



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Sigita Mackevičienė

**VERSLO APLINKOS VERTINIMAS DARNAUS VYSTYMOŠI
KONTEKSTE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. Dr. Alina Stundžienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**VERSLO APLINKOS VERTINIMAS DARNAUS VYSTYMOŠI
KONTEKSTE**

Verslo ekonomika (621L17001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Sigita Mackevičienė, VMGMVE-6

parašas.....

2017 m. gruodžio 15 d.

Vadovė

Doc. Dr. Alina Stundžienė

parašas.....

2017 m. gruodžio 15 d.

Recenzentas

Prof. Dr. Vaida Pilinkienė

parašas.....

2017 m. gruodžio 15 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Sigita Mackevičienė

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Verslo aplinkos vertinimas darnaus vystymosi kontekste“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Sigitos Mackevičienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Verslo aplinkos vertinimas darnaus vystymosi kontekste“ 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)

Sigita Mackevičienė. Study of Business Environment Assessment in the Context of Sustainable Development. Master's Final Thesis in Business Economics Program 621L17001 supervisor Doc. dr. Alina Stundžienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Economics

Key words: Economics, Business Environment, Sustainable Development

Kaunas, 2017. 77 p.

SUMMARY

Business environment assessment is a prerequisite for the observation of potential threats and opportunities and its application in the practice of organizations. The context of sustainability in business is essentially the second most important factor after profit, so monitoring and evaluating its environment is a prerequisite for ensuring and controlling the implementation of the latter. The main subject of this study is the business environment. The aim of the study is to evaluate the business environment in the context of sustainable development. Study tasks are as follows: to present the relevance and problems of business assessment in the context of sustainable development; to describe the factors of the business environment and their evaluation methods; to develop a methodology for assessing business environment in the context of sustainable development; to evaluate the business environment of AB Lietuvos Draudimas in the context of sustainable development.

Having assessed the business environment of AB Lietuvos Draudimas in the context of sustainable development, the results were obtained as follows: due to the strong brand and the acquired public trust, clear orientation to the quality of customer service and socially responsible implementation of activities, the company has gained a strong competitive advantage and is therefore a leader in the non-life insurance market. The essential weakness of the company is the relatively high cost of services. The result of a company as a socially responsible business is 4.16. This means that "social responsibility is being implemented well". Following the assessment of the favorable macroeconomic environment for sustainable business development, the score obtained is 3.33. This means that macro-environment is not conducive enough to sustainable business development. Main recommendations for the company: to diversify investments and orientate on the life insurance market; to exploit the technological potential of saving company's consumed costs; to reduce service costs through a product safety bundle reduction. The statistical significance of non-life insurance and non-life insurance (NET) premiums collected by AB Lietuvos draudimas was determined. After making the regression formula, the forecast for the company's premiums for non-life insurance has been estimated for the next three years. The following results were obtained as follows: in 2017 it is forecasted to raise 186,005 million. Eur; in 2018 it is forecasted to raise 201,117 million. Eur; in 2019 it is forecasted to collect 219.329 million. Eur.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS VERSLUI VERTINIMO DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE AKTUALUMAS	9
IR PROBLEMATIKA.....	9
1.1. Verslo aplinkos vertinimo aktualumas	9
1.2. Verslo aplinkos veiksnų vertinimo problematika.....	11
1.3. Darnaus vystymosi vertinimo aktualumas ir problematika	13
2. VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ IR TYRIMO METODAI	15
2.1. Verslo ir jo aplinkos samprata ir tyrimo tikslai	15
2.2. Atviroji ir uždaroji sistema	16
2.3. Verslo aplinkos veiksniai.....	17
2.3.1. Mikroaplinkos veiksniai	17
2.3.2. Mikroaplinkos veiksnų analizė darnaus vystymosi kontekste.....	20
2.3.3. Makroaplinkos veiksniai.....	23
2.3.4. Makroaplinkos veiksnų analizė darnaus vystymosi kontekste.....	32
2.4. Verslo aplinkos vertinimo metodai.....	35
3. VERSLO APLINKOS VERTINIMO DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE METODIKA....	41
4. AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ VERSLO APLINKOS VERTINIMAS DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE.....	47
4.1. AB „Lietuvos draudimas“ veiklos analizė.....	47
4.2. AB „Lietuvos draudimas“ socialiai atsakingos veiklos analizė	49
4.3. AB „Lietuvos draudimas“ aplinkos vertinimas	51
4.3.1. AB „Lietuvos draudimas“ mikroaplinkos vertinimas	52
4.3.2. AB „Lietuvos draudimas“ makroaplinkos vertinimas.....	54
4.3.3. Ryšio tarp įmonės veiklos rodiklių ir aplinkos veiksnų analizė.....	59
4.3.4. AB „Lietuvos draudimas“ verslo aplinkos SSGG analizė.....	62
4.3.5. AB „Lietuvos draudimas“ mikroaplinkos vertinimas darnaus verslo kontekste.....	63
4.3.6. Makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimas.....	65
4.4. AB „Lietuvos draudimas“ kaip socialiai atsakingo verslo, veiklos tobulinimo galimybės.....	68
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	73
PRIEDAI.....	78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. LEPEST – C modelis (Sabonienė, 2017)	12
2 pav. Organizacijos veikimo principai atviros sistemos sąlygomis.....	16
3 pav. Bendroji (makro) ir specialioji (mikro) verslo aplinka (Stripeikis, 2011).....	17
4 pav. Mikroaplinkos veiksniai (Stripeikis, 2011)	18
5 pav. Ekonominiai mikroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste.....	21
6 pav. Socialiniai mikroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste	22
7 pav. Aplinkosauginiai mikroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste.....	22
8 pav. Išorinės aplinkos veiksniai (Worthington, 2006)	24
9 pav. Ekonominė verslo aplinka (Stripeikis, 2011)	25
10 pav. Ekonominiai makroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste	33
11 pav. Socialiniai makroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste.....	34
12 pav. Aplinkosauginiai makroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste	35
13 pav. Scenarijų kategorijos (Borjeson ir kt., 2006).....	38
14 pav. Porterio penkių jėgų modelis (Chapman, 2005).....	39
15 pav. Įmonės aplinkos veiksnių vertinimo modelis	41
16 pav. AB „Lietuvos draudimas“ pelningumo kitimo tendencijos, mln. eur.	48
17 pav. Draudimo produktų pelningumas (tūkst. eur) ir nuostolingumas (%).	48
18 pav. Darbuotojų skaičiaus pokytis	49
19 pav. Draudimo įmokos	52
20 pav. Ne gyvybės draudimo rinka.....	53
21 pav. Gyventojų skaičius šalyje	55
22 pav. Emigracija iš Lietuvos	56
23 pav. BVP / žmogui, tūkst. eur.	57
24 pav. Ne gyvybės draudimo rinkos kitimo tempai, proc.	57
25 pav. Infliacija, proc.....	58
26 pav. Nedarbas, proc.	58
27 pav. Vidutinis darbo užmokestis (NETO).....	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė PEST analizės vertinimo kriterijai (Henry, 2008).....	36
2 lentelė. Įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo balų reikšmės	42
3 lentelė Makroaplinkos vertinimo balų reikšmės.....	44
4 lentelė. Koreliacijos matrica.....	59
5 lentelė. Regresijos modelio su trimis nepriklausomais kintamaisiais parametru įverčiai	60
6 lentelė Regresijos modelio su dviem nepriklausomais kintamaisiais parametru įverčiai	61
7 lentelė. Regresijos modelio su vienu nepriklausomu kintamuoju parametro įvertis.....	61
8 lentelė. „Lietuvos draudimas“ SSGG (SWOT) analizė.....	62

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos procesų stipriai veikiamame šiandieniniame pasaulyje yra neišvengiamas poreikis adaptuotis prie nuolat kintančios aplinkos ir ją sąlygojančių veiksnių. Esant tokioms tendencijoms, verslo steigimui, išlikimui ir siekiui augti nebepakanka numatyti tik bazinių ir gerai atpažįstamų vietinės aplinkos veiksnių, vienaip ar kitaip darančių įtaką veiklos rezultatams. Verslo aplinkoms dalyviams, orientuotiems į sėkmingos ir rezultatyvios veiklos užtikrinimą ir tęstinumą, būtina nuolat stebėti, analizuoti bei vertinti įvairių aplinkos veiksnių potencialų poveikį. Pastebima, jog vis dar dažnai nepelnytai yra nuvertinami makroaplinkos veiksniai. Tokį požiūrį lemia situacijos kontrolės galimybė: makroaplinkos veiksniams iš principo verslo subjektas tiesioginės įtakos neturi. Priešinga situacija su mikroaplinkos veiksniais: jie yra tiesiogiai veikiami įmonės veiklos, tad koncentracija į juos yra suprantama. Aplinkos dinamiškumas, įgavęs lig šiol nematytą pagreitį, reikalauja visa apimančios sistemingos aplinkos veiksnių stebėsenos ir analizės, nes operatyvus ir savalaikis reagavimas yra būtina sąlyga verslo prisitaikymui ir optimaliam situacijos išnaudojimui savo tikslams. Tik tokia organizacija, kuri sėkmingai ir savalaikiai pastebi, įvertina ir numato veiksmų planą rizikų valdymui – turi potencialą tapti rinkos lydere ir tokiu būdu diktuoti rinkos sąlygas, o ne tik prisitaikyti prie jai primetamų.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog įvairios verslo aplinkos vertinimo metodologijos iš principo yra „pasenę“ ir neatitinkančios šiandienės situacijos ir poreikio. Darnus vystymasis – kaip strateginis tiek pasaulio, tiek Lietuvos siekis, verslo aplinkos vertinime neatsispindi. Dalis (apimanti darnų verslą) šios problemos gali būti sprendžiama įtraukiant darnaus vystymosi vertinimą į bendrąjį įmonės aplinkos vertinimą. Taipogi, darnumo kontekstas versle įgyja praktiškai antrąją svarbos poziciją po pelno siekio, tad jo aplinkos stebėsenos ir vertinimas yra būtina sąlyga pastarojo įgyvendinimui užtikrinti ir kontroliuoti. Atsižvelgiant į tai, šis darbas yra aktualus ne tik kaip pačios verslo aplinkos veiksnių poveikio vertinimas, kuris, dėl aplinkos dinamiškumo, turi būti atliekamas reguliariai ir dažnai, tačiau kaip ir adaptuoto vertinimo modelio sukūrimas, apimantis darnų verslą, ko lig šiol padaryta nebuvo.

