yra lojalumo programa, 28 proc. respondentų taip pat galvoja, jog ne itin skatina informacijos gausa apie prekes. 16 proc. respondentų teigia, kad efektyvi reklama visiškai neskatina jų pirkti. Kaip visiškai neskatinantį veiksnį atsiskaitymų už prekes įvairovę pasirinko 13 proc. respondentų. Atsakinėjant į klausimą buvo ir tokių respondentų, kurie nežinojo kokį svarbumo lygį pasirinkti kiekvienam veiksniai.

Visi paminėtieji veiksniai padeda pritraukti klientus ir iššaukti jų norą pirkti. Norint išsiaiškinti ar vadovai žino, kas labiausiai skatina vartotojus pirkti prekes, jiems buvo pateiktas toks pat klausimas. Pagal gautus rezultatus (žr. 7 priede) nustatyta, kad vadovai, siekdami išlaikyti klientus bei skatindami prekių pirkimo galią siūlo akcijas, nuolaidas, kokybiškas prekes, aukštą aptarnavimo lygį, platų prekių asortimentą. Visi šie veiksniai itin svarbūs ir vartotojams. Daugiau kaip trys ketvirtadaliai apklaustų vadovų pažymėjo, kad naudodami efektyvią reklamą gali pritraukti vartotojus, tačiau ši nuomonė su vartotojų nuomone nelabai sutampa. Trečdalis vadovų nelabai skatinančiu veiksmu įvardijo atsiskaitymų už prekes įvairovę, tačiau vartotojams šis veiksnys ganėtinai svarbus. Beveik pusė (46,5 proc.) vadovų kaip labai skatinantį pirkti veiksnį išskyrė lojalumą, tačiau vartotojai šio veiksnio taip nesureikšmina.

Kadangi įmonės, norėdamos vykdyti savo veiklą, privalo prisitraukti klientų bei juos išlaikyti, respondentams buvo pateikti klausimai apie įmonių partnerystės plėtojimą su klientais (žr. 18 pav.).

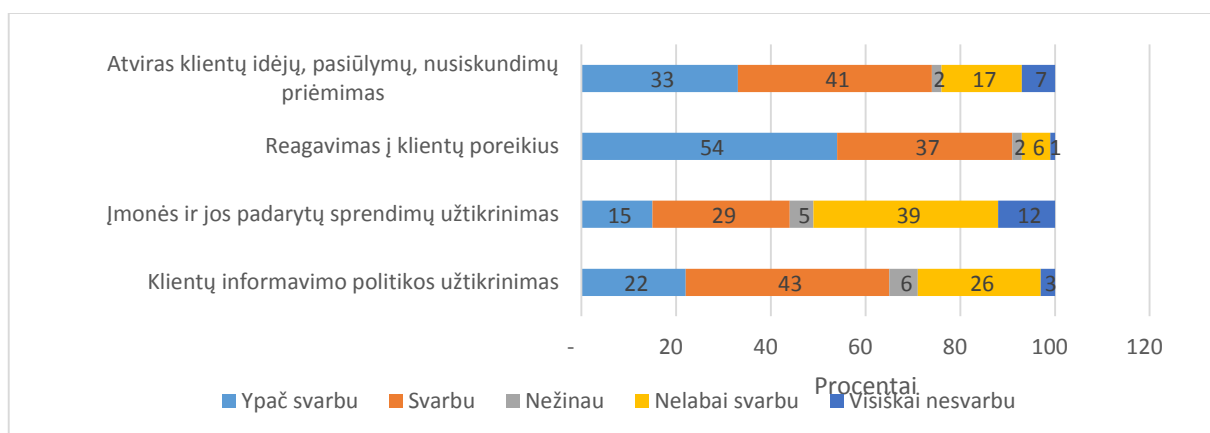


18 pav. Įmonių partnerystės plėtojimas su klientais (N=43)

Iš 18 paveikslo matoma, jog 67 proc. atsakinėjusių svarbiausiu partnerystės su klientais veiksmu laiko reagavimą į klientų poreikius. Ypač svarbu reaguoti į klientų norus, nes kiekvienas jų skirtingas tiek pagal charakterį, tiek pagal įpročius ar įsitikinimus. Todėl kliento poreikių išsiaiškinimas padeda darbuotojui pateikti jam tai, ko jis nori, ką gali įvertinti ir apmokėti. Trečdalis vadovų yra isitikinę, kad ypač svarbu yra užtikrinti klientų informavimo politiką, siekiant užsitarnauti klientų lojalumą. Ganėtinai maža dalis respondentų (16 proc.) mano, jog ypač svarbus atviras klientų idėjų, nusiskundimų priėmimas, o 9 proc. šį aspektą laiko nelabai svarbiu. Šis veiksnys svarbus tuo, kad išsiaiškinus, kodėl klientas nepatenkintas ar išklausus pasiūlymus galima pateikti tai, ko klientams labiausiai reikia. Tik 2 proc. respondentų ypatingai svarbiu reiškiniu laiko įmonės ir jos padarytų sprendimų užtikrinimą. Apklaustųjų tarpe 1 proc. respondentų reagavimą į klientų poreikius laiko nelabai svarbiu, tačiau daugiau nei pusė (67 proc.) apklaustųjų svarbiu veiksmu laiko įmonės ir jos padarytų sprendimų užtikrinimą. 58 proc. įsitikinę, jog svarbu yra klientų informavimo politikos užtikrinimas. 19 proc. mano, jog nelabai svarbus klientų įtraukimas į įmonės politinių sprendimų priėmimo procesą.

Išanalizavus 18 paveikslo duomenis, išvada tokia, kad vadovai atsižvelgdami į vartotojų poreikius elgiasi teisingai, nes tai užtikrina ilgalaikius ryšius su klientu.

Kaip reaguoja į įmonių partnerystės su klientais plėtojimą patys vartotojai pavaizduota 19 paveiksle.

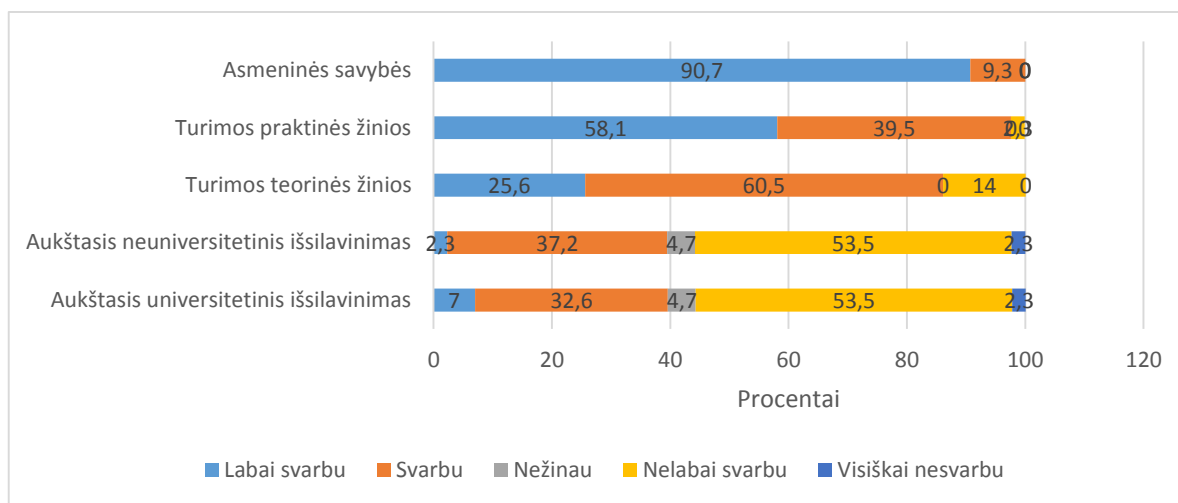


19 pav. Vartotojų požiūris į įmonių partnerystės su klientais plėtojimą (N=204)

19 paveiksle pateikti duomenys astpindi, kad 54 proc. vartotojų ypač svarbiu veiksmu laiko reagavimą į klientų poreikius. Tuo tarpu 39 proc. vartotojų įsitikinę, kad įmonės ir jos padarytų sprendimų užtikrinimas nėra labai svarbus, o 12 proc. vartotojų mano, jog visiškai nesvarbus. Gan svarbus klientams atviras jų idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimas bei informavimo politikos užtikrinimas. Tokių respondentų dalis sudaro daugiau kaip 70 proc., tačiau atitinkamai 7 proc. ir 3 proc. respondentų šie veiksniai visiškai nesvarbūs. Tik 6 proc. vartotojų nelabai svarbus reagavimas į klientų poreikius.

Lyginant vadovų ir vartotojų nuomones, galima pastebėti, kad ir vadovams, ir klientams svarbiausias yra reagavimas į klientų poreikius.

Kokios darbuotojų savybės, anot apklaustų vadovų, reikalingos efektyviam darbuotojų darbui pavaizduota 20 paveiksle.



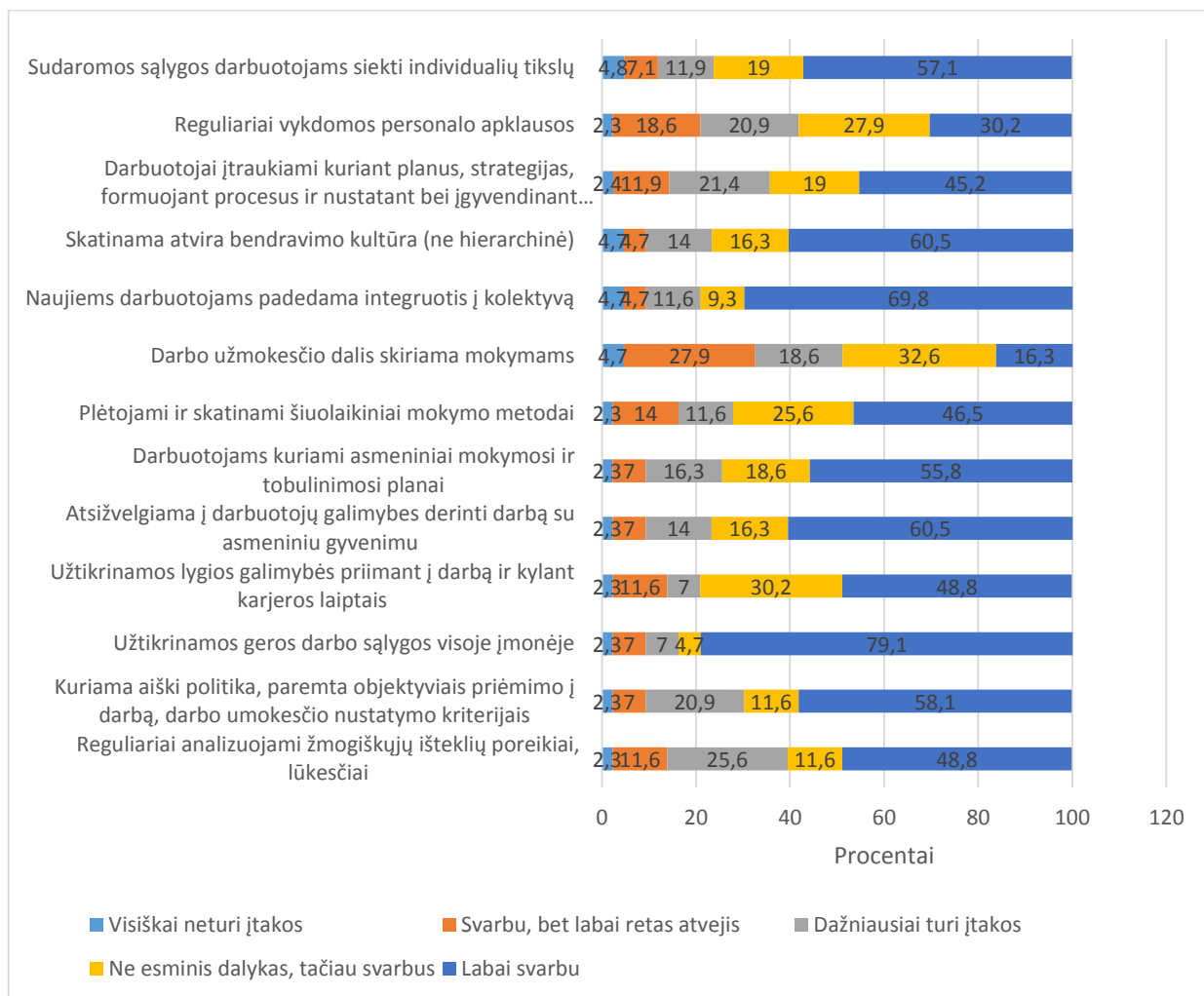
20 pav. Darbuotojų savybės, reikalingos įmonių efektyviam darbui (N=43)