Temos naujumas. Verslo aplinkos veiksnių poveikio identifikavimas, analizė, grėsmių ir galimybių numatymas bei prognozavimas yra pakankamai dažnai analizuojama tema, kadangi dėl savo reikšmingumo sėkmingam verslo sektoriaus veiklos užtikrinimui ji yra ypatingai aktuali. Nepaisant to, vertinimo metodai dažniausiai nėra adaptuojami prie aktualijų, t.y. dažniausiai vertinimas yra atliekamas standartiniais metodais, neatsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes. Atsižvelgus į tai, darbe bus pasiūlytas adaptuotas verslo aplinkos veiksnių poveikio vertinimo metodas, vertinantis aplinką ne tik standartiniais metodais, tačiau ir naujais – apimančiais darnumo vertinimą. Poreikis tirti aplinką darnaus vystymosi kontekste yra aktualus ne tik dėl grėsmių ir galimybių identifikavimo ir tinkamos strategijos darnumui įgyvendinti formavimo, bet ir kaip priemonė įgyvendinant pagrindinę valstybinę Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva2030“.

Tyrimo problematika. Nors verslo aplinkos vertinimas neabejotinai yra būtina kiekvieno sėkmingo verslo įprasta praktika, vis dėl to dar nemažai verslo atstovų neįvertina ir ignoruoja tam tikrų aplinkos veiksnių potencialią įtaką jų įgyvendinamai veiklai. Organizacijos, numatydamos veiklos tikslus ir prioritetus bei vertindamos aplinkos poveikį jų įgyvendinamumui – vis dar dažnai remiasi prielaidomis ir išvalgomis remiantis praeities patirties atvejais arba netgi nuojauta. Tačiau, įvertinus tai, kad nuolat kintančioje ir vis daugiau iššūkių apimančioje aplinkoje net ir menkas, neįvertintas ar nepastebėtas veiksnys sėkmingam verslui gali tapti nuosmukio priežastimi (pvz., Suomijos „Nokia“ atvejis, Lietuvoje – Panevėžio AB „Ekranas“ atvejis) – išryškėja būtinybė kiekvienam verslo subjektui nuolatinei išsamiai ir kokybiškai atlikti aplinkos poveikio analizę.

Problema išryškėja ir tame, jog verslo aplinkai tirti sudaryti metodai yra statiški ir neadaptuojami prie šiuolaikinių realiųjų. Didžioji dalis išsivysčiusių valstybių kaip vieną pagrindinių strategijų laiko darnų vystymąsi, tačiau jo vertinimas verslo aplinkoje lig šiol nėra galutinai adaptuotas. To pasekoje kyla būtinybė įtraukti darnumo vertinimą į standartinių metodikų turinį. Siūlomas adaptuotas modelis yra potenciali priemonė tiek pačios įmonės, kaip socialiai atsakingos organizacijos, tiek bendrosios aplinkos, kaip palankios arba nepalankios darnaus verslo plėtrai stebėsenai, analizei, potencialių rizikų ir galimybių identifikavimui ir bendrosios įmonės politikos prie viso to pritaikymui.

Tyrimo objektas – verslo aplinka.

Darbo tikslas – įvertinti verslo aplinką darnaus vystymosi kontekste, t.y. nustatyti, ar verslas atitinka darnaus vystymosi principus bei įvertinti, ar verslo aplinka yra palanki darniam vystymuisi.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti verslo vertinimo darnaus vystymosi kontekste aktualumą ir problematiką.
2. Aprašyti verslo aplinkos veiksnius bei jų vertinimo metodus.
3. Sukurti verslo aplinkos vertinimo darnaus vystymosi kontekste metodiką.
4. Įvertinti AB „Lietuvos draudimas“ verslo aplinką darnaus vystymosi kontekste.

Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros bei straipsnių analizė; statistikos lyginamosios analizės; Porterio penkių jėgų modelis, PEST bei SSGG (SWOT) tyrimo metodai; koreliacijos bei regresijos analizės; mikroaplinkos vertinimo darnaus vystymosi kontekste metodas; makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimo metodas.

1. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS VERSLUI VERTINIMO DARNAUS VYSTYMO SI KONTEKSTE AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA

Siekiant objektyviai įvertinti aplinkos veiksnių įtakos verslui vertinimo aktualumą bei su juo susijusias problemas, būtina išsamiai iširti teorinius aktualijos požiūrius, pateikiamus skirtingų autorių. Šioje darbo dalyje bus pateikiami aplinkos veiksnių įtakos verslui vertinimo aktualumas bei problematika, taipogi įtrauktas darnaus vystymosi vertinimo poreikis mikro – ir makroaplinkų kontekste.

1.1. Verslo aplinkos vertinimo aktualumas

Toliau darbe bus analizuojamas verslo aplinkos vertinimo aktualumas, t. y. identifikuojamos svarbiausios priežastys, rodančios verslo aplinkos vertinimo svarbą. Pasak Džikevičiaus (2013), verslo vertinimas gali būti identifikuojamas kaip procesas, kuomet pagal atitinkamą vertinimo metodiką yra įvertinamas konkretus objektas / procesas. Šiffer'is ir Wedder'is (2001) teigia, kad įmonės aplinkos veiksnių įtaka priklauso nuo įmonės dydžio. Anot jų, kuo įmonė mažesnė, tuo daugiau aplinkos veiksnių kelia potencialių grėsmių.

Visų pirma, verslo aplinkos vertinimas svarbus tuo, jog suteikia galimybę laiku identifikuoti galimybes bei tokiu būdu įgauti pranašumą prieš konkurentus (Raudeliūnienė, 2007). Verslo aplinka gali suteikti daug galimybių įmonėms, siekiančioms pagerinti savo veiklos rezultatus. Įmonės, anksti pastebėjusios ir tinkamai išnaudojusios galimybes, įgauna realią galimybę tapti rinkos lyderėmis. Reikia pastebėti, kad aplinkos pokyčiai, lygiai taip pat gali tapti ne galimybėmis, bet ir grėsmėmis įmonės veiklai. Aplinkos veiksnių supratimas ir savalaikis identifikavimas sudaro galimybę įmonėms iš anksto atpažinti kokybinę informaciją, kurią galima panaudoti ruošiantis susidūrimui su galimais iššūkiais.

Kaip dar vieną priežastį, kodėl svarbu yra nuolat stebėti ir vertinti aplinką, pateikti galima tai, jog be komunikacijos su aplinka įmonė negautų jai reikalingų resursų ir neturėtų kur realizuoti savo produkcijos (Matkevičienė, 2007). Verslo santykis su aplinka yra abipusiai mainai, kur verslas iš aplinkos gauna jam reikalingas žaliavas veiklos tęstinumui užtikrinti: įrankius, įrangą, finansus, žmogiškuosius išteklius ir t. t. Vėliau, kai pasinaudojus šiais resursais sukuriama produkcija, vėliau ji realizuojama toje pačioje aplinkoje. Todėl galima teigti, jog aplinkos vertinimas reikalingas žaliavoms ir rinkai, kurioje bus realizuojamas galutinis produktas, užsitikrinti.

Verslo aplinka yra labai dinamiška. Tokia aplinka reikalauja nuolatinio stebėjimo ir vertinimo, nes praleidus svarbią informaciją, įmonė netenka galimybės laiku pastebėti pokyčių, pvz., naujų technologijų atsiradimo, klientų poreikių pokyčių, tarptautinės konkurencijos augimo ir pan. (Welch, 2014). Operatyvus tokių situacijų stebėjimas ir valdymas yra būtina sąlyga verslui, norint užsitikrinti konkurencingą poziciją rinkoje.

Aplinkos vertinimo poreikis formuojamas pagal pačios verslo aplinkos ypatybes. Tokių esminių verslo aplinkos ypatybių indentifikavimas pateikiamas toliau (Kattookaran, 2015):

1. aplinka – neatsiejama verslo dalis. Tai reiškia, jog joks verslas negali egzistuoti be aplinkos, kurioje jis veikia. Verslo interesas – geresnių teisinių, politinių, socialinių, kultūrinių ir ekonominių veiksnių užsitikrinimas. Svarbu yra tai, kad tiek verslas, tiek verslo aplinka yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir daro vienas kitam didelę įtaką. Verslo sėkmės garantas – teisingai ir savalaikiai įvertinti ir suprasti aplinkos pokyčiai bei tinkamai priderinti prie organizacijos įgyvendinamos politikos;

2. aplinka – dinamiška. Verslo aplinka yra nuolat kintanti ir nepastovi. Aplinkoje pastovumas yra labai laikinas. Dinamiškumą lemia įvairūs pokyčiai, tokie kaip pvz. įstatymų pakeitimai, mokesčių tarifų kaita, vartotojų poreikių pokyčiai, technologiniai išradimai, naujų konkurentų atsiradimas ir pan. visi šie veiksniai daro įtaką verslo sprendimams, o jų sėkmė priklauso nuo budrumo ir prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos;

3. verslas neturi išorinės aplinkos kontrolės mechanizmo. Tai reiškia, jog jo įtaka išoriniams veiksniams yra labai minimali arba jos nėra visai. Nepaisant to, išorės aplinkos stebėseną ir analizę leidžia operatyviau kontroliuoti vidinės aplinkos faktorius;