20 paveikslo duomenys rodo, kad didžioji dalis atsakinėjusių vadovų (90,7 proc.) labiausiai vertina darbuotojų asmenines savybes. 9,3 proc. pritaria ir teigia, jog tai tikrai svarbu. 58,1 proc. mano, kad labai svarbios turimos praktinės žinios. Kaip svarbų aspektą šį veiksnį išskyrė ir kiti 39,5 proc. respondentų. Tokie rezultatai rodo, kad vadovams svarbu durėti patyrusius darbuotojus, nes jų darbo produktyvumas didesnis nei tų, kurie neturi praktikos pardavimų srityje. 2,3 proc. vis dėlto mano, kad praktinių žinių nelabai reikia ir jos įgyjamos vykdant įmonės veiklą. 25,6 proc. mano, kad labai svarbios ir 60,5 proc., kad svarbios yra turimos teorinės žinios, kurias būtų galima panaudoti įmonės labui. 14 proc. teigia, jog teorinės žinios nelabai svarbu. Tikriausiai tokią nuomonę pareiškę vadovai mano, kad jos įgyjamos palaipsniui. Kadangi technologijos nestovi vietoje, ir jų atsiranda vis daugiau ir daugiau, vadovai priversti ieškoti ir atitinkamą darbui, su naujomis technologijomis, kvalifikaciją turinčių darbuotojų. Turėdami kvalifikuotus darbuotojus vadovai užsitikrina, kad įmonės veikla bus efektyvi. Neatsižvelgiant į tai, aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą, kaip labai svarbų aspektą išskyrė tik 7 ir 2,3 proc. respondentų. 37,2 proc. ir 32,6 proc. teigia, jog tai svarbu, suvokdami, jog kvalifikuotų darbuotojų šiomis dienomis tikrai reikia. 4,7 proc. nežinojo ar turinčių universitetinį, neuniversitetinį išsilavinimą darbuotojų reikia, o 53,5 proc. atsakiusiųjų teigė, jog išsilavinimas nėra labai svarbus. 2,3 proc. vadovų mano, jog išsilavinimas visiškai nesvarbus norint, kad imonė dirbtų efektyviai (jų nuomone svarbesni kiti aspektai).

Išanalizavus duomenis apie darbuotojų savybes, reikalingas įmonės efektyviam darbui, galima daryti išvadą, kad svarbiausios yra darbuotojų asmeninės savybės ir praktinės žinios. Mažiau įtakos turi teorinės žinios, o mažiausiai – išsilavinimas.

Žmonės (darbuotojai) yra vienas iš pagrindinių išteklių vykdamą įmonės veiklą, todėl žmonėms būtinas išskirtinis dėmesys, norint efektyviai dirbti. Tai, kaip įmonėje valdomi žmogiškieji ištekliai, kaip naudojamos žmonių žinios, jų gebėjimas dirbti kolektyve, atsispindi įmonės veikloje, strategijoje.

Duomenys apie žmogiškųjų išteklių valdymą, užtikrinant sėkmingą įmonių veiklą, pavaizduoti 21 paveiksle.



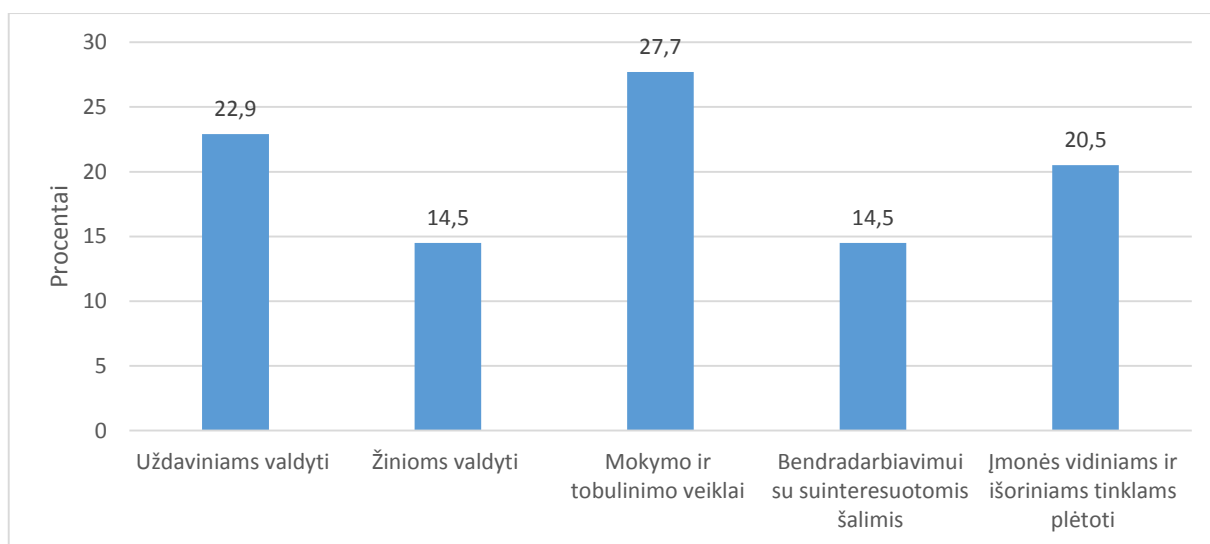
21 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant sėkmingą įmonių veiklą (N=43)

Net 79,1 proc. respondentų mano, kad svarbiausia jog būtų užtikrinamos geros darbo sąlygos visoje įmonėje. Šiek tiek mažiau, 58,1 proc. respondentų pažymėjo, kad labai svarbu kurti aiškią politiką, paremtą objektyviais priėmimo į darbą, darbo užmokesčio nustatymo kriterijais, 69,8 proc. mano, jog labai svarbu naujiems darbuotojams padėti integruotis į kolektyvą, 48,8 proc. respondentų mano, kad labai svarbu reguliariai analizuoti žmogiškųjų išteklių poreikį bei norimus iš jų gauti rezultatus. Tiek pat apklaustųjų mano, kad labai svarbu užtikrinti lygias galimybes visiems, kurie pretenduoja į darbo vietas ir siekia kilti karjeros laiptais. Kaip labai svarbų reiškinį 60,5 proc. vadovų išskyrė ne hierarchinės, bet atviros bendravimo kultūros kūrimą, o 57,1 proc. – sąlygų sudarymą darbuotojams siekti individualių tikslų. 60,5 proc. apklaustųjų mano, kad galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą taip pat labai svarbus aspektas, todėl išvengiama didelė įmonės darbuotojų kaita, kuri trukdo veiksmingai

siekti užsibrėžtų tikslų. Tik 4,7 proc. mano, jog visiškai įmonės rezultatams neturi įtakos darbo užmokesčio dalis skiriama darbuotojų mokymams, darbuotojų integracija į kolektyvą, atvira bendravimo kultūra. Įdomus faktas, jog tik 27,9 proc. respondentų mano, jog darbo užmokesčio dalis skiriama darbuotojų mokymams labai retas atvejis, nes darbuotojų mokymasis bei tobulinimasis yra svarbus aspektas. 27,9 proc. teigia, jog ne esminis, tačiau svarbus dalykas yra personalo apklausų reguliarius vykdymas. 21,4 proc. apklaustų vadovų nuomone dažniausiai įtakos įmonės veiklai turi darbuotojų įtraukimas į planų, strategijos, procesų formulavimą bei tobulinimo priemonių įgyvendinimą. 14 proc. kaip svarbų, bet retą atvejį išskyrė šiuolaikinių mokymo metodų plėtojimą ir skatinimą.

Technologija priskirtina prie veiksnių, kurių poveikį organizacija patiria pakitus tiek vidinėms, tiek išorinėms sąlygoms. Technologiniai šuoliai skatina naujų darbo vykdymo metodų ir rinkų atsiradimą (žr. 22 pav.). Įmonių vadovų buvo klausama, ar jų įmonėje stebima technologinė pažanga ir ar įgyvendinamos naujovės. Didžioji dalis respondentų (83,7 proc.) atsakė, kad taip, o 11,6 proc. – ne. Buvo ir tokių, kurie į kalusimą neatsakė. Jie sudarė 4,7 proc.

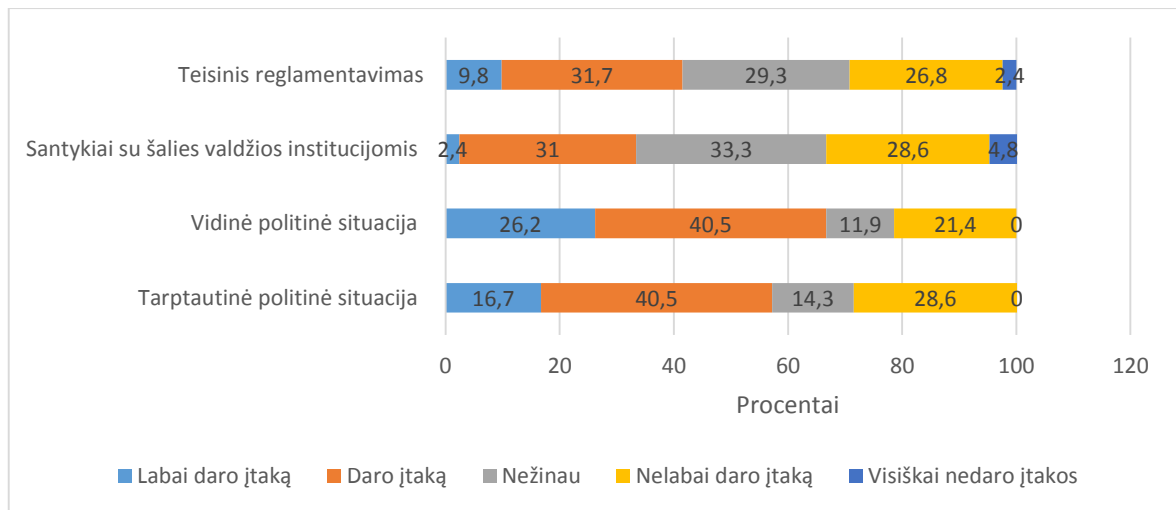
Technologijų panaudojimas tam tikriems įmonės tikslams atsispindi 22 paveiksle.



22 pav. Technologijų naudojimas įmonėje (N=43)

27,7 proc. tiriamųjų teigia, jog technologijos jų įmonėje yra naudojamos mokymo ir tobulinimo veiklai. 22,9 proc. – uždaviniams valdyti, 20,5 proc. – įmonės vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti, 14,5 proc. technologijas naudoja žinioms valdyti ir bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis.

Įmonių marketingo sprendimai labai priklauso nuo politinės aplinkos. Politinių veiksnių įtaka įmonėms atsispindi 23 paveiksle.