4. verslo aplinka susideda su iš dviejų dedamųjų: mikro ir makro aplinkų. Mikroaplinka apima įmonės vidinius procesus ir veiksnius, kuriems gali daryti įtaką, t.y. darbuotojai, klientai, konkurentai, prekių pakaitalai ir pan. Tuo tarpu makroaplinka sudaryta iš veiksnių, kuriems įmonė daryti įtakos, kaip ir buvo minėta anksčiau – negali. Makroaplinka apima ekonominius, socialinius, politinius, teisinius, technologinius, aplinkosauginius veiksnius, kurių stebėseną ir vertinimas yra būtina sąlyga verslo konkurencingumo užtikrinimui;

5. verslo aplinka – labai sudėtinga. Tokią išvadą daryti galima remiantis tuo, jog dalies veiksnių, dėl jų sudėtingumo galima tiesiog nepastebėti, neįvertinti. Tokio reiškinio padariniai gali arba niekaip nepaveikti įmonės veiklos, arba paveikti šiek tiek, arba turėti labai neigiamų pasekmių įmonės veiklos rezultatams;

6. verslo aplinka – daugialypė. Kiekvienas aplinkos pokytis išprovokuoja teigiamų ir neigiamų reakcijų grandinę. Vieniems verslo subjektams pokytis gali būti teigiamas ir laukiamas, kai tuo tarpu kitiems gali sudaryti daug nepatogumų. Kitaip tariant, vieniems verslo subjektams tas pats aplinkos veiksnys gali tapti galimybe, kitiems – kliūtimi;

7. aplinkos pokyčiai gali daryti ilgalaikį poveikį. Kaip ir buvo minėta anksčiau, aplinkos veiksniai gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį veiklos efektyvumui. Pastebima, jog dauguma aplinkos veiksnių pokyčiai turi ilgalaikį poveikį verslo veikimui. Atsižvelgus į tai, galima teigti, jog sisteminga analizė ir diagnozė yra būtina sąlyga numatant galimas grėsmes bei jų prevenciją;

8. verslo aplinkai būdingas netikrumas. Kitais žodžiais tariant, verslo aplinka yra labai neaiški, nes dėl nuolat vykstančių pokyčių yra pakankamai sunku prognozuoti būsimus įvykius bei galimas jų

pasekmes. Nepaisant to, įmonės, siekdamos užtikrinti veiklos efektyvumą, privalo nuolat stebėti aplinką ir poreikiui esant taikyti atitinkamą praktiką.

Verslo aplinkos stebėseną ir analizę yra pagalba įmonėms planuojant ir formuojant veiklos politiką. Kadangi, kaip ir buvo minėta anksčiau, verslo aplinka kupina tiek galimybių, tiek grėsmių, jos pokyčių savalaikis interpretavimas padeda tinkamai formuoti įmonės veiklos strategiją, tikslingiau apibrėžti viziją, misiją, tikslus bei uždavinius jiems pasiekti. Galimų grėsmių ir galimybių numatymas valdant įmonę sudaro galimybes imtis prevencijos neigiamoms pasekmėms išvengti ir leidžia sukurti sėkmės maksimizavimo strategiją. Kitais žodžiais tariant, įmonės, kurios „prižiūri“ savo aplinką, gali priimti tinkamą verslo praktiką ne tik tobulinant savo veiklą, bet ir tampant savo srities lyderėmis.

Galų gale, tinkamas reagavimas į aplinkoje vykstančius įvykius tam tikra prasme kuria ir įmonės reputaciją, t. y. socialiai jautrus verslas, reaguojantis į aplinką klientui kelia pasitikėjimą ir norą bendradarbiauti. Priešingai, jeigu verslas nėra jautrus aplinkai, nėra socialiai atsakingas – klientui tai kelia nepasitikėjimą. Savaimė suprantama, jog toks įvaizdis yra tikrai nepageidaujamas ir verslas turi imtis priemonių neigiamos reputacijos susidarymo galimybėms mažinti.

1.2. Verslo aplinkos veiksnių vertinimo problematika

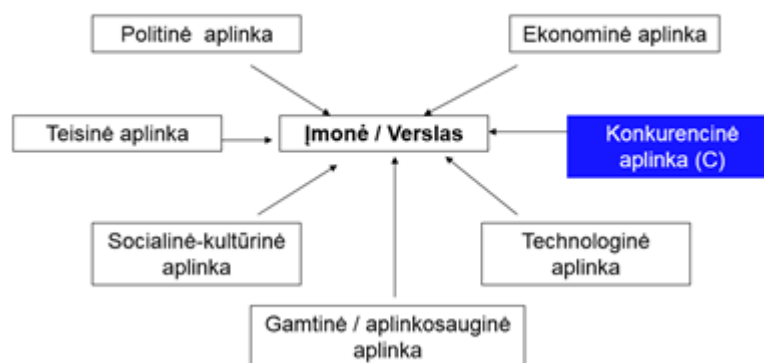
Verslo aplinkos vertinimas, kaip ir buvo minėta anksčiau, yra būtina sąlyga verslo veiklos sėkmingumui užtikrinti. Šį faktą pagrindžia tai, jog aplinkos ir jos kitimo stebėjimo ignoravimas neleidžia savalaikiai reaguoti į pokyčius, įvertinti jų potencialių rizikų bei galimybių ir tokiu būdu imtis tinkamų prevencijos priemonių arba priemonių, leisiančių maksimizuoti veiklos efektyvumą. Verslo aplinkos vertinimas yra pakankamai aktuali ir daug dėmesio susilaukianti tema, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog toks susidomėjimas ir nuolatiniai tyrinėjimai yra ne be priežasties. Toliau, remiantis įvairių autorių išvalgomis ir pastebėjimais, bus aptariamos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama vertinant verslo aplinką. Verslo aplinkos problematika, kaip sritis, kurioje vis dar nerandami tikslūs atsakymai į klausimus, kas vyksta, dėl kokių priežasčių tai vyksta, kokios galimos veiksnių pasekmės bei ką labiausiai jos paveiks (Kučinskienė ir Marčinskas, 2014), – bus aktuali ir nagrinėjama tol, kol atsakymai į šiuos klausimus nebus surasti.

Verslo aplinka ir jos problematika, kaip tyrimo objektas, buvo analizuojama Klovienės (2012), Laskienės (2012), Kovaliov'o (2010), Pass'o, Lowes'o, Davies'o (1997), Gronsko (1993), Juozaitienės, Staponkienės (2012), Stroh'o (2002), Zakarevičiaus (2002), Matkevičienės (2007), Koncevičienės, (2012), Pilinkienės (2009), Stundžienės (2012), Jucevičiaus (2005), Neverausko, Staškevičiūtės (2008), Robbins (2003), Lydekos (2001), Snieškos (2011), Čiburienės (2005), Martinkaus, Sakalo, Savanavičienės (2003), Sleszynski'o (2016), Dubausko (2011), Jakučio, Mello, Waisman'o, Zilberman'o (2014), Bounsoussan'o ir Fleisher'o (2013), Kučinskienės, Marčinsko (2014),

Kattookaran'o (2015), Sands'o (2015), Ragelskajos ir Korsakienės (2011), Jurkaitienės, Bružaitės (2017) ir kt.

Remiantis minėtųjų autorių straipsniais ir kita mokslinė literatūra, galima teigti, jog verslo aplinkos vertinimas dažniausiai atliekamas kokybinių analizių metodu. Tokia metodika yra paprastai paaiškinama: dauguma tiriamųjų veiksnių nėra išmatuojami kiekybiškai, tad jų vertinimas taipogi susiduria su tyrimų apribojimais. Reikia pastebėti, kad kokybiniai tyrimai visuomet susiduria su vertinimo problema: kiekybiniai tyrimai apima konkrečius skaičius, tuo tarpu kokybiniai – yra interpretacinio pobūdžio ir dažnu atveju galima susidurti su netikslumo problema.

Makroaplinkos vertinimo būdų yra nemažai, tačiau pagrindiniai jų – PEST, PĖSETA, scenarijų, SSGG. Sabonienė (2017) taip pat akcentuoja ir SLEPT, PESTEL arba PESTLE, STEEPLE BEI STEEPLED analizės metodus arba itin daug komponentų apimantį – LEPEST – C modelį (1 pav.).



1 pav. LEPEST – C modelis (Sabonienė, 2017)

Jurkaitienė, Kiyak ir Bružaitė (2017), ieškodamos ryšių tarp aplinkos veiksnių ir įmonių mokumo nustatė, jog kokybinių PEST, PĖSETA bei kitų minėtųjų metodikų pasirinkimas atliekant aplinkos poveikio vertinimą, yra bene dažniausiai naudojama tyrimo forma, tačiau, anot autorių, šių metodų patikimumą riboja duomenų interpretacijos grėsmė dėl išankstinių nusistatymų.

Pasak autorių, vertinimo pradžia turėtų apimti aplinkosaugos ribų numatymą, apibrėžiant aprėpties, detalizacijos lygmenį bei prognozės trukmę (trumpalaikė, vidutinė ar ilgalaikė). Šis procesas turėtų būti įgyvendintas remiantis konkrečios įmonės strategija, geografine padėtimi bei produktų / paslaugų srities įvertinimu (Bounsoussan ir Fleisher, 2013). Autoriai rekomenduoja remtis tokiu planu:

1. nustatyti pagrindinius įvykius ir tendencijas kiekviename segmente. Įvertinti jų veikimo principus, pokyčių greitį, bei įtaką organizacijai;
2. įvertinti kurios tendencijos yra tarpusavy susiję, o kurios – ne;
3. atrinkti tendencijas, kurios organizacijai gali turėti didžiausią įtaką;
4. numatyti šių tendencijų būsimą kryptį, t.y. parengti prognozes ir galimus scenarijus;
5. numatyti veiksmų planą.