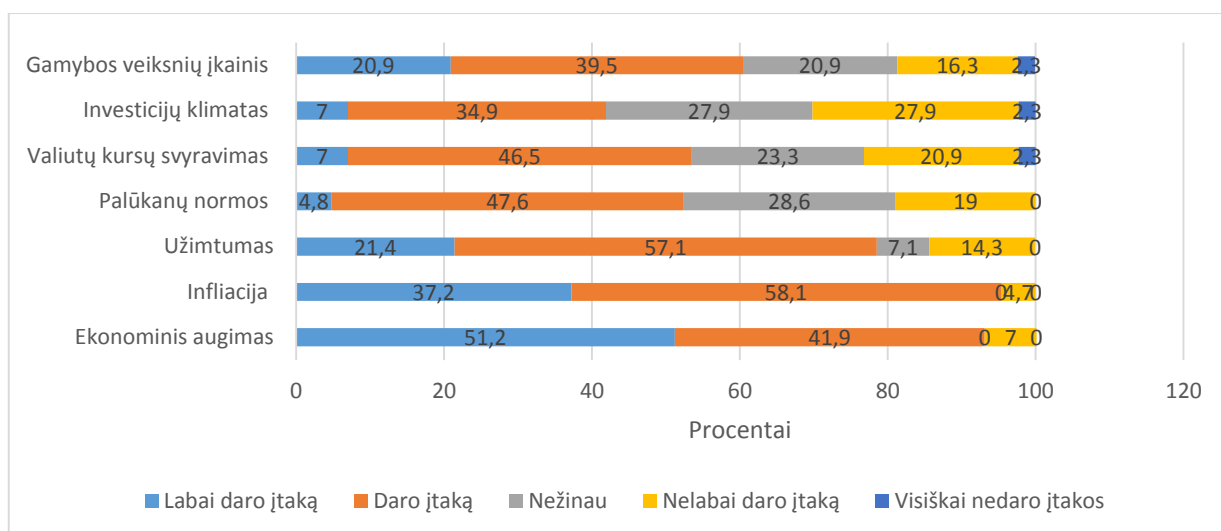
23 pav. Politinių veiksnių įtaka įmonėms (N=43)

Vidinės politinės situacijos veiksnys lemia ekonomikos pasikeitimus, verslo sąlygas, užsienio investicijų srautą, jų pasikeitimus. Todėl nenuostabu, kad 40,5 proc. apklausoje dalyvavusių vadovų vidinę politinę situaciją įvardijo kaip darančią įtaką įmonės rezultatams, o 26,2 proc. mano, kad vidinė politinė situacija labai daro įtaką įmonės rezultatams. Deja 11,9 proc. nežino ar daro įtaką, o 21,4 proc. mano, kad nelabai daro įtaką. 40,5 proc. pripažino, jog jų įmonei daro įtaką tarptautinė politinė situacija. Kad šis veiksnys labai daro įtaką pažymėjo 16,7 proc. respondentų. 28,6 proc. vadovų manymu – nelabai daro įtaką, o 14,3 proc. - nežino ar tarptautinė politinė situacija veikia jų įmonę.

Kintantys įstatymai priverčia vadovus daryti pokyčius įmonėje, todėl būtinas jų lankstumas, atidumas ir prisitaikymas. Teisinis reglamentavimas pasak 9,8 proc. vadovų yra labai svarbus veiksnys, kuris daro labai didelę įtaką jų veiklos rezultatams. 31,7 proc. pažymėjo, kad šis veiksnys daro įtaką, o 26,8 proc. galvoja, kad nelabai. Kad teisinis reglamentavimas visiškai nedaro įtakos mano 2,4 proc. Taigi galima daryti prielaidą, jog jie kaip ir kiti 29,3 proc. nežino kas yra teisinis reglamentavimas, kaip jis veikia įmonę.

Šalies valdžios institucijos aktualus veiksnys toms įmonėms, kuriose valstybė prisideda prie kapitalo valdymo. 2,4 proc. apklaustų vadovų tvirtina, kad valdžios institucijos labai daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. 31 proc. pritaria šio veiksnio įtakai. 28,6 proc. galvoja, jog tai nelabai veikia įmonės veiklą, o 4,8 proc. vadovų mano, kad santykiai su šalies valdžios institucijomis visiškai neveikia jų įmonės veiklos. Tuo tarpu 33,3 proc. nežino kaip šis veiksnys galėtų paveikti įmonės rezultatus.

Ekonominių veiksnių įtaka įmonėms pavaizduota 24 paveiksle.

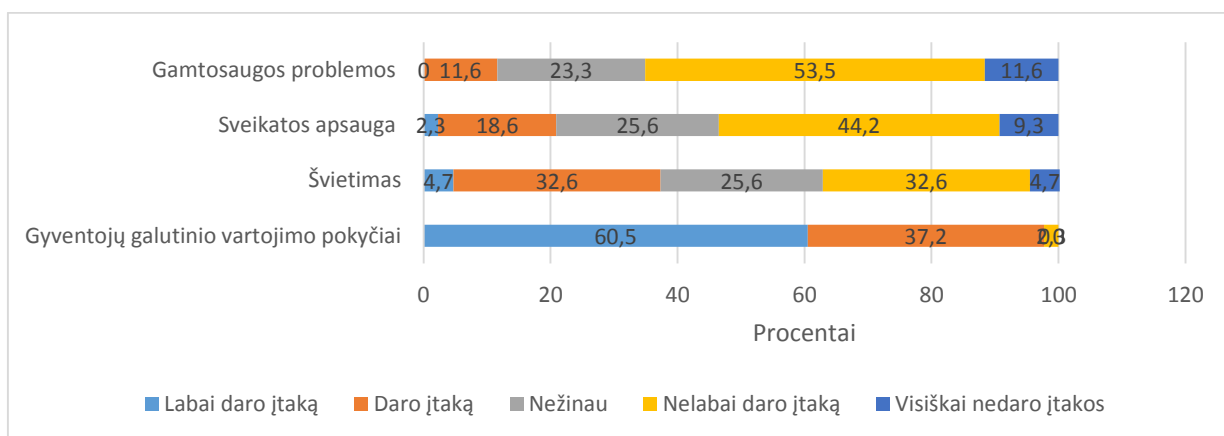


24 pav. Ekonominių veiksnių įtaka įmonėms (N=43)

24 paveiksle matyti, jog didžiausia dalis respondentų (51,2 proc.) teigia, jog jų įmonę labai veikia, o 41,9 proc., jog daro įtaką ekonominis augimas. Tik 7 proc. teigia, kad ekonominis augimas nelabai daro įtakos įmonės veiklos rezultatams. Tačiau statistiniai šaltiniai rodo, kad ekonominių sąlygų pokyčiai labai veikia visas įmones, todėl jos privalo imtis naujų strategijų vykdant veiklą. Infliacija taip pat kaip ir ekonominis augimas veikia įmones. Su šiuo teiginiu sutinka 58,1 proc. respondentų, o 37,2 proc. mano, kad infliacija net labai daro įtaką įmonių veiklai. Tačiau 4,7 proc. vadovų nesutinka, ir tikina, kad infliacija nelabai daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Tarp apklaustųjų, 4,8 proc. jaučiasi labai veikiami palūkanų normos. Tikriausiai taip yra todėl, nes įmonės neseniai ėmė vykdyti savo veiklą ir turi paskolų. 47,6 proc. apklaustųjų mano, jog palūkanų normos daro įtaką, bet ne labiausiai. Įmonių vadovai, kurie mano, kad palūkanų norma įtakos neturi, tikriausiai neturi skolintų lėšų įmonės veiklai vykdyti. Tarp jų 19 proc. teigiančių, kad palūkanų normos veiksnyis nelabai daro įtaką, o 28,6 proc. nežino ar palūkanų normos daro įtaką įmonės veiklai. Valiutų kursų svyravimų poveikį jaučia tos įmonės, kurios bendradarbiauja su užsienio šalimis, todėl 7 proc. respondentų labai jaučia valiutų kursų svyravimų įtaką įmonės veiklos rezultatams, o 45,5 proc. mano, kad šis veiksnyis vis dėl to veikia įmonės rezultatus. Tokių įmonių, kurios nebendradarbiauja su užsienio šalimis tikriausiai yra 2,3 proc., nes jų vadovai teigia, jog valiutų kursų svyravimai visiškai nedaro įtakos. 7 proc. vadovų pareiškė, kad investicijų klimatas labai daro įtaką jų įmonėms, o 34,9 proc. taip pat jaučia investicijų klimato poveikį įmonėms. Pastarųjų respondentų nuomonei nei pritaria, nei nepritaria 27,9 proc. vadovų, nes jie nežino ar investicijų klimatas daro kokios nors įtakos įmonių veiklai. Užimtumas yra dar vienas svarbus veiksnyis, lemiantis darbuotojų politiką ir gyventojų perkamąją galią. Todėl nenuostabu, kad 57,1 proc. vadovų tvirtina, kad užimtumas veikia jų įmonės veiklos rezultatus, o 21,4 proc. įsitikinę, kad šis veiksnyis net labai daro įtaką. 14,3 proc. respondentų nuomone, šis veiksnyis nelabai veikia jų įmonės veiklos rezultatus. Tik 7,1 proc. atsakiusiųjų nežino užimtumo poveikio jų įmonės veiklai. Tuo tarpu

gamybos veiksnių įkainis nulemia galutines prekių kainas, todėl šis veiksnys taip pat svarbus. Apie tai tikriausiai žino 20,9 proc. respondentų, kurių manymu šis veiksnys daro labai didelę įtaką ir 39,5 proc., kurie mano, kad daro įtakos įmonės veiklos rezultatams. 16,3 proc. respondentų prieštarauja ir yra įsitikinę, kad gamybos veiksnių įkainis nelabai daro įtakos, o 2,3 proc. – visiškai neturi įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Socialiniai veiksniai yra vieni iš priežasčių, kodėl keičiasi rinkoje esanti darbo jėga. Jie netiesiogiai veikia kiekvieną įmonę. Šių veiksnių įtakos rezultatai atsispindi 25 paveiksle.

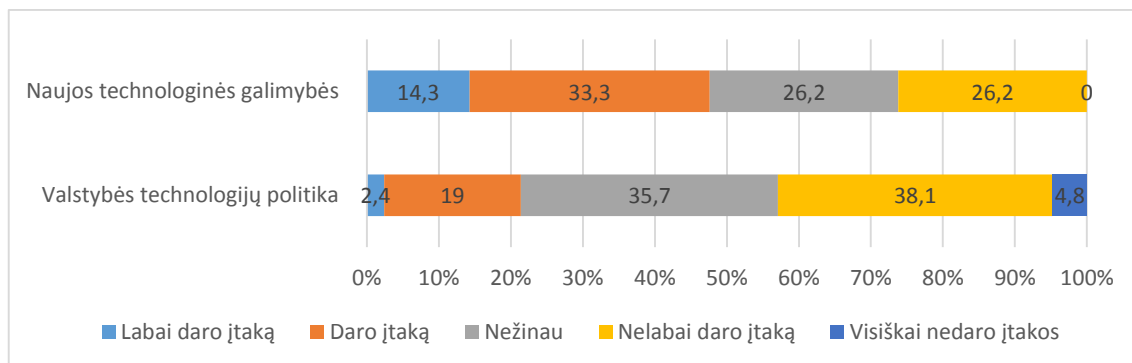


25 pav. Socialinių veiksnių įtaka įmonėms (N=43)

Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai gali paveikti pardavėjų elgseną. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius nulemia demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų kitimas ir pasiskirstymas, požiūrio į darbą, laisvalaikį, kultūrinės vertybes kitimas. Savo ruožtu jie daro įtaką prekybinių įmonių veiklai. Taigi išanalizavus 25 paveikslą, galima pastebėti, jog dauguma respondentų (60,5 proc.) paminėjo gyventojų galutinio vartojimo pokyčius kaip labai įtaką darančius jų įmonei. 37,2 proc. taip pat mano, jog tai svarbus veiksnys. 2,3 proc. teigia, jog šis veiksnys nelabai veikia įmonės veiklą. Tuo tarpu, daugiau kaip pusė (53,5 proc.) apklaustųjų mano, kad gamtosaugos problemos nelabai daro įtaką įmonės veiklai. 11,6 proc. visiškai prieštarauja, kad gamtosaugos problemos gali paveikti jų įmonės veiklą ir tiek pat respondentų sutinka, kad šis veiksnys gali daryti įtaką. Nors švietimas ir yra svarbus dėl sėkmingos įmonių plėtotės, nelabai keista, kad tik 4,7 proc. vadovų pareiškė, kad švietimas jų įmonėje yra labai darantis įtaką, nes jau anksčiau minėta, kad vadovai labiau vertina ne dirbančiųjų išsilavinimo lygį, o jų praktines žinias bei asmenines savybes. Tačiau 32,6 proc. vis dėl to mano kad švietimas daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Turbūt todėl, kad jiems svarbu turėti kvalifikuotų specialistų. Tiek pat proc. apklaustųjų teigia, kad švietimas nelabai veikia jų įmonės rezultatus. Deja 4,7 proc. vadovų įsitikinę, kad švietimas visiškai nedaro įtakos įmonės veiklos rezultatams. Sveikatos apsaugą taip pat galima įvardyti kaip įmonės rezultatus veikiantį veiksnį, nes vartotojų ar darbuotojų sveikatos būklė gali paveikti šalies gyventojų vartojimą, dėl ko tam tikru laikotarpiu galima pajusti mažesnę perkančių klientų srautą. Todėl 18,6 proc. vadovų teigia, kad šis veiksnys daro įtaką, o 2,3 proc. - daro labai didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Vis dėl to 9,3 proc. respondentų netiki, kad

sveikatos apsauga gali daryti kokios nors įtakos, o 44,2 proc. respondentų įsitikinę, kad šis veiksnys nelabai veikia įmonės rezultatus.

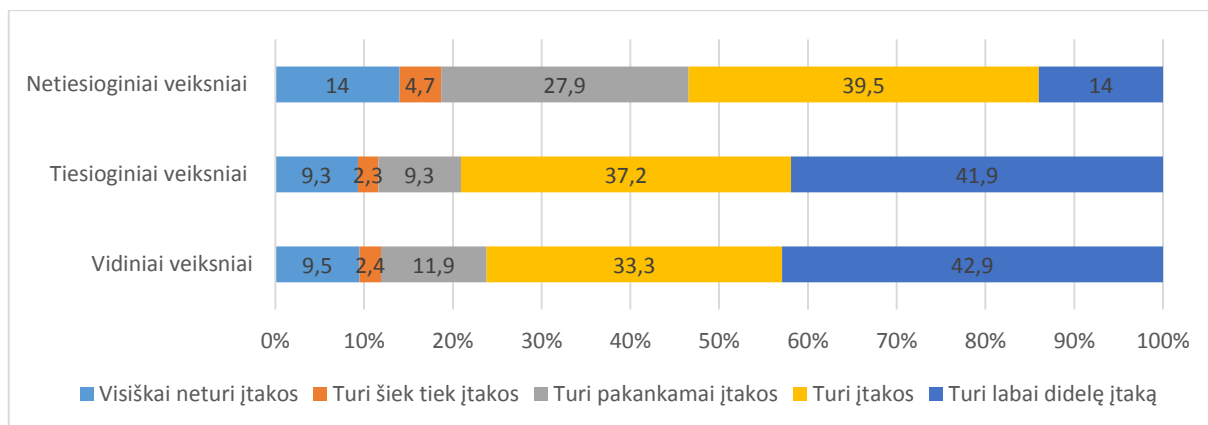
Naujos technologijos padeda priimti sprendimus susijusius su įmonės valdymu bei atlikti tam tikrus veiksmus. Todėl įdiegus naujas technologijas gali atsirasti visiškai naujų produktų, kuriuos būtų galima pasiūlyti savo vartotojams arba gali susidaryti nauji klientų reikalavimai (žr. 26 pav.).



26 pav. Technologinių veiksnių įtaka įmonėms (N=43)

Viena iš galimybių padidinti įmonės pranašumą prieš konkurentus yra pasitelkti naujausias technologijas, kuris ypač svarbios konkuruojant. 33,3 proc. apklaustų respondentų tikriausiai žino, kad technologijos yra svarbus veiksnys, todėl sutinka, kad jos daro įtaką įmonės veiklos rezultatams, o 14,3 proc. teigia, jog net labai. 26 proc. respondentų prieštarauja 47,6 proc. respondentų sakydami, kad technologiniai veiksniai nelabai daro įtaką įmonės veiklos rezultatams, o 26 proc. visai nežino ar jos gali turėti kokios nors įtakos įmonės veiklos rezultatams.

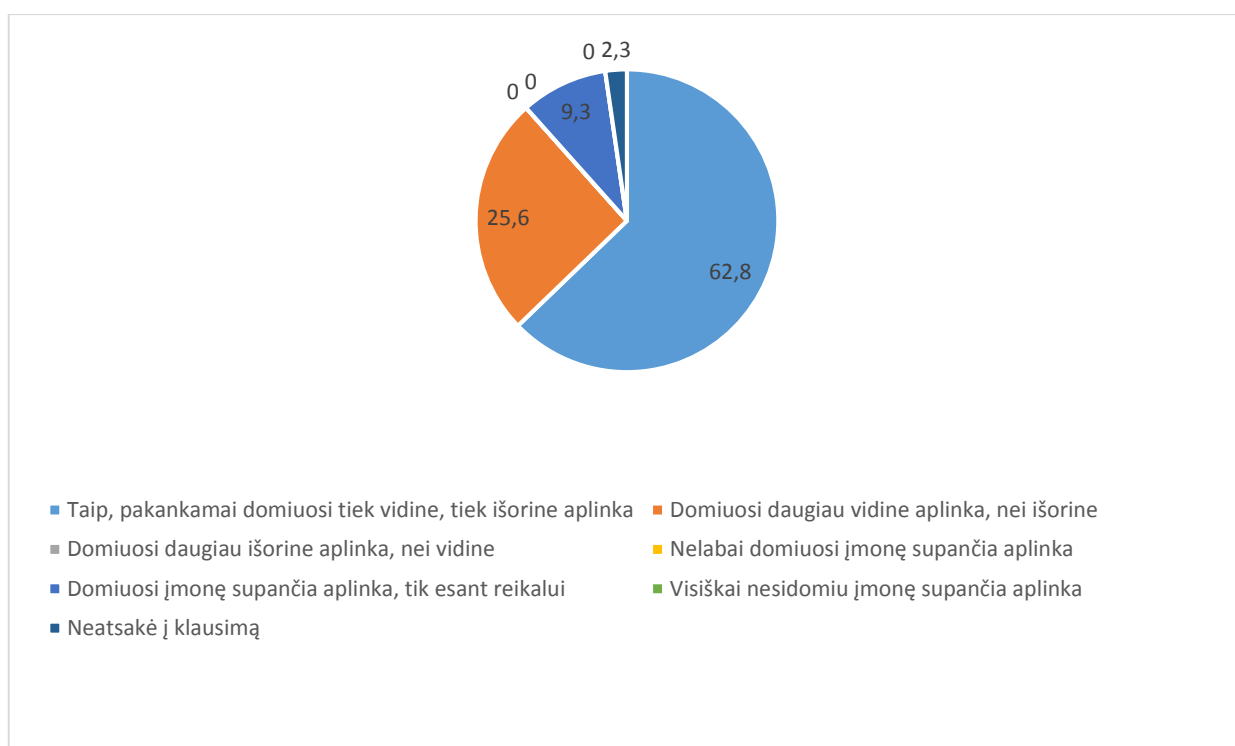
Tuo tarpu respondentų nuomonė apie valstybės technologijų politiką kiek kitokia. Žymiai daugiau respondentų mano, kad šis veiksnys daro įtaką veiklai. Net daugiau kaip 50 proc. vadovų mano, kad visiškai nedaro įtakos (4,8 proc.), nelabai daro įtaką (38,1 proc.) arba nežino (35,7 proc.) ar gali turėti įtakos įmonės veiklos rezultatams. Tik 21,4 proc. sutinka, kad valstybės technologijų politika daro arba labai daro įtaką įmonių veiklos rezultatams.



27 pav. Aplinkos veiksnių įtaka įmonės veiklai (N=43)

27 pateikti duomenys rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų (42,9 proc.) yra užtikrinti, kad vidiniai veiksniai turi labai didelę įtaką įmonės veiklai. 33,3 proc. respondentų manymu, jie taip pat turi įtakos, tačiau ne labiausiai. 11,9 proc. vadovų teigia, kad jie turi pakankamai įtakos, o 9,5 proc. – vidiniai veiksniai visiškai neturi įtakos. Mažiausios dalies atsakiusiųjų vadovų (2,4 proc.) nuomone, vidiniai veiksniai turi šiek tiek įtakos. Didelė dalis vadovų taip pat mano, kad ir tiesioginiai, ir netiesioginiai išorės veiksniai daro įtakos įmonės veiklos rezultatams. Kad tiesioginiai veiksniai turi įtakos mano 37,2 proc. vadovų, o kad labai didelę įtaką daro įmonės veiklai, beveik pusė atsakiusiųjų (41,9 proc.). Respondentų nuomonė apie tai, kad tiesioginiai veiksniai daro pakankamai įtakos ir kad visiškai neturi įtakos įmonės veiklos rezultatams pasiskirstė po lygiai, t. y. po 9,3 proc. Tiriant netiesioginių veiksnių įtaką įmonės veiklai, pateikti duomenys rodo, kad 14 proc. juos vertina kaip labai darančius įtaką, o 39,5 proc. – kaip darančius įtaką. 27,9 proc. respondentų teigimų, netiesioginiai veiksniai daro pakankamai įtakos įmonės veiklai, o 14 proc. respondentų įsitikinę, kad jie visai neturi įtakos veiklos rezultatams.

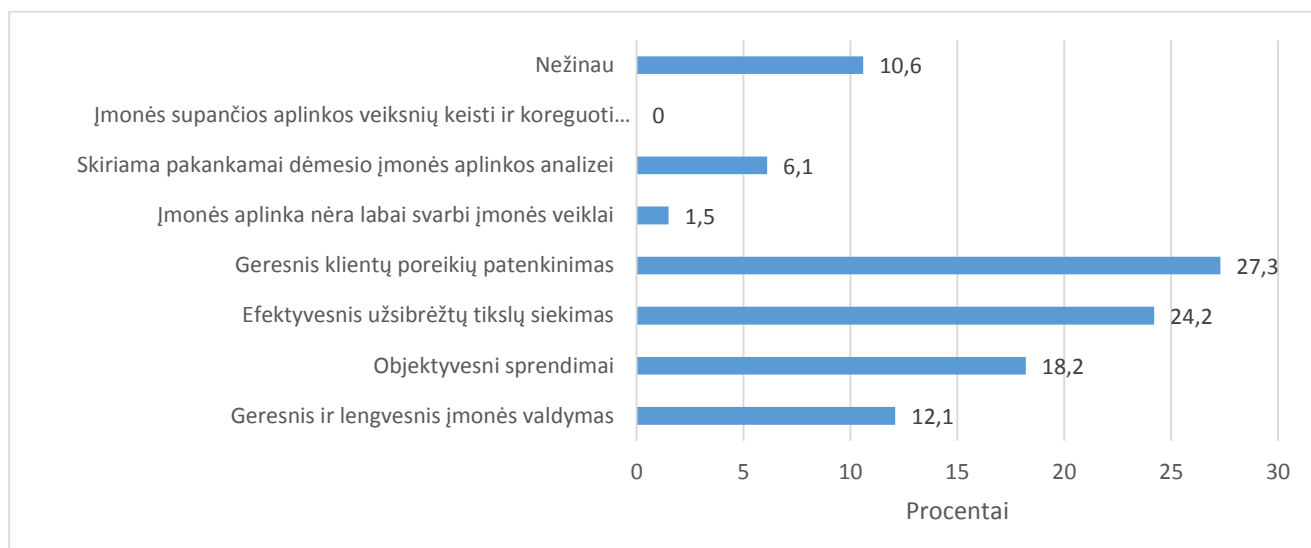
Iš pateiktų duomenų rezultatų prieinama išvados, kad visų svarbiausi įmonių vadovams yra vidiniai veiksniai ir jų nuomone jie labiausiai veikia įmonių rezultatus, o netiesioginiai veiksniai daro mažiausiai įtakos įmonėms vykdant savo veiklą.