Newton'as ir Bristoll'is (2013), apžvelgdami pagrindines PEST tyrimo problemas, akcentuoja, jog tyrėjas gali supaprastinti informaciją, kuri naudojama priimant sprendimus. Taip pat teigia, jog siekiant, kad tyrimas būtų veiksmingas, vertinimo procesai turi būti vykdomi reguliariai. Tačiau pastebima, jog įmonės, neįvertindamos viso to prasmės, dažnai yra linkusios neskirti tam reikiamų lėšų. Pasak autorių, taip pat egzistuoja galimybė, surinkus per daug informacijos, prarasti jos valdymo kontrolę. Tokiu būdu susiduriama su problema netinkamai ją įvertinti. Taip pat jie atkreipia dėmesį į tai, jog organizacijos dažnai riboja kas dalyvauja aplinkos vertinime, dėl laiko ir kitų sąnaudų. Tai, reikia pastebėti, riboja technikos efektyvumą.

Apibendrinus aptartas problemas, darytina išvada, jog tyrimo metodai susiduria su daugybe įvairių tiek techninių, tiek įvairių kitų nesklandumų. Darnaus vystymosi, kaip siekiamybės, iš principo neapima nė vienas vertinimo metodas, tad galima teigti, jog yra būtinybė įvertinti jo svarbą ir atspindėti ją metodikose, apimančiose tiek mikro–, tiek makro aplinkos vertinimus. To būtinybė yra neabejotina ne tik iš įmonės perspektyvos, tačiau būtina sąlyga užtikrinant verslo subjekto atskaitomybę įgyvendinant darnaus vystymosi principus bei sudaranti sąlygas jų objektyviam vertinimui.

1.3. Darnaus vystymosi vertinimo aktualumas ir problematika

Verslo aplinkos vertinimas tradiciniais metodais yra pakankamai gerai pažįstama ir priimtina verslo įmonėse praktika. Tačiau, kaip ir buvo minėta, tradiciniai metodai yra statiški ir reikalaujantys nuolatinio atnaujinimo. Darnumo kontekstas versle įgyja praktiškai antrąją svarbos poziciją po pelno siekio, tad jo aplinkos stebėseną ir vertinimą yra būtina sąlyga pastarojo įgyvendinimui užtikrinti ir kontroliuoti. Atsižvelgus į tai, susiduriama su realiai egzistuojančia problema – aplinkų vertinimo metodikos neatspindi darnaus vystymosi keliamų kriterijų ir tokiu būdu, galima teigti, neatitinka šiuolaikinių normatyvų.

Verslas darnaus vystymosi kontekste užima itin svarią poziciją, reikalaujančią didelės atsakomybės už įgyvendinamus veiksmus prisiėmimo. Kiekvienos įmonės siekiamybė ir tikslas turėtų būti tapti socialiai atsakinga organizacija, skatinančia darnaus vystymosi plėtrą ir socialiai atsakingų tikslų įgyvendinimą. Bagdonienė ir Paulavičienė (2010) teigia, jog iš principo įmonių politika bei įgyvendinama praktika atspindi jų požiūrį ir įsitraukimą į aplinkosauginių bei socialinių aktualijų veiklą. Nors, anot Jusčiaus (2009), ekonominės krizės laikotarpis aiškiai parodė, jog verslas dažnai tik teoriškai įgyvendina socialinę atsakomybę, tačiau, nepaisant to, socialiai atsakingų įmonių atsiranda vis daugiau. Jų atsiradimą skatina įvairūs tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvai.

Socialinė atsakomybė nėra tik atskirų verslo subjektų veiklos reikalas. Tai – darnaus vystymosi siekis. O darnaus vystymosi, kalbant apie verslo aplinką, akcentavimas yra būtinas. Gamtos produktyvumas vis labiau mažėja, o vartojimas – priešingai – įgauna lig šiol neregėtus mastus. Turi būti

kuo skubiau imtasi priemonių aplinkai ir ištekliams saugoti, nes jų baigtinumas, esant tokioms vartojimo tendencijoms, yra neišvengiamas. Darnus vystymasis, kaip išteklių tausojimo ir siekio ateities kartoms užtikrinti viskuo aprūpintą gyvenimą, yra pasaulinės politikos tikslas, perimamas nacionalinių vyriausybių ir įteisintas įvairiais teisės aktais.

Darnaus vystymosi poreikis ir politikos pradžia siejama su 1972 m. Stokholme vykusia konferencija, kuri, anot Baylis'o, Smith'o (2005), yra visuotinai pripažinta kaip vienas esminių įvykių, nulėmusių tarptautinės aplinkosaugos politikos iniciatyvos atsiradimą. Vėlesni valstybiniai susitarimai dėl darnaus vystymosi vyko ir tebevyksta reguliariai. Sands'o teigimu, po Rio de Žaneire vykusios aukščiausiųjų vadovų konferencijos, ši koncepcija tapo ilgalaike visuotinai priimta pasauline strategija.

Apibendrinus visa tai, galima teigti, jog darnus vystymasis, kuriame akcentuojamos trys pagrindinės – aplinkosauginė, socialinė bei ekonominė – dimensijos (kiti autoriai, pvz., Staniškis ir Kriaučionienė (2012) išskiria ir politinę, kaip ketvirtąją), yra bendra aplinka, kurioje visuotinai priimtos normos ir keliami reikalavimai bei tikslai yra neišvengiama verslo dalis, prie kurios būtina derintis. Darnus verslas arba kitaip tariant, – socialiai atsakingas verslas tampa ne išskirtinumu, o kasdiene praktika, tad jo vertinimas – būtinas žingsnis šiai praktikai įgyvendinti ir stebėti.

2. VERSLO APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ IR TYRIMO METODAI

Šioje darbo dalyje, remiantis įvairių autorių teorijomis bus analizuojama verslo ir verslo aplinkos samprata bei tikslai, detalizuojami verslo aplinkos veiksniai bei šių veiksnių analizė darnaus vystymosi kontekste. Paskutiniame darbo poskyryje pateikiami metodai verslo aplinkos tyrimams atlikti.

2.1. Verslo ir jo aplinkos samprata ir tyrimo tikslai

Prieš pradėdant išsamiai tyrinėti verslo aplinkos veiksnius, metodiką ir kitas tyrimo dedamąsias, pirmiausiai būtina apibrėžti paties verslo ir jo aplinkos sampratą bei esmę. Tai reikalinga siekiant geriau suprasti, kaip verslas funkcionuoja, kokios sąlygos tam reikalingos, be to, tokia teorinė apžvalga palengvina verslo aplinkos veiksnių identifikavimą, o tai yra būtina sąlyga verslui siekiant užtikrinti sėkmingą veiklos funkcionavimą.

Ekonomikos terminų žodyne verslo terminas yra aiškinamas kaip prekių bei paslaugų šaltinis“ (Pass, Lowes, Davies). Rimkuvienė ir Tamošaitienė (2012) akcentuoja, jog pelnas yra pagrindinis verslo siekis, įgyvendinamas realizuojant pardavus prekes / paslaugas, atitinkančias klientų lūkesčius.

Verslo funkcionavimui būtina: (Paunksnienė ir kt., 2011):

- privačioji nuosavybė;
- Galimybė užsiimti norima veikla;
- teisinė apsauga;
- konkurencija.

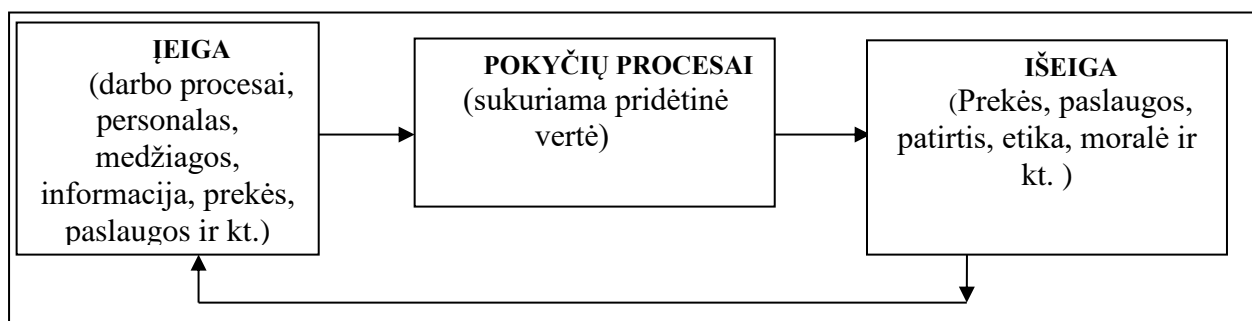
Anot L. Juozaitienės ir J. Staponkienės (2002), verslo naudingumas gali būti vertinamas keturiomis kryptimis: tai ekonominio augimo „variklis“, skatina bendrąjį našumą, didina konkurenciją bei inicijuoja technologijų poreikį. Be šių teorinių aiškinimų, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog pagrindinis bet kokio verslo tikslas ir motyvas veikti – pelnas. Nors jis yra viena pagrindinių siekiamybių ir galutinis vykdomos veiklos rezultatas, reikia pripažinti, kad be pelno, vis daugiau dėmesio skiriama dar vienai sričiai – socialiai atsakingai veiklai, kurios vertinimo poreikis jau buvo aptartas, o kaip tai padaryti verslo aplinkos vertinimo kontekste – bus kalbama kitose darbo dalyse.

Verslo aplinka, kaip viena aktualiausių tiriamųjų sričių verslo kontekste, susilaukia daug interpretacijų. Reinecke’as ir Schoell’is verslo aplinką vertina kaip visų išorinių dalykų, kurių jis yra veikiamas ir kuriuos gali tiesiogiai ar netiesiogiai veikti pats – visumą. Anot Matkevičienės (2007) visa, kas egzistuoja už įmonės ribų bei turi pastarajai vienokios ar kitokios įtakos, yra laikoma įmonės aplinka. Remiantis įvairių autorių interpretacijomis, galima teigti, jog verslo aplinka apima visus potencialius veiksnius, tiesiogiai ar netiesiogiai galinčius veikti įmonės veiklą ir priimamus sprendimus.

Apibendrinus verslo aplinkos ypatybes, galima teigti, jog nuolat kintančiame pasaulyje ignoravimas potencialių rizikų, kurios šiai akimirksniui galbūt atrodo visai negrėšmingos, tačiau pasikeitus aplinkybėms gali tapti esminėmis – gali tapti lemiančiu. Todėl būtina nuolat stebėti, vertinti ir reaguoti į aplinkos veiksmus, galinčius vienaip ar kitaip paveikti veiklos sėkmę, kitu atveju bus susiduriama su realia grėsme – prarasti pelną, patirti nuostolių arba – likviduoti įmonę.

2.2. Atviroji ir uždaroji sistema

Siekiant suprasti skirtingų veiksnių poveikį organizacijai, pirmiausiai būtina identifikuoti kaip pastarieji yra klasifikuojami. Pradinis veiksnių skirstymas prasideda nuo to, kokiai sistemai organizacija priklauso. Praktikoje yra išskiriamos dvi kategorijos – uždaroji ir atviroji. Uždaroji pasižymi tuo, jog dažniausiai neturi jokios sąveikos su išoriniais veiksniais arba toji sąveika yra minimali. Atviroji – priešingai – rodo priklausomybę nuo įvairių išorinių aplinkybių (Stroh, Northcraft, ir Neale, 2002). Organizacijų lygmenyje, reikia pastebėti, uždarosios sistemos tipas šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis praktiškai yra neįmanomas, kadangi sėkmingas verslas privalo turėti ryšį su išorine aplinka. Tik atviros sistemos sąlygomis įmanoma savalaikiai reaguoti į įvairius aplinkos veiksmus, prie jų prisitaikyti ir išlikti. Anot Zakarevičiaus (2002), atvirai sistemai yra būdingi tarpusavio elementų ryšiai, kuomet su aplinka yra mainomasi reikalingais resursais. Atvirosios sistemos vaizdinė demonstracija pateikiama ir prieš tai minėtų autorių (Stroh, Northcraft, ir Neale, 2002) knygoje (2 pav.).



2 pav. Organizacijos veikimo principai atviros sistemos sąlygomis (Stroh, Northcraft, ir Neale, 2002)

Knygos autoriai atvirosios sistemos schemą apibendrina taip: pirmiausiai, ji yra veikiamą įvairių išorinių veiksnių (įeiga). Veikiamos įeigos veiksnių, organizacijos neišvengiamai susiduria su pokyčiais. Reikšmingi pokyčiai organizacijose kuria pridėtinę vertę. To pasekoje yra sukuriama nauji – tobulesni produktai, paslaugos, įgyjama naujos patirties, keičiasi tam tikri suvokimai. Visa tai neišvengiamai atsispindi tolimesniuose organizacijos procesuose ir užtikrina nuolatinį prisitaikymą bei tobulėjimą. Apibendrinus pateiktą informaciją, galima teigti, jog atvirosios sistemos sąlygos sudaro galimybes organizacijoms nuolat tobulėti, adaptuotis prie išorės sąlygų, įvertinti potencialias grėsmes bei galimybes ir kt. Atvirosios sistemos pavyzdžiais galima pateikti praktiškai visas pasaulio valstybes ir

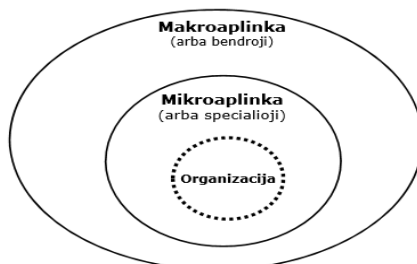
organizacijas bei įmones, kurių egzistencija neatsiejama nuo santykių su įvairiais partneriais, klientais ir kt.

2.3. Verslo aplinkos veiksniai

Remiantis tuo, jog šiuolaikinėje visuomenėje organizacijos yra atvirosios sistemos dalimi, nes kitu atveju jos neišvengiamai būtų pasmerktos stagnacijai ir sunykimui – būtina toliau analizuoti, kokie veiksniai sudaro šią sistemą ir kaip jie gali sąveikauti su organizacija. Kalbant apie įmones, pasak O. Stripeikio (2011), verslo aplinką galima interpretuoti siaurąja ir plačiąja prasmėmis. Anot jo, plačioji prasmė – apima išorės aplinką, esančią už įmonės veiklos ribų. Tuo tarpu „siauroji prasmė“ suvokiama kaip įvairių išorinių veiksnių bei jėgų visuma, juntamai veikianti įmonės veiklą bei jos rezultatus. Dažniausiai, anot Koncevičienės (2012) analizuojant verslo aplinką, mokslinėje literatūroje susiduriama su šiomis pagrindinėmis interpretacijomis:

1. specialioji ir bendroji aplinka;
2. mikro– ir makroaplinka;
3. tiesioginiai ir netiesioginiai veiksniai;
4. artimoji ir tolimoji aplinka.

Visas minėtasias interpretacijas sieja vienas bendrumas: aplinka tiriama dvejomis dimensijomis: artimesniąja (mikro) ir tolimesniąja (makro) (3 pav).



3 pav. Bendroji (makro) ir specialioji (mikro) verslo aplinka (Stripeikis, 2011)

2.3.1. Mikroaplinkos veiksniai

Apžvelgus įvairių autorių pozicijas mikroaplinkos atžvilgiu, galima teigti, jog vieningos ir bendros visiems nuomonės lig šiol pricita nebuvo. Klasikiniu atveju, anot Žvirblio (2008), mikro aplinką galima įvardinti kaip įvairių įtakų, tokių kaip vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalai – visumą. Panašių nuomonių yra ir kiti autoriai, tyrinėjantys verslo aplinką. Pilinkienė (2009) akcentuoja, jog literatūroje mikroaplinka dažniausiai vienbalsiai vertinama kaip įmonės išteklių (tiek žmogiškųjų, tiek finansinių), rezultatų, gautų realizuojant gaminamą prekę/paslaugą bei visų kitų finansinių įmonės operacijų visuma.

Stripeikis (2011) taip pat įvardija prieš tai minėtas grupes veiksmių, taip pat įtraukdamas ir keletą lig tol nepaminėtų (4 pav.).



4 pav. Mikroaplinkos veiksmiai (Stripeikis, 2011)

Šiame modelyje aplinkos mikroveiksmiai yra ne tik vartotojai, konkurentai, tiekėjai ir pakaitalai, tačiau yra įtraukta ir žiniasklaida, finansinių institucijų bei sektoriaus terpės veiksmys. Siekiant geriau suprasti kaip išskirtieji veiksmiai veikia įmonių veiklos rezultatus, toliau bus atliekama išsami jų analizė ir galimo poveikio įmonių veiklai vertinimas.

Kaip viena svarbiausių ir įtakingiausių išskiriama **vartotojų kategorija**. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog vartotojo sąvoka čia neturėtų būti suprantama siauruoju požiūriu. Vartotojas, kaip mikroaplinkos veiksmys, čia yra suvokiamas kaip įmonės gaminamos prekės, paslaugos galutinis naudotojas. Priklausomai nuo įmonės vykdomos veiklos – tai gali būti keleiviai (pvz., keleivių pervežimo versle), pacientai (pvz., privačiosios klinikos veikloje), draudėjai (draudimo versle), pirkėjai (pvz. maisto prekių parduotuvės versle) ir kt. Visus juos vienija bendras bruožas: jie naudojami verslo (to, kurio mikroaplinkos dalimi yra) paslaugomis ir jeigu tos paslaugos netenkintų jų keliamų lūkesčių – kiltų reali grėsmė įmonei netekti vartotojų ir tuo pačiu pelno, kuris, kaip jau ir buvo įvardinta anksčiau, visais atvejais yra pagrindinė bet kokios įmonės siekiamybė ir tikslas.

Vartotojai ir jų poreikių tenkinimas verslui yra vienas pagrindinių prioritetų. Jasilionienė ir Tamošiūnienė (2008) tokių klientų vertinimą aiškina tuo, jog anksčiau įmonės labiau orientuodavosi į produktus / paslaugas, tačiau globalizacijos procesai, lėmę konkurencijos suaktyvėjimą (kainų kritimas, produktų įvairovė ir kt.) paskatino tokią strategiją koreguoti. Akivaizdu, jog vartotojų poreikių tenkinimas privalo būti vienas prioritetinių bet kurios įmonės tikslų ir prisitaikymas prie kliento norų, pastarojo lūkesčius siekiant ne tik atitikti, bet ir viršyti – tapti verslo kasdienybe.

Konkurentai – kitas įmonės mikroaplinkos veiksmys, reikalaujantis ypatingo susitelkimo ir budrumo. Stebėjimas konkurentų veiklos, jos analizė ir vertinimas yra būtina sąlyga numatant potencialias grėsmes ir galimybes. Pasak Worthington'o ir Britton'o (2006), konkurencija – tiek tiesioginė, tiek netiesioginė – yra svarbi konteksto, kuriame veikia daugelis įmonių, dalis ir veiksmys.

Ragelskaja ir Korsakienė (2011) pastebi, jog dėl dinamiškos verslo aplinkos bei globalizacijos procesų konkurencija didėja visose pramonės šakose. Autorės pastebi, jog itin didelė įtaka verslui buvo padaryti pasaulinės ekonominės krizės metu, kuomet, augančių skolų bei bankrotų atvejų skaičius pasiekė lig tol nematytus mastus. Visa tai, siekiant sustiprinti pozicijas rinkoje, neišvengiamai reiškia būtinybę nuolat analizuoti konkurentų klaidas bei siekti maksimalaus technologinio pažangumo.