28 pav. Domėjimasis įmonės aplinka (N=43)

Į anketoje pateiktą klausimą „Ar Jūs pakankamai domitės Jūsų įmonę supančia aplinka?“ (žr. 28 pav.) 62,8 proc. respondentų atsakė, jog domisi tiek vidine, tiek išorine aplinka. 25,6 proc. domisi labiau vidine įmonės aplinka, nei išorine. 9,3 proc. respondentų įmonę supančia aplinka domisi tik esant

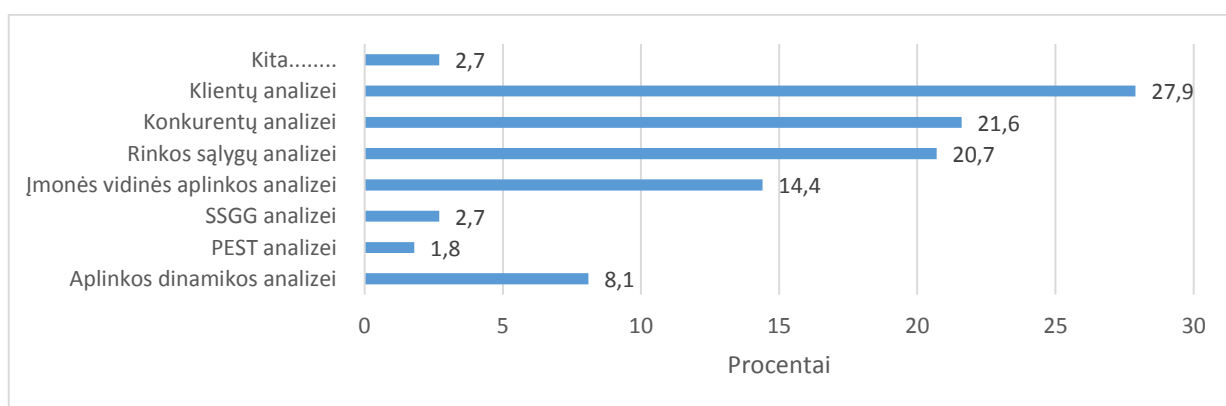
reikalui, o 2 proc. į klausimą visai neatsakė. Taigi, pagal respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, jog įmonės domisi supančia aplinka.



29 pav. Įmonės veiklos pokyčiai, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai (N=43)

Didžiausias respondentų kiekis (27,3 proc.) mano, kad įmonės veikla pagerėtų, jei būtų skiriama daugiau dėmesio supančiai aplinkai, nes būtų geriau patenkinti klientų poreikiai. Šiek tiek mažiau (24,2 proc.) apklaustųjų mano, kad dėl didesnio dėmesio sugebėtų efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. 18,2 proc. respondentų teigimu, įmonės aplinkos stebėseną ir analizę padėtų priimti objektyvesnius ir tikslesnius sprendimus. 12,1 proc. respondentų teigė, jog būtų geriau ir lengviau valdyti įmonę. 1,5 proc. respondentų nuomone – įmonės veiklai aplinka neturi labai didelės reikšmės. Tuo tarpu 6,1 proc. vadovų mano, kad įmonės veiklos analizei skiria užtektinai dėmesio, kad įmonės rezultatai būtų geri. 10,6 proc. apklaustųjų respondentų nežino ar stebėdami įmonės aplinką galėtų pagerinti įmonės veiklą.

Išanalizavus pastarojo paveikslo duomenis galima teigti, kad didžioji dalis vadovų, skirdami daugiau dėmesio savo įmonės aplinkos analizei palengvintų įmonės veiklą bei jos rezultatai būtų geresni. Be to, būtų priimami objektyvesni sprendimai, kurie padėtų siekti užsibrėžtų tikslų. To pasekmė – patenkinti vartotojai.



30 pav. Aplinkos analizės, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys (N=43)

Kaip galima matyti iš 30 paveikslo dauguma vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų didžiausią dėmesį skiria įmonės klientų analizei (27,9 proc.), konkurentų analizei (21,6 proc.) ir rinkos sąlygų analizei (20,7 proc.). Taip pat nemažą dėmesį skiria įmonės vidinės aplinkos analizei (14,4 proc.) ir aplinkos dinamikos analizei (8,1 proc.). Labai maža dalis vadovų atlieka įmonės PEST (1,8 proc.) ir SSGG (2,7 proc.) analizes. 2,7 proc. įmonių vadovų savo veiklai analizuoti pasirenka kitokius metodus arba visai įmonės veiklos neanalizuoja.

Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadas, jog norint gerinti įmonės veiklą bei išsilaikyti rinkoje vadovams reikėtų didesnę dėmesį skirti aplinkos veiksnių analizei bei panaudoti kuo daugiau analizės būdų.

4.5. „Aprangos“ grupės įmonių SSGG analizė

Atlikus „Aprangos“ grupės įmonių situacijos, finansinę analizes, ištyrus anketinių apklausų duomenis galima išskirti tokias „Aprangos“ grupės įmonių silpnybes, stiprybes, grėsmes bei galimybes (žr. 12 lentelėje).

12 lentelė. „Aprangos“ grupės įmonių SSGG

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Gera įmonės reputacija • Didelė užimamos rinkos dalis • Ilgalaikės sutartys su tiekėjais • Sparti bendrovės plėtra vidaus ir užsienio rinkose • Aiški verslo filosofija ir veiklos plėtros principai • Elektroninė prekyba • Naudojamos technologijos • Rinkos segmentavimas • Augantis darbuotojų produktyvumas • Nuosavo kapitalo augimas • Efektyvus turto naudojimas • Geri mokumo rodikliai • Reagavimas į klientų poreikius 	<ul style="list-style-type: none"> • Lėtas reagavimas į rinkos pokyčius • Nesugebėjimas visada laiku ir greitai reaguoti į pasikeitusius įstatymus • Profesionalaus personalo trūkumas • Mažėjantis pelnas • Nepakankamas vadovų dėmesys įmonės analizei
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Skverbimasis į augančias rinkas • Naujų klientų pritraukimas; • Interneto svetainės nuolatinis tobulinimas • Elektroninės prekybos plėtojimas • Gerėjanti padėtis darbo rinkoje • Kylantis namų ūkio vartojimas • Konkurencingų kainų siūlymas • Geros ekonominės prognozės 	<ul style="list-style-type: none"> • Didėjanti konkurencija mažmeninės prekybos drabužiais sektoriuje • Augančios darbo užmokesčio sąnaudos • Užsienio šalių rizika • Sulėtėjęs ekonomikos augimas • Dėl emigracijos kylanti grėsmė prarasti potencialius vartotojus • Klientų reikalavimas mažinti kainas

„Aprangos“ grupės įmonių analizė parodė, kad grupė gali sėkmingai veikti ir vystyti savo veiklą, tačiau būtina imtis atsargumo priemonių, vertinant savo galimybes. Tam būtinos įmonių veiklos analizės bei optimalus vidinių išteklių panaudojimas.

IŠVADOS

1. Atlikus įmonės išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių analizę, nustatyta, kad įmonės veiklos rezultatus gali paveikti labai daug veiksnių. Kaip pačius svarbiausius vidinės aplinkos veiksnius autoriai išskiria tikslą, technologiją, struktūrą ir organizacijos kultūrą. Šie veiksniai neatsiejami vienas nuo kito, nes daro įtaką ir vienas kitam. Išorinės aplinkos veiksnius autoriai dar skirsto į tiesioginius ir netiesioginius. Patys svarbiausi tiesioginiai veiksniai yra vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo ištekliai, įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo normos. Tuo tarpu svarbiausiais netiesioginiais veiksniais įvardijami socialiniai, kultūriniai, ekonominiai, politiniai – teisiniai ir technologiniai išorinės aplinkos veiksniai. Visus išvardintus veiksnius, kiekviena įmonė privalo stebėti, norėdama aptikti įspėjamuosius ženklus apie pokyčius, kurie gali paveikti įmonės veiklos rezultatus netolimoje ateityje.
2. Atlikus „Aprangos“ grupės įmonių išorinės ir vidinės aplinkos analizę identifikuoti veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką įmonės veiklos rezultatams. Nustatyta, kad pagrindinės grėsmės kylančios iš makroaplinkos veiksnių pokyčių yra valdžios nestabilumas, ekonominis nestabilumas. Kaip galimybes galima įvardinti informacinių technologijų pritaikymą įmonių veikloje, kurios padeda optimizuoti klientų aptarnavimą ir darbuotojų užduočių vykdymą. Grėsmės kylančios iš mikroaplinkos veiksnių pokyčių yra klientų skaičiaus sumažėjimas dėl naujų konkurentų atėjimo ar esamų konkurentų veiklos plėtros. Ištyrus „Aprangos“ grupės įmonių vidinės aplinkos veiksnius galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu grupės įmonių darbuotojų skaičius augo dėl veiklos plėtros, vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis bei vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis didėjo kaip ir darbuotojų produktyvumas. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas analizuojamu laikotarpiu. Apskaičiavus įmonės veiklos finansinius rodiklius nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu „Aprangos“ grupės įmonės dirbo pelningai, nežiūrint į tai, jog paskutiniaisiais analizuojamais metais pelnas sumažėjo. Grupės įmonės dirba be didelių įsiskolinimų, todėl įmonė turi gerą įvaizdį. „Aprangos“ grupės įmonių veiklą galima įvertinti gana vidutiniškai, nes apyvartumo ir nuosavybės struktūros rodikliai yra pakankamai neblogi, tačiau pelningumo rodikliai kelia nerimą. Vienas iš pagrindinių būdų gerinti padėtį yra mažinti įmonės veiklos sąnaudas ir didinti pardavimų skaičių. Pastarasis galimas tik pritraukiant naujus klientus ir dar labiau didinant darbo našumą.
3. Išanalizavus anketinių apklausų rezultatus, paaiškėjo, kad dauguma „Aprangos“ grupės įmonių vadovų galvoja, jog didžiausią įtaką įmonių veiklai turi vidiniai aplinkos veiksniai, dalis svarbiais laiko ir išorinės aplinkos tiesioginius veiksnius, o netiesioginiai veiksniai, nėra tokie svarbūs įmonės veiklos rezultatams. Svarbiausiu vidinės aplinkos veiksniumi įvardija tikslą, o žmonės yra antras pagal svarbumą veiksnys. Apibendrinus vadovų bei vartotojų anketų duomenis galima

daryti prielaidą, jog tos įmonės, kurių vadovai buvo apklausti, klientams siūlo tai, ko jie ir tikisi – kokybę, tačiau kitais aspektais vartotojų ir vadovų nuomonės ne visai sutapo. Išsiaiškinta, jog dauguma vadovų nemano, jog išsilavinimas yra svarbus aspektas. Svarbesnė yra patirtis ir asmeninės savybės, tačiau plėtojantis naujoms technologijoms, dažniausiai technikos ir technologijos plėtotei reikia aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų. Daugumos respondentų nuomone, jų įmonės veikla pagerėtų, jei būtų labiau analizuojama įmonės veikla, tačiau pasitaikė ir tokių, kurie buvo įsitikinę, jog jų įmonės skiria pakankamai dėmesio analizei. Kadangi vienas svarbiausių veiksnių yra reakcija į vartotojų poreikius, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti klientų analizei.