Konkurencijos poveikis tiek nacionalinėms, tiek užsienio įmonėms yra reikšmingas tiek makroekonomikos, tiek mikroekonomikos lygmeniu. Anot Staškevičiūtės ir Neverausko (2008), konkurentų analizei atlikti, kaip viena efektingiausių priemonių gali būti laikoma konkurencinė įžvalga. Dėl profesionaliai atliktos konkurencinės įžvalgos stipriai didėja tikimybė priimti kokybiškesnius sprendimus, ateityje nulemsiančius konkurencinį pranašumą. Jucevičiai (2005) teigia, jog pati konkurencinė įžvalga yra tam tikros informacijos apie konkurentų galimybes, grėsmes, silpnybes bei stiprybes – analizė. Atsižvelgus į minėtųjų autorių pastabas ir įžvalgas, galima teigti, jog konkurentų stebėseną ir savalaikis reagavimas yra būtina sąlyga sėkmingo verslo vystymui ir plėtrai.

Tiekėjai – tai įmonės „aprūpintojai“ įvairiomis jai reikalingomis prekėmis/paslaugomis ir visais kitais ištekliais, reikalingais sėkmingam įmonės egzistavimui. Robinns’as (2003) teigia, jog būtent tiekėjų veiklos rezultatas yra visų įmonei reikalingų išteklių, žaliavų, prekių, paslaugų, inventorius ir kt. užtikrinimas. Reikia pastebėti, jog didelė konkurencija ir galimybė rinktis iš didelės pasiūlos verčia tiekėjus maksimaliai tenkinti įmonių poreikius ir ne tik atitikti, bet ir viršyti jų lūkesčius bei kurti kuo didesnę vertę. Štai Moller’is ir Torronen’as (2003), tyrinėdami klientų ir tiekėjų santykius, išskyrė tris tiekėjo vertės kūrimo funkcijas:

- tiekėjo produktyvumo funkcija, kuomet vertei sukurti nereikalingas glaudus ryšys su klientu;
- veiksmingumo funkcija, kuomet vertė kuriama įvairiais inovatyviais sprendimais, o tą pasiekia per artimesnį ryšį su klientu;
- tinklo funkcija, leidžianti klientui prieiti prie tiekėjo resursų.

Verta atsižvelgti ir į tai, kokiais kanalais verslas ieško tiekėjų, kadangi, kaip jau ir buvo minėta anksčiau – pastarųjų svarba sėkmingai verslo veiklai užtikrinti yra labai svarbus faktorius. Lietuvoje buvo atlikti tyrimai (2015 m. bendrovė Sprinter atliko tyrimą, įmonės UAB „DealLink“ užsakymu), kurių rezultatai rodo, jog 75 proc. respondentų tiekėjų ieško internete, per „Google“ paieškos sistemą. Remiantis tokiais rezultatais, galima teigti, jog tiekėjų kanalų paieška Lietuvoje yra labai primityviame lygmenyje, ko pasekoje, dėl ne iki galo atlikto vertinimo, įmonės netenka galimybės gauti geriausių prekių/paslaugų optimaliausiomis kainomis. Tad apibendrintai galima teigti, jog tinkamas tiekėjų pasirinkimas yra viena būtiniausių sąlygų sėkmingo verslo garantui.

Pakaitalai *elektroniniame ekonomikos žodyne* yra aiškinami kaip prekės ir paslaugos, galinčios keisti viena kitą. Pasak Shocker’io, Bayus’o, ir Kim’o (2004), pakaitalų tyrimai rinkodaros literatūroje

analizuojami jau pakankamai seniai. Anot jų, produktai traktuojami pakaitalais tuomet, jei vieno iš jų pardavimų sumažėjimas rinkoje lemia kito padidėjimą.

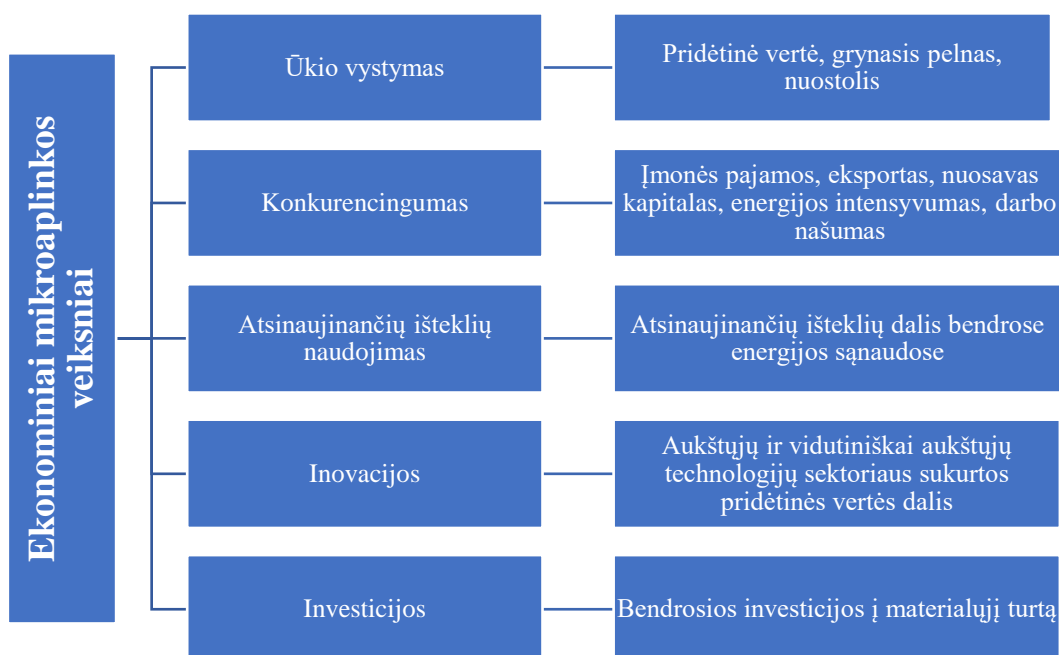
Pakaitalų stebėseną ir vertinimą rinkoje verslui yra itin svarbi užduotis, kadangi rinkoje atsiradus produktui, kuris yra arba gali tapti potencialiu įmonės produkcijos pakaitalu, kyla reali grėsmė prarasti rinkos dalį. Jeigu atsiradusio pakaitalo savybės tenkina kliento poreikį taip pat ir yra konkurencingesnės kainos – tokiu atveju kyla pavojus prarasti dalį klientų. Žinoma, tai nėra vienintelis faktorius, lemiantis klientų norą pirkti vieną ar kitą prekę, tačiau kaina, kaip kalbama apie pirmosios būtinybės prekes, yra itin jautrus veiksnys.

2.3.2. Mikroaplinkos veiksnių analizė darnaus vystymosi kontekste

Darnus vystymasis, kaip ir buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, tampa tiek globalaus pasaulio, tiek nacionalinio lygmens prioritetu. Tokia svarba yra neatsitiktinė: esant situacijai, kuomet gamtiniai išteklių sparčiai mažėja ir esant tokiems vartojimo augimo tempams, kuomet negalima užtikrinti ateities ir netgi dabarties kartų poreikių – būtina imtis priemonių alternatyvų ieškojimui ir problemos sprendimui. Lietuvos pažangos strategijoje 2030, kaip pagrindinės valstybinės strategijos dokumente, orientuotame į darnų vystymąsi nurodoma, jog ši strategija apima visos valstybės viziją, tad jos principų įgyvendinimą turi būti adaptuotas visose veiklose. Nors strategijos įgyvendinimas dėl įvairių trukdžių (tokių, kaip atskaitomybės nenumatymas, konkrečių tikslų ir jų paskirstymo nebuvimas ir kt.) kol kas susiduria su daug keblumų, pati vizija ir tikslai, akivaizdu, anksčiau ar vėliau įgaus kur kas didesnę įgyvendinimo pagreitį. Darnaus vystymosi, kaip verslo aplinkos komponento įtraukimas į aplinkos vertinimą yra viena sąlygų, padėsiančių šiems tikslams būti greičiau ir paprasčiau įgyvendintiems.

Toliau bus analizuojami mikroekonominiai veiksniai darnaus vystymosi kontekste remiantis Simanavičienės ir kt. (2011) monografija. Monografijoje mikroaplinkos rodikliai yra vertinami per išorinės aplinkos dimensiją – ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius veiksnius. Pastarieji rodikliai yra analizuojami darnaus vystymosi kontekste, kuris, kaip jau ir buvo minėta anksčiau – yra neatsiejamas aplinkos veiksnys, o jo įtaka ir reikšmingumas verslo sektoriui potencialiai tik didės.

Monografijoje, kaip esminiai mikroaplinkos veiksniai nurodomi ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai rodikliai. Toliau pateikiama jų analizė bei grafinis vaizdavimas (5pav.).

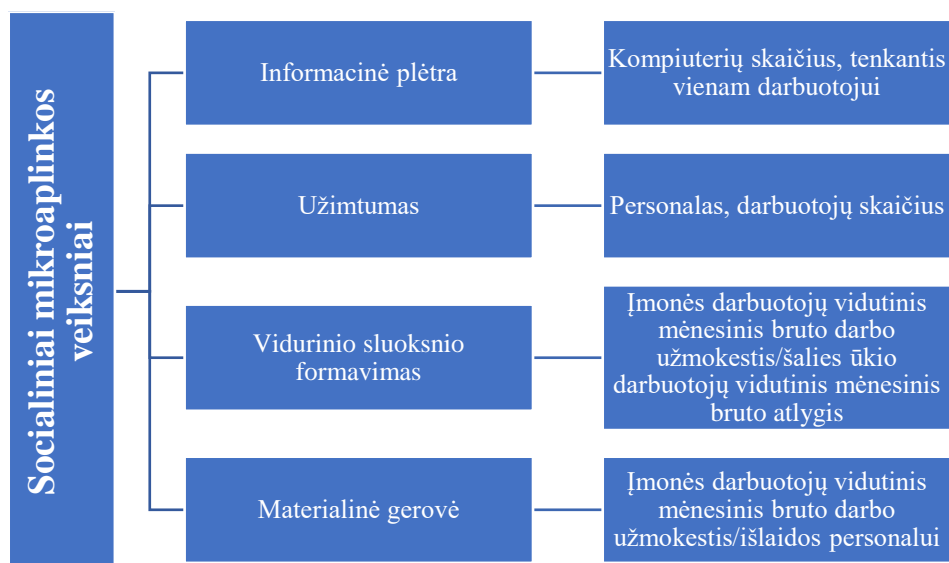


5 pav. Ekonominiai mikroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste
(Simanavičienė ir kt., 2011)

Apibendrinus sudarytą lentelę, ekonominiai mikroaplinkos rodikliai čia yra nurodomi kaip įmonės grynasis pelnas arba nuostolis ir sukuriama pridėtinė vertė. Šie rodikliai yra priskiriami ūkio vystymosi kategorijai. Konkurencingumas – kaip mikroekonominis elementas – apima įmonės gaunamas pajamas, eksporto kiekį, nuosavo kapitalo dalį bei darbo našumą. Atsinaujinančių išteklių veiksnys mikroaplinkoje yra vertinamas pagal tai, kokią dalį atsinaujinantys ištekliai sudaro bendrame energijos suvartojime įmonėje. Taip pat yra išskiriamos inovacijos bei jų naudojimo intensyvumas įmonės veikloje. Paskutinis mikroekonominis veiksnys – investicijos į materialųjį turtą. Remiantis autorių išskiriamais mikroekonominiais aplinkos veiksniais, darytina išvada, jog būtent šios kategorijos rodikliai – ypačingai – pelnas ir nuostolis – verslui yra patys aktualiausi ir labiausiai atspindintys veiklos rezultatus bei realią organizacijos situaciją.

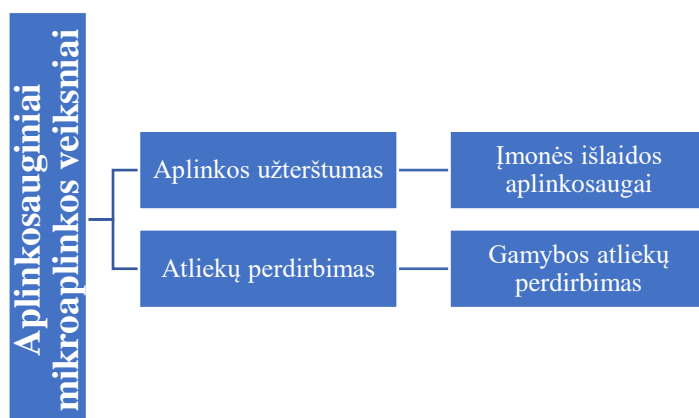
Toliau autoriai įvardija socialinius mikroaplinkos veiksnius, kurie yra skirstomi į 4 kategorijas: informacinę plėtrą, užimtumą, vidurinio sluoksnio formavimą bei materialinę gerovę. Informacinė plėtra, kaip mikroaplinkos veiksnys darnaus vystymosi kontekste yra vertinamas pagal kompiuterių skaičių, tenkantį vienam įmonės darbuotojui. Užimtumas, kaip mikroelementas, čia apima personalo valdymą bei darbuotojus. Kiek rečiau akcentuojamas veiksnys – vidurinio sluoksnio formavimas – kaip mikroaplinkos veiksnys, čia yra vertinamas pagal įmonės darbuotojų vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokesį. Galiausiai, materialinė gerovės, kaip socialinės mikroaplinkos veiksnio – svarba yra išreiškiama išlaidomis personalui arba supaprastintai taip pat gali būti matuojama bei lyginama mėnesiniu bruto darbo užmokesčiu.

Darnaus vystymosi kontekste, remiantis išskirtais veiksniais, verslui siekiamybė turėtų būti užtikrinti darbuotojų optimalias, bet neperteklines darbo priemones bei sąlygas, siekti optimalaus darbuotojų skaičiaus įmonėje, t.y. kad funkcijos nesidubliuotų arba darbuotojams netektų atlikti jų kompetencijų ir kvalifikacijos neatitinkančių užduočių. Kalbant apie vidutinį darbo užmokestį darnaus vystymosi kontekste, tikėtina, jog įmonės turėtų siekti mokėti savo darbuotojams optimalų atlygį, kuris pasireikštų ne tik per finansinę išraišką, tačiau apimtų ir įvairias skatinimo ir motyvavimo formas. Materialinės gerovės užtikrinimas taip pat apima įvairius darbdavio veiksmus, kurių pasekoje yra gerinama darbuotojų materialinė gerovė, užtikrinimas socialinis saugumas. Socialiniai mikroaplinkos veiksniai pateikiami 6 paveiksle.



6 pav. Socialiniai mikroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste (Simanavičienė ir kt., 2011)

Galiausiai autoriai išskiria aplinkosauginius verslo mikroaplinkos veiksnius, tokius kaip aplinkos užterštumą ir atliekų perdirbimą. Aplinkos užterštumas yra vertinimas pagal įmonės išlaidas aplinkosaugai, tuo tarpu atliekų perdirbimas – pagal gamybos atliekų perdirbimo kiekį (7 pav.).

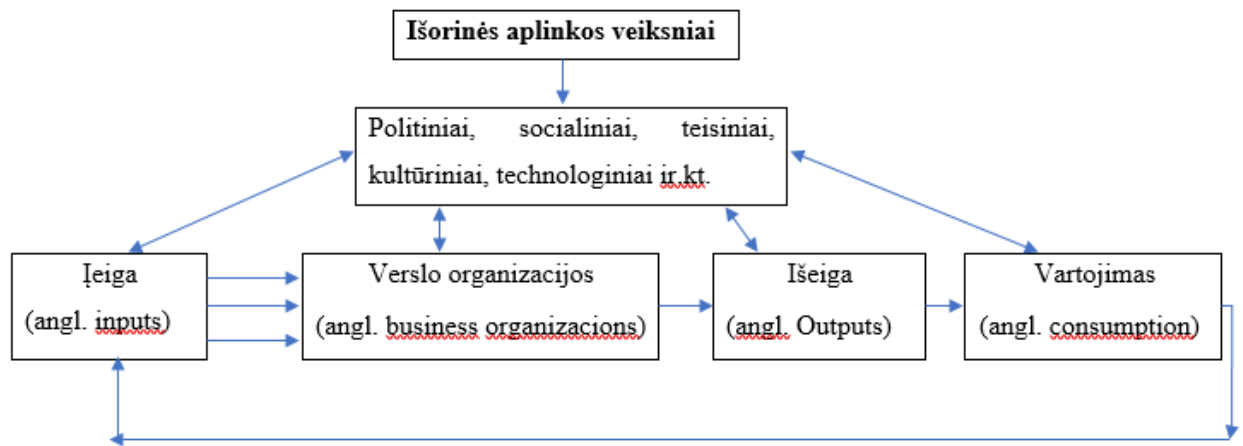


7 pav. Aplinkosauginiai mikroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste (Simanavičienė ir kt., 2011)

Remiantis pateiktai duomenimis bei Lietuvos pažangos strategija 2030, darytina išvada, jog verslo sektorius savo veiklą turi orientuoti socialiai atsakinga linkme. Tai turėtų pasireikšti įvairiomis socialiai atsakingomis priemonėmis, skatinančiomis aplinkosaugą bei tausojimą. Siekiant to, būtina itin didelį dėmesį skirti technologijoms, sudarančios sąlygas tokių tikslų siekimui. Akivaizdu, kad tokių tikslų įgyvendinimui verslui neužteks tik geros valios ir iniciatyvos, tam reikalingi dideli kaštai. Taipogi susiduriama su verslo mentaliteto problema, kuomet veiksmų ir priemonių imamasi tik tuomet, kada gresia nuobaudos. Deja, tokia verslo praktika yra gana dažna, tačiau tikėtina, kad laikui bėgant šis suvokimas keisis ir įmonės pačios ims daugiau iniciatyvų darnaus vystymosi ir socialiai atsakingos veiklos plėtrai užtikrinti.

2.3.3. Makroaplinkos veiksniai

Įmonės makroaplinka – tolimesnė – išorės aplinka, kuriai pati įmonė įtakos daryti negali arba gali tačiau netiesiogiai. Lydeka (2001) teigia, jog iš principo makroaplinka tam tikru momentu gali būti bendra visoms rinkoje esančioms institucijoms. Jo teigimu, būtent išorinė aplinka yra esminė sąlyga, lemianti verslo atstovų veiksmus. Anot Pileckienės (2004), įmonės išorės aplinkoje veikia įvairūs veiksniai, vienaip ar kitaip galintys veikti pastarosios veiklą. Stripeikis makroaplinką skirsto į keturis segmentus: politinį, ekonominį, socialinį bei technologinį. Pindiche'as ir Ionita's (2013) teigia, jog verslui būtina kuo geriau suvokti kiekvienos makrokomandos komponentus, nes kai kurie iš jų yra labai priklausomi vieni nuo kitų (pvz., ekonominė aplinka negali būti atskirta nuo socialinės ar politinės aplinkos). Anot autorių, kova su aplinkos veiksniais leidžia aptikti verslo stipriąsias ir silpnąsias puses, įvertinti situaciją ir numatyti reakciją. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog išorinė verslo aplinka dažniausiai visų autorių yra vertinama panašiai, tačiau visi jie papildė jos komponentus savo pastabomis bei įžvalgomis. Worthington'as, Britton'as (2006) pastebi, jog išorės aplinka apima tokias įtakas kaip ekonominė, demografinė, socialinė, politinė, teisinė, technologinė ir kitas. Jos, anot autorių, verslą gali veikti įvairiai, t.y. gali turėti įtakos ne tik transformacijos, bet išteklių įsigijimo, gamybos, bei vartojimo procesams. Autoriai pateikia tokį išorės aplinkos modelį (8 pav.).