4. Atlikus išsamų „Aprangos“ grupės įmonių tyrimą, buvo identifikuoti ir įvertinti labiausiai „Aprangos“ grupės įmonių veiklos rezultatus veikiantys išoriniai ir vidiniai veiksniai. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, veikiantys grupės įmonių rezultatus yra socialiniai – kultūriniai. T. y. vartotojų demografinė padėtis, gyventojų užimtumas, jų įsitikinimai, kurie ir lemia ar vartotojai renkasi „Aprangos“ grupės parduotuves. Pagrindiniai vidinės aplinkos veiksniai – tikslas ir užduotys, kuriems daugiausia įtakos turi grupės įmonių žmogiškieji ištekliai. T. y. tik gerinant įmonių darbuotojų produktyvumo, efektyvumo, pardavimų pelningumo ir mažinant sąnaudų rodiklius, įmonės gali pasiekti užsibrėžtus tikslus ir įvykdyti užsibrėžtas užduotis.

LITERATŪRA

1. APB Apranga ataskaitos. [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą:
<<http://aprangagroup.lt/lt/investuotojams/bendroves-ataskaitos>>.
2. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. Verslo pradmenys. Kaunas: KTU leidykla. 2002.
3. Bagdzevičienė R., Sakalas A. Įmonių planavimas. Paskaitų konspektas. – Kaunas: Technologija, 1994.
4. Bakanauskienė I., Vadybiniai sprendimai. Kaunas: VDU leidykla. 2004.
5. Banys R., Rudminaitis V., Grybėnas V. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros kliūtys Lietuvoje. Vilniaus universitetas Kauno humanitarinis fakultetas. Interaktyvus, [žiūrėta 2016-03-05], prieiga per internetą:
<http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/03.pdf>.
6. Broom, L. Sociologija : esminiai tekstai ir pavyzdžiai. Kaunas : Littera Universitatis.
7. Butkus, S. F. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas. 2003. ISBN 9955-501-39-1.
8. Choong K.K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review // Measuring business excellence. Emerald Group Publishing Limited: 2013, Vol. 17, No. 4.
9. Christauskas Č., Kazlauskienė V. Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, 2009.
10. Česnygienė, R. ir kt. Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus
11. Degutis M. Socialinių tyrimų metodologija. Kaunas, 1999. ISBN 9986-896-86-X
12. Dr. Osvaldas Stripeikis. Verslininkystės įvadas, 8 tema, 2011. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-20], prieiga per internetą: <<https://fcis.vdu.lt/~o.stripeikis@evf.vdu.lt/FOV1-00094DBE/FOV1-00095038/8%20Tema%20-%20Verslo%20aplinka.pdf>>.
13. Galinienė B., Mašalaitytė L. 2007. Verslo vertinimo kokybei turinčių įtakos finansinės analizės aspektai. *Ekonomika* [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-05], prieiga per internetą:
<<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/77/str1.pdf>>.
14. Girdzijauskas S., Jefimovas B. Įmonės veiklos ekonominė analizė. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006.– ISBN 9986-19-964-6.
15. Gyventojų skaičius. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą:
<<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=f201640d-ef5e-421d-bed9-845eb20e505e>>.
16. Interaktyvus, [žiūrėta 2016-03-20], prieiga per internetą:
<<http://www.verslas.in/terminas/tikslai/>>.

17. Jewell, Bruce R. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press. 2002.
18. Jucevicius, R. Vadybos pagrindai. Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija. 1996.
19. Justas Šaltinis. Ekonomika, Investavimas ir Studijos SSE Riga. 2010. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-27], prieiga per internetą: <<http://www.saltinis.eu/patarimai/swot-pest-ir-prime-analize/comment-page-1/>>.
20. Kairytė E. Leader metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-27], prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/files/dokumentas_141441LEADER%20metodo%20optimizavimas_ataskaita_ZUM-ui_2008-09-08.pdf>.
21. Kardelis, K. Moksliniu tyrimu metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija. 2002.
22. Klovienė L. Veiklos vertinimo sistemos adekvatumas verslo aplinkai: daktaro disertacijos santrauka: 03S. Vadybos ir administravimo programa. Kaunas: Kauno technologijų universitetas, [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-27], prieiga per internetą: <http://ktu.lt/sites/default/files/linos_klovienes_santrauka.pdf>.
23. Kotter J. Corporate culture and Performance / J. Kotter; J. Heskett. New York, 1992. ISBN 0-02-918467-3.
24. Kucinskas, V., Kucinskienė, R. Vadybos įvadas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.
25. Kvedaraitė V. 1996. Firmos finansinė analizė. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, ISBN 9986-13-205-4.
26. Lietuvos tiesioginės investicijos užsienyje metų pabaigoje [interaktyvus], [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=6d9d5cee-014b-4e1c-9e41-bc40d749919d>>.
27. Luobikienė I. Sociologija : bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas, 2000. ISBN 9986-13-775-6.
28. Mackevičius, J. Rakštelienė, A. Makroekonominių veiksnių įtakos įmonių verslo rinkai analizė. Tiltai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 2004.
29. Mackevičius J. 2007. Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija. Vilnius: TEV, ISBN : 978-9955-680-73-4 .
30. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija. Vilnius: TEV, 2007,– ISBN : 978-9955-680-73-4.
31. Mackevičius J., Paškaitė D., Villis L. Finansinė analizė. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011,– ISBN 978-9955-19-241-1.
32. Makroekonominės prognozės, 2016, Lietuvos bankas. [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/makroekonomines_prognozes>

33. Marketingo aplinka. 2013. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-11], prieiga per internetą: <<http://kykompiuteris.blogspot.lt/2013/04/marketingo-aplinka.html>>.
34. Mažmeninė prekyba drabužiais. APB Apranga, 2007, SEB bankas. Interaktyvus, [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą: <https://www.seb.lt/sites/default/files/web/pdf/Obligaciju_emitento_Apranga_apzvalga_2007_birzelis.pdf>.
35. Mitkutė G., Nagreckaitė L. Konkurencingumo tyrimo modelių analizė // Mūsų socialinis kapitalas – žinios: konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2005, ISSN 2335–8483.
36. Nausėda G., Povilauskas T., Varanauskienė J. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. Nr. 62, 2016 m. balandis. SEB bankas. ISSN 1648-1542, [žiūrėta 2016-04-07]. Prieiga per internetą: <https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos_makroekonomikos_apzvalga/lm_a_62.pdf>.
37. Neverauskas B, Stankevičius V. Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas. – K.: Technologija, 2000.
38. Neverauskas, B., Rastenis, J. Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. Kaunas, Technologija. 2001.
39. Paliulis N., Chlivickas E. Valdymas ir informacija. Kaunas: Technika. 2004.
40. Pestle analysis, Strategy Skills. Interaktyvus. [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>>.
41. Pranulis V., Pajuodis A. ir kt. Marketingas. Kaunas: Garnelis, 2008.
42. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S. Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius: Eugrimas, 1999.
43. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas.- Vilnius: The Baltic Press, 2000.
44. R. Urbanskienė, B. Clottey, J. Jakštys. Vartotojų elgsena. Kaunas, Technologija, 2000.
45. Robbins, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2003.
46. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius, 1998.
47. Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius: margi raštai. 2003.
48. Stoner, J. Freeman, E., Gilbert D. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 1992.
49. Stoner, J.A.F ir kt. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla. 2005.
50. Šaltinis J. 2010. Ekonomika, investavimas ir studijos SSE Riga. Interaktyvus: [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą: <<http://www.saltinis.eu/patarimai/swot-pest-ir-prime-analize/comment-page-1/>>.
51. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros formavimas: monografija. Klaipėda, 2002. ISBN 9955-456-63-9.

52. Terminų žodynas. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-20], prieiga per internetą: <<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/t/tiekejas>>.
53. Tiesioginės užsienio investicijos metų pabaigoje [interaktyvus], [žiūrėta 2016-04-07], prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=46c83781-b306-4601-bdbb-6e3d5a2df3e3>>.
54. Urbanskienė R. Rinkos tyrimai ir analizė : mokomoji knyga / Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clottey B. Kaunas, 1999. 199. ISBN 9986-13-656-3.
55. Vadyba. Darbo išteklių valdymas. 2003. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-20], prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2772>>.
56. Verslo įmonės organizacinė valdymo struktūra. [interaktyvus], [žiūrėta 2016-03-11], prieiga per internetą: <<http://demo.vma.emokykla.lt/mod/page/view.php?id=678>>.
57. Vijeikis J. Įmonių valdymas: Mokomoji knyga. Vilnius. 2007.
58. Zujus S., Pilinkus D. Subalansuotų rodiklių sistemos privalumai ir trūkumai: Lietuvos įmonių patirtis // Jaunasis mokslininkas 2013: studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. Akademija: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013,– ISSN 1822 – 9913.
59. Кашепов, А., В., & Сулакшин, С., С., & Малчинов, А., С. Рынок труда: проблемы и решения. Москва: Научный эксперт. 2008.

PRIEDAI

ANKETA

„Aprangos“ įmonių veiklos rezultatus veikiančių veiksnių vertinimas

Įmonės aplinka – tai visuma veiksnių, galinčių paveikti jos veiklą. Aplinkos veiksniai – tai visi veiksniai, potencialiai ar faktiškai darantys įtaką įmonės veiklai. Aplinkos analizė yra svarbi, siekiant žinoti ir nuolat vertinti esamą padėtį rinkoje, todėl norėčiau sužinoti ir Jūsų nuomonę.

KVIEČIU dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – išsiaiškinti kaip ir kokie veiksniai veikia Jūsų įmonės veiklą.

Anketa anoniminė. Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. **Jūsų nuomonė labai svarbi!** Prašau atsakyti į visus anketos klausimus.

Apklausa atlieka KTU magistrantė Aurelija Liegaudaitė, e-mail: auraliegaudaite@gmail.com

Atsakykite į pateiktus klausimus, tinkamą atsakymą pažymėdami

1. Jūs esate:

- Moteris
 Vyras

55 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- Spec. Vidurinis (technikumas)
 Aukštesnysis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis
 Kita.....

4. Jūsų pareigos:

- Generalinis direktorius
 Direktorius
 Direktoriaus pavaduotojas
 Filialo direktorius
 Skyriaus vadovas
 Skyriaus vadovo pavaduotojas
 Kitos pareigos.....

5. Parduotuvės, kurioje dirbate pavadinimas:

.....

6. Miestas, kuriame dirbate:

.....

IŠORINĖ APLINKA – tai visi elementai esantys už įmonės ribų, kurie yra svarbūs įmonės veiklai. Čia įeina tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai.

7. Kaip, Jūsų nuomone, išorinės aplinkos tiesioginiai bei netiesioginiai veiksniai daro įtaką įmonės veiklai? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite*

Tiesioginio poveikio aplinka	Labai daro įtaką	Daro įtaką	Nežinau	Nelabai daro įtaką	Visiškai nedaro įtakos
Tiekėjai					
Konkurentai					
Vartotojai					
Teisinės institucijos					
Žiniasklaida					
Profsąjungų institucijos					
Kreditoriai					
Specialiųjų interesų grupės					
Darbuotojų rengimo ir tobulinimo organizacijos					
Netiesioginio poveikio aplinka					
Socialiniai veiksniai					
Kultūriniai veiksniai					
Ekonominiai veiksniai					
Politiniai veiksniai					
Teisiniai veiksniai					
Technologiniai veiksniai					

8. Jūsų prekių vartotojai yra:

- Visa šeima
 Jaunimas
 Aukštuomenė
 Verslo žmonės
 Kita.....

9. Savo prekes vartotojams teikiate:

- Tiesiogiai
- Elektroniniu būdu

10. Ar Jūsų įmonė naudojami tiekėjų paslaugomis?

- Taip
- Ne

11. Jei taip, tai Jūsų įmonės tiekėjai:

- Trečiosios šalys
- ES šalys

12. Kas klientus labiausiai skatina pirkti Jūsų prekes? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite* ☒

Veiksniai	Ypač skatina	Skatina	Nežinau	Nelabai skatina	Visiškai neskatina
Prekių kokybė					
Platus prekių asortimentas					
Gera strateginė vieta					
Žema kaina					
Atsiskaitymų už prekes įvairovė					
Aukštas aptarnavimo lygis					
Galimybė grąžinti prekes					
Suteikiamos nuolaidos					
Įmonės įvaizdis (patalpos)					
Informacijos apie prekes gausa					
Akcijos					
Efektyvi reklama					
Lojalūs santykiai su klientais					

13. Kas svarbiausia plėtojant partnerystę su klientais? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite* ☒

Veiksniai	Ypač svarbu	Svarbu	Nežinau	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Klientų informavimo politikos užtikrinimas					
Įmonės ir jos padarytų sprendimų užtikrinimas (kasmetinės ataskaitos, informacija internete)					
Reagavimas į klientų poreikius					
Atviras klientų idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimas (apklausos, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausos ir pan.)					

14. Įvardinkite savo įmonės padėtį rinkoje (proc.)

.....

15. Kokios savybės (išsilavinimas, gebėjimai, patirtis ir pan.) reikalingos, kad įmonės darbuotojai dirbtų efektyviai. *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite* ☒

Savybės / gebėjimai	Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Aukštasis universitetinis išsilavinimas					
Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas					
Turimos teorinės žinios					
Turimos praktinės žinios (patirtis)					
Asmeninės savybės (komunikabilumas, atsakomybė, lankstumas, punctualumas)					

16. Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant sėkmingą įmonės veiklą. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite

Veikla	Visiškai neturi įtakos	Svarbu, bet abai retas atvejis	Dažniausiai turi įtakos	Ne esminis dalykas, tačiau svarbus	Labai svarbu
Reguliariai analizuojami žmogiškųjų išteklių poreikiai, lūkesčiai					
Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, darbo umokesčio nustatymo kriterijais					
Užtikrinamos geros darbo sąlygos visoje įmonėje					
Užtikrinamos lygios galimybės (lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan.) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais					
Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą su asmeniniu gyvenimu					
Darbuotojams kuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai					
Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (mokymas naudoti informacines priemones, mokymas darbo vietoje ar nuotoliniu būdu)					
Darbo užmokesčio dalis skiriama mokymams					
Naujiems darbuotojams padedama integruotis į kolektyvą					
Skatinama atvira bendravimo kultūra (ne hierarchinė)					
Darbuotojai įtraukiami kuriant planus, strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones					
Reguliariai vykdomos personalo apklausos					
Sudaromos sąlygos darbuotojams siekti individualių tikslų					

TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

17. Ar Jūsų įmonėje stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės?

- Taip
 Ne

18. Jei taip, tai atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai:

- Uždaviniams valdyti
 Žinioms valdyti
 Mokymo ir tobulinimo veiklai
 Bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis
 Įmonės vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti

19. Kuris iš šių išorės netiesioginių veiksnių daro didelę įtaką Jūsų įmonei? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite*

Veiksniai	Labai daro įtaką	Daro įtaką	Nežinau	Nelabai daro įtaką	Visiškai nedaro įtakos
Politiniai veiksniai:					
• Tarptautinė politinė situacija					
• Vidinė politinė situacija (nestabili, stipriai kintanti politinė situacija, verslo sąlygų pasikeitimas)					
• Santykiai su šalies valdžios institucijomis					
• Teisinis reglamentavimas (nuolat kintanti įstatiminė bazė)					
Ekonominiai veiksniai:					
• Ekonominis augimas (BVP augimo tempai, cikliškumas ir pan.)					
• Infliacija					
• Užimtumas					
• Palūkanų normos					
• Valiutų kursų svyravimas					
• Investicijų klimatas					
• Gamybos veiksnių įkainis					
Socialiniai veiksniai:					
• Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai (demografiniai pokyčiai, pajamų kitimas ir paskirstymas, požiūrio į darbą, laisvalaikį, kultūrą kitimas)					
• Gamtos saugos problemos					
• Švietimas (specialistų paruošimo kokybė, bendras gyventojų išsilavinimo lygis)					
• Sveikatos apsauga (higieniniai reikalavimai darbo vietai, režimui, bendras sveikatos lygis ir pan.)					
Technologiniai veiksniai:					
• Valstybės technologijų politika					
• Naujos technologinės galimybės					

ORGANIZACIJOS VIDAUS APLINKĄ FORMUOJA JOS VIDINIAI KINTAMIEJI VEIKSNIAI.

20. Kaip vidiniai aplinkos veiksniai veikia Jūsų įmonės veiklą? *Jums tinkantį atsakymą pažymėkite*

Veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Tikslai (siejami rezultatai)					
Struktūra (vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, darbo pasiskirstymas ir kontrolė)					
Technologija (įrenginių, techninių žinių derinys, technologijos pasirinkimas)					
Žmonės (darbuotojai, jų polinkiai, pomėgiai, lūkesčiai, gebėjimai)					
Užduotys (darbų paskyrimas, kuriuos reikia atlikti nustatytu būdu ir nurodytu laiku)					

21. Kurie aplinkos veiksniai turi didžiausią įtaką įmonės veiklai? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite



Aplinkos veiksniai	Visiškai neturi įtakos	Turi šiek tiek įtakos	Turi pakankamai įtakos	Turi įtakos	Turi labai didelę įtaką
Vidiniai veiksniai (tikslai, organizacijos struktūra, technologija, monės, užduotys)					
Išoriniai veiksniai:					
Tiesioginiai veiksniai (konkurentai, tiekėjai, vartotojai ir t. t.)					
Netiesioginiai veiksniai (politinė, ekonominė, socialinė, technologinė aplinka)					

22. Ar jūs pakankamai domitės Jūsų įmonę supančia aplinka?

- Taip, pakankamai domiuosi tiek vidine, tiek išorine aplinka
- Domiuosi daugiau vidine aplinka, nei išorine
- Domiuosi daugiau išorine aplinka, nei vidine
- Nelabai domiuosi įmonę supančia aplinka
- Domiuosi įmonę supančia aplinka, tik esant reikalui
- Visiškai nesidomiu įmonę supančia aplinka

23. Ar pagerėtų Jūsų įmonės veikla, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai?

- Taip, nes būtų lengviau valdyti įmonę
- Taip, nes būtų galima priimti objektyvesnius sprendimus vykdant užduotis
- Taip, nes būtų įmanoma efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų
- Taip, nes būtų galima labiau patenkinti klientų poreikius
- Ne, nes įmonės aplinka nėra labai svarbi įmonės veiklai
- Ne, nes skiriama pakankamai dėmesio įmonės aplinkos analizei
- Ne, nes įmonę supančių aplinkos veiksnių keisti bei koreguoti neįmanoma
- Nežinau

24. Kokiai aplinkos analizei Jūsų įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys?

- Aplinkos dinamikos analizei
- PEST analizei
- SSGG analizei
- Įmonės vidinės aplinkos analizei
- Rinkos sąlygų analizei
- Konkurentų analizei
- Klientų analizei
- Kita.....

Kodėl?.....

DĖKOJU už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.

ANKETA

„Aprangos“ įmonių veiklos rezultatus veikiančių veiksnių vertinimas

Vartotojai – tai įmonę supančios išorinės aplinkos dalis. Kiekvienas vartotojas skiriasi savo charakteriu, skoniu, norais ir įpročiais. Tik išanalizavus vartotojų poreikius, galima pateikti jiems tai, ko jie nori, ką gali įvertinti ir apmokėti. Nuo jų sprendimo priklauso ir įmonės veiklos rezultatai. Mums labai svarbu žinoti, kas nulemia Jūsų apsisprendimą įsigyti prekę: kaina, kokybė, aptarnavimas, asmeniniai ryšiai ar politiniai įsitikinimai.

KVIEČIU dalyvauti apklausoje bei pateikti savo nuomonę apie veiksnius, kurie lemia Jūsų pasirinkimą perkant prekes „Aprangos“ tinklo parduotuvėse (Zara, Apranga, Bershka, Pull and Bear, Apranga išparduotuvė, Massimo Dutti, Aldo ir t.t)

Anketa anoniminė. Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. **Jūsų nuomonė labai svarbi!** Prašau atsakyti į visus anketos klausimus.

Apklausa atlieka KTU magistrantė Aurelija Liegaudaitė.

Atsakykite į pateiktus klausimus, tinkamą atsakymą pažymėdami ☒

25. Jūs esate:

- Moteris
- Vyras

26. Kiek Jums metų:

- Iki 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45-54
- 55 ir daugiau

27. Jūsų išsilavinimas:

- Spec. vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Nebaigtas vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)
- Kita.....

28. Ar turite darbą?

- Turiu nuolatinį darbą
- Dirbu laikinai
- Esu pensininkas
- Esu studentas
- Esu bedarbis

29. Kokios Jūsų pareigos?

- Aukštesnio lygio vadovas (direktorius, vadovas, vyr. buhalteris ir pan.)
- Smulkesnio padalinio vadovas (specialistas ir pan.)
- Nesate vadovas, bet galite duoti nurodymus (medikas, mokytojas, soc. darbuotojas, ūkvedys ir pan.)
- Nurodymus dažniausiai Jums duoda kiti

30. Kokios prekių teikimo rūšys Jums labiausiai priimtinos?

- Tiesiogiai
- Elektroniniu būdu

31. Kokiose parduotuvėse dažniausiai apsiperkate?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Apranga | <input type="checkbox"/> Cossinelle | <input type="checkbox"/> Hugo Boss |
| <input type="checkbox"/> Promod | <input type="checkbox"/> Karen Millen | <input type="checkbox"/> Mados Linija |
| <input type="checkbox"/> S. Oliver | <input type="checkbox"/> Marella | <input type="checkbox"/> Maje |
| <input type="checkbox"/> Tom Tailor | <input type="checkbox"/> Massimo Dutti | <input type="checkbox"/> Marina Rinaldi |
| <input type="checkbox"/> Aprangos galerija | <input type="checkbox"/> Pennyblack | <input type="checkbox"/> Max Mara |
| <input type="checkbox"/> Bershka | <input type="checkbox"/> Strellson | <input type="checkbox"/> Nude |
| <input type="checkbox"/> Desigual | <input type="checkbox"/> Tommy hilfiger | <input type="checkbox"/> Sandro Paris |
| <input type="checkbox"/> Mango | <input type="checkbox"/> Uterque | <input type="checkbox"/> Weekend |
| <input type="checkbox"/> Moskito | <input type="checkbox"/> Zara Home | <input type="checkbox"/> Zara |
| <input type="checkbox"/> Oysho | <input type="checkbox"/> Armani Jeans | <input type="checkbox"/> Apranga išparduotuvė |
| <input type="checkbox"/> Pull & Bear | <input type="checkbox"/> Burberry | <input type="checkbox"/> Outlets A |
| <input type="checkbox"/> Stradivarius | <input type="checkbox"/> Emporio Armani | <input type="checkbox"/> Išparduotuvė A |
| <input type="checkbox"/> City | <input type="checkbox"/> Ermenegildo Zegna | <input type="checkbox"/> Aldo |

32. Kokiame mieste gyvenate?

.....

33. Kiek svarbūs šie veiksniai renkantis „Apranga“ grupės parduotuvę, kurios paslaugomis naudojotės? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ☒

Veiksniai	Ypač svarbu	Svarbu	Nežinau	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Prekių kokybė					
Platus prekių asortimentas					
Gera strateginė vieta					
Žema kaina					
Atsiskaitymų už prekes įvairovė					
Aukštas aptarnavimo lygis					
Galimybė gražinti prekes					
Suteikiamos nuolaidos					
Įmonės įvaizdis (patalpos)					
Informacijos apie prekes gausa					
Akcijos					
Efektyvi reklama					
Lojalumo programa					

34. Kaip Jūs vertinate „Apranga“ grupės pastangas plėtojant partnerystę su klientais? Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ☒

Veiksniai	Ypač svarbu	Svarbu	Nežinau	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
Klientų informavimo politikos užtikrinimas					
Įmonės ir jos padarytų sprendimų užtikrinimas (kasmetinės ataskaitos, informacija internete)					
Reagavimas į klientų poreikius					
Atviras klientų idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimas (apklausos, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausos ir pan.)					

35. Ar Jums svarbu, kokių tiekėjų paslaugomis naudojasi „Apranga“ parduotuvės?

- Taip
 Ne

36. Jei taip, tai kokių tiekėjų paslaugos, Jūsų manymu, geriausios?

- Trečiosios šalys
 ES šalys
 Tiekėjai iš Lietuvos

DĖKOJU už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.

3 PRIEDAS. Nuosavo kapitalo struktūriniai ir dinaminiai pokyčiai

Straipsniai	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Pokyčiai							
					2012 / 2013		2013/2014		2014/2015		2015/2012	
					(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%
Ilgalaikis turtas	23082	24230	27968	28337	1148	4,74	3738	13,37	369	1,30	5255	18,54
Nematerialusis turtas	96	436	647	514	340	77,98	211	32,61	-133	- 25,88	418	81,32
Materialusis turtas	22693	23416	26967	27477	723	3,09	3551	13,17	510	1,86	4784	17,41
Išankstiniai apmokėjimai	260	348	334	326	88	25,29	-14	- 4,19	-8	- 2,45	66	20,25
Kitas ilgalaikis turtas	33	30	20	20	-3	- 10,00	-10	- 50,00	0	-	-13	- 65,00
Trumpalaikis turtas	33353	34791	39850	40202	1438	4,13	5059	12,70	352	0,88	6849	17,04
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	22750	26547	32478	34406	3797	14,30	5931	18,26	1928	5,60	11656	33,88
Per vienerius metus gautinos sumos	3026	811	1101	961	-2215	-273,12	290	26,34	-140	- 14,57	-2065	- 214,88
Kitas trumpalaikis turtas	5027	5036	4087	2922	9	0,18	-949	- 23,22	-1165	- 39,87	-2105	- 72,04
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	2550	2397	2184	1913	-153	-6,38	-213	- 9,75	-271	- 14,17	-637	- 33,30
TURTO IŠ VISO:	56435	59021	67818	68539	2586	4,38	8797	12,97	721	1,05	12104	17,66
Nuosavas kapitalas	40434	42620	45813	49046	2186	5,13	3193	6,97	3233	6,59	8612	17,56
Išstatinis kapitalas	16014	16014	16014	16035	0	-	0	-	21	0,13	21	0,13
Valiutų perskaičiavimo skirtumai	-13	-55	-53	-53	-42	76,36	2	- 3,77	0	-	-40	75,47
Rezervai	1336	1601	1601	1601	265	16,55	0	-	0	-	265	16,55
Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	23097	25060	28251	31463	1963	7,83	3191	11,30	3212	10,21	8366	26,59
Dotacijos, subsidijos	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-	0	-
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	16001	16401	22005	19493	400	2,44	5604	25,47	-2512	- 12,89	3492	17,91
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	1123	1120	1257	5036	-3	-0,27	137	10,90	3779	75,04	3913	77,70
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	14878	15281	20748	14457	403	2,64	5467	26,35	-6291	- 43,52	-421	- 2,91
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	56435	59021	67818	68539	2586	4,38	8797	12,97	721	1,05	12104	17,66

Struktūra (bendra)				Struktūra (dalinē)			
2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
%	%	%	%	%	%	%	%
40,90	41,05	41,24	41,34	100,00	100,00	100,00	100,00
0,17	0,74	0,95	0,75	0,42	1,80	2,31	1,81
40,21	39,67	39,76	40,09	98,31	96,64	96,42	96,97
0,46	0,59	0,49	0,48	1,13	1,44	1,19	1,15
0,06	0,05	0,03	0,03	0,14	0,12	0,07	0,07
59,10	58,95	58,76	58,66	100,00	100,00	100,00	100,00
40,31	44,98	47,89	50,20	68,21	76,30	81,50	85,58
5,36	1,37	1,62	1,40	9,07	2,33	2,76	2,39
8,91	8,53	6,03	4,26	15,07	14,48	10,26	7,27
4,52	4,06	3,22	2,79	7,65	6,89	5,48	4,76
100,00	100,00	100,00	100,00				
71,65	72,21	67,55	71,56	100,00	100,00	100,00	100,00
28,38	27,13	23,61	23,40	39,61	37,57	34,96	32,69
- 0,02	- 0,09	- 0,08	- 0,08	- 0,03	- 0,13	- 0,12	- 0,11
2,37	2,71	2,36	2,34	3,30	3,76	3,49	3,26
40,93	42,46	41,66	45,91	57,12	58,80	61,67	64,15
-	-	-	-	-	-	-	-
28,35	27,79	32,45	28,44	100,00	100,00	100,00	100,00
1,99	1,90	1,85	7,35	7,02	6,83	5,71	25,83
26,36	25,89	30,59	21,09	92,98	93,17	94,29	74,17
100,00	100,00	100,00	100,00				

4 PRIEDAS. Pelno (nuostolių) horizontalioji ir vertikalioji analizė

Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Pokyčiai								Struktūra			
						2012 / 2013		2013/2014		2014/2015		2015/2012		2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	%	%	%	%
1	Pardavimo pajamos	122637	135158	146280	158748	12521	9,26	11122	7,60	12468	7,85	36111	22,75	100,00	100,00	100,00	100,00
2	Pardavimo savikaina	65153	71739	77793	86261	6586	9,18	6054	7,78	8468	9,82	21108	24,47	53,13	53,08	53,18	54,34
3	Bendrasis pelnas (nuostoliai) (1-2)	57484	63419	68487	72487	5935	9,36	5068	7,40	4000	5,52	15003	20,70	46,87	46,92	46,82	45,66
4	Veiklos sąnaudos	38049	42606	47282	51795	4557	10,70	4676	9,89	4513	8,71	13746	26,54	31,03	31,52	32,32	32,63
5	Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai) (3-4)	19435	20813	21205	20692	1378	6,62	392	1,85	-513	-2,48	1257	6,07	15,85	15,40	14,50	13,03
6	Kita veikla	-6667	-7642	-7864	-8170	-975	12,76	-222	2,82	-306	3,75	-1503	18,40	-5,44	-5,65	-5,38	-5,15
7	Finansinė investicinė veikla	-19	-37	-79	-89	-18	48,65	-42	53,16	-10	11,24	-70	78,65	-0,02	-0,03	-0,05	-0,06
8	Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai) (5+6+7)	12749	13134	13262	12433	385	2,93	128	0,97	-829	-6,67	-316	-2,54	10,40	9,72	9,07	7,83
9	Pagautė	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-	-	-
10	Netekimai	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-	-	-
11	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokeštinimą (8+9-10)	12749	13134	13262	12433	385	2,93	128	0,97	-829	-6,67	-316	-2,54	10,40	9,72	9,07	7,83
12	Pelno mokestis	2063	2090	2042	2034	27	1,29	-48	-2,35	-8	-0,39	-29	-1,43	1,68	1,55	1,40	1,28
13	Grynasis pelnas (nuostoliai) (11-12)	10686	11044	11220	10399	358	3,24	176	1,57	-821	-7,89	-287	-2,76	8,71	8,17	7,67	6,55

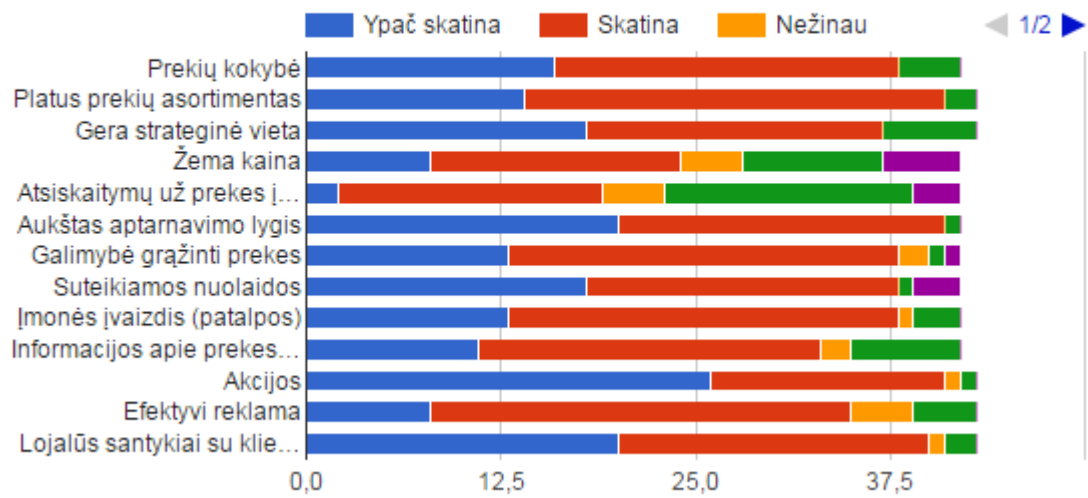
5 PRIEDAS. Bendrojo pelningumo rodikliai

Eil. Nr.	Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Vidurkis
1	„Aprangos“ grupės bendrasis pelningumas	46,9	46,9	46,8	45,7	46,58
2	Šakos bendrasis pelningumas	15,1	15,9	17,8	19,4	17,05
3	Skirtumas (1 eil. - 2 eil.)	31,8	31	29	26,3	29,53

6 PRIEDAS. Veiklos efektyvumo rodikliai

Eil. Nr.	Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	Vidurkis
1	Pardavimo pajamos	122637	135158	146280	158748	140.705,75
2	Pardavimo savikaina	65153	71739	77793	86261	75.236,50
3	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	22750	26547	32478	34406	29.045,25
4	Per vienerius metus gautinos sumos	3026	811	1101	961	1.474,75
5	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	16001	16401	22005	19493	18.475,00
6	Materialusis turtas	22693	23416	26967	27477	25.138,25
7	Turto iš viso	56435	59021	67818	68539	62.953,25
8	Bendrasis pelnas (nuostoliai)	57484	63418	68487	72487	65.469,00
9	Vidutinės dienos pajamos (1 eil./365)	335,99	370,30	400,77	434,93	385,50
10	Per dieną parduotų prekių savikaina (2 eil./365)	178,50	196,55	213,13	236,33	206,13
11	Atsargų apyvartumas dienomis (3 eil./10 eil.)	127,45	135,07	152,38	145,58	140,12
12	Atsargų apyvartumo koef. (365/ 11 eil.)	2,86	2,70	2,40	2,51	2,62
13	Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis (4 eil./9 eil.)	9,01	2,19	2,75	2,21	4,04
14	Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis (5 eil./ 10 eil.)	89,64	83,45	103,25	82,48	89,70
15	Ilgalaikio materialaus turto apyvartumas (1 eil./ 6 eil.)	5,40	5,77	5,42	5,78	5,59
16	Viso turto apyvartumas (1 eil./ 7 eil.)	2,17	2,29	2,16	2,32	2,23

13. Kas klientus labiausiai skatina pirkti Jūsų prekes?



8 PRIEDAS. Parduotuvės, kuriose vartotojai dažniausiai apsiperka