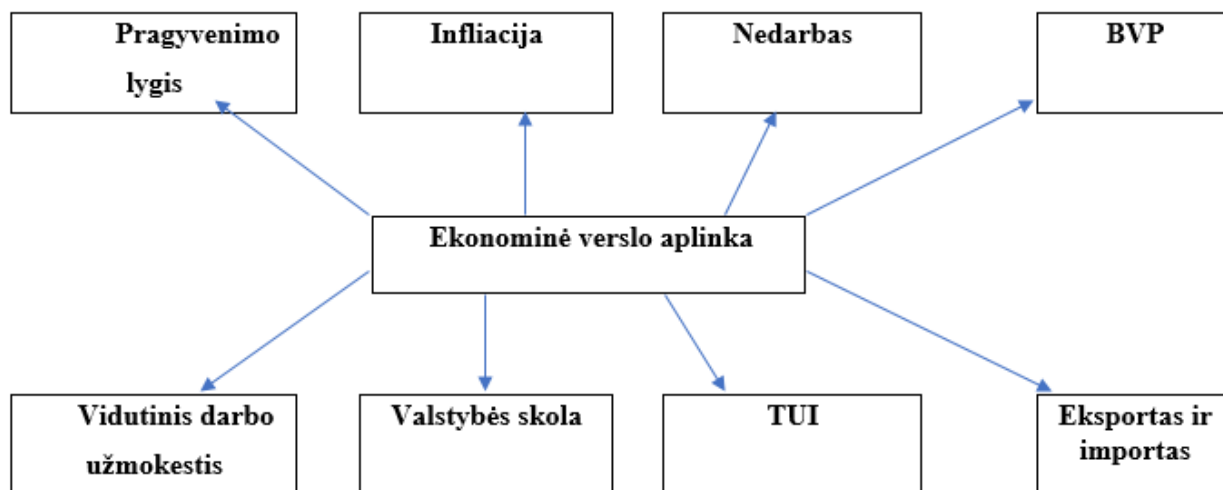
8 pav. Išorinės aplinkos veiksniai (Worthington, 2006)

Toliau darbe bus analizuojamos atskiros makroaplinkos dalys, jų vertinimo svarba bei detalizuojamas potencialus poveikis organizacijoms.

Verslo žodyne **politinė aplinka** yra apibrėžiama kaip „vyriausybės veiksmai, kurie turi įtakos verslo veiklai. Šie veiksmai gali pasireikšti vietiniu, regioniniu, nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu“. Politinės aplinkos analizės būtinybę, anot Worthington'o, Britton'o (2006) pagrindžia tai, jog šalies politinė sistema kartu su visomis vyriausybiniomis institucijomis yra susiję su tam tikromis jai būdingomis socialinėmis vertybėmis ir filosofijomis, kuriomis remiantis galima spręsti kaip priimami sprendimai reguliuojant rinką bei tuo pačiu – skirstant išteklius. Kitas aspektas, pagrindžiantis šios aplinkos analizės svarbą yra tai, jog pokyčiai politinėje aplinkoje, ypač demokratinėse valstybėse, yra nuolatiniai (pvz. rinkimai), o jų ignoravimas ir nepasiruošimas įmonei gali tapti realia grėsme. Apart aptartųjų aplinkybių, svarbu pabrėžti ir tai, jog politinė aplinka, esant dabartinės globalizacijos sąlygoms, apima ne vien nacionalinę, bet ir tarptautinę politiką. Vienos reikšmingiausių politinių grupių (Europos sąjunga, Pasaulio prekybos organizacija, G8 ir kt.), turi labai didelę įtaką, o pastarųjų sprendimai gali veikti nacionalines verslo grupes. Be aptartųjų priežasčių, politinės aplinkos poveikis įmonei skiriasi ir priklauso nuo organizacijos tipo. Pvz. tarptautinės korporacijos, veikiančios pasauliniu mastu, labiau rūpintis užsienio politikos stabilumo klausimais, o tuo tarpu vietinių bendrovių, veikiančių lokaliajoje rinkoje, pagrindinis rūpesnis bus vietinės valdžios situacija ir priimami sprendimai. Anot Worthington'o, Britton'o (2006) – neabejotinai bus atveju, kai netgi vietinės įmonės bus tiesiogiai ar netiesiogiai paveiktos politinių pokyčių kitose pasaulio dalyse, pvz., tiekimo nutraukimo atveju ar užsienio užsakymo panaikinimo atveju, kai mažas verslas yra subrangovas. Galiausiai, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog verslas ne tik reaguoja į pokyčius politinėje aplinkoje, bet taipogi gali ir prisidėti prie politinio konteksto kūrimo. Čia omenyje turimas lobizmas, kuomet dėl savo interesų verslo atstovai stengiasi veikti politinius sprendimus ir tokiu būdu siekti, jog būtų priimami pastariesiems palankūs

sprendimai. Tai yra vienas demokratijos bruožų ir tuo pačiu reali galimybė savalaikiai reaguoti į politinės aplinkos veiksmus ir jų galimus padarinius. Apibendrinus galima teigti, jog politinė verslo aplinka yra labai dinamiška, tad aplinkos stebėseną ir vertinimą yra būtina sąlyga kiekvienai atviroje sistemoje veikiančiai įmonei, siekiančiai optimaliausių veiklos rezultatų.

Stripeikis (2011), kalbėdamas apie **ekonominę verslo aplinką**, nurodo, jog ją sudaro veiksmų, apimančių bendrąsias ekonomikos sritis, visuma, daranti tam tikrą poveikį verslui. Rodiklių išskyrimas pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Ekonominė verslo aplinka (Stripeikis, 2011)

Anot Stripeikio (2011), ekonominės sistemos pagrindiniai tikslai yra trys: ekonominis augimas, kurį galima išmatuoti BVP augimo tempais; kainų stabilumas, kurį išmatuoti galima infliacijos ir vartotojų kainos indekso rodikliais. Galiausia – visišką užimtumą, kurį matuoti galima pagal nedarbo lygį šalyje. Ekonominis augimas yra siekiamybė tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus. Valstybinės institucijos ekonominio augimo siekia per stabilų ir ilgalaikį neinfliacinį augimo lygį, kurį, pageidautina, lemtų eksporto augimas (Worthington, Britton, 2006). Tokį augimą paprastai rodo kasmetinis realių nacionalinių pajamų arba bendrojo vidaus produkto padidėjimas. Kad būtų eliminuotas gyventojų skaičiaus pokyčio faktorius, augimo tempai dažniausiai išreiškiami pagal realias nacionalines pajamas vienam gyventojui. Pageidaujama augimo lygį yra pakankamai sudėtinga įvertinti siaurąja prasme. Tačiau plačiąja prasme – galima daryti prielaidą, jog vyriausybės iš esmės norėtų, kad nuolatinis realusis augimas siektų 3 – 4 proc. / žmogui, kad augimo tempai būtų spartesni nei pagrindinių konkurentų, o pats augimas būtų grindžiamas investicijomis į aukštąsias technologijas ir didėjančią eksporto augimą, o ne per ne lyg didelėmis viešojo sektoriaus išlaidomis.

Visiško užimtumo terminas turi tik teorinę pusę, nes praktikoje pasiekti visišką užimtumą, kas reiškia – visos turimos darbo jėgos ir kapitalo panaudojimą – neįmanoma. Dėl įvairių priežasčių (ciklinio, tekamojo, struktūrinio nedarbo) daugelyje išsivysčiusių valstybių priimta laikyti, jog visišką

užimtumas laikomas „norma“, kuomet nedarbas šalyje svyruoja apie 4–5 proc. Kaip ir buvo minėta, daugelyje demokratinių valstybių visiškai užimtumas neturi tiesioginės prasmės – t.y. nesiekia, jog būtų panaudota visas turimas darbo jėgos potencialas. Tikslas nedarbui mažinimui dažniausiai yra įgyvendinamas per naujų darbo vietų kūrimą ir išlaikymą, bei įgūdžių, atitinkančių rinkos poreikius – kūrimą ir skatinimą. Taipogi, dauguma autorių analizuoja nedarbo priežastis nedarbo rūšių kontekste, išskiria tokias nedarbo kategorijas: ciklinis, frikcinis bei struktūrinis.

Ciklinio nedarbo priežastis – ekonomikos ciklai (Snieska ir Čiburienė, 2005). Martinkus (2003) šį laikotarpį įvardija kaip gamybos mažinimo ir nuosmukio, kuomet paklausa dėl prasidėjusio taupymo stipriai krenta, to pasekoje įmonės, neturėdamos galimybių išlaikyti visų darbuotojų, privalo dalį jų atleisti. Didžiausias nedarbo lygis pasiekiamas krizės laikotarpiu. Verta atkreipti dėmesį į tai, jog vertinant iš verslo perspektyvos, aukštas nedarbo lygis tam tikru lygiu perskirsto darbuotojų srautus ir kai kurioms darbuotojų ieškančioms įmonėms reiškia padidėjusią jų pasiūlą, kita vertus, įvertinus neigiamą nedarbo įtaką visai ekonomikai, mokestinei sistemai ir vartojimui, kurio ženklus sumažėjimas verslui gali tapti lemiančiu tolimesnę veiklą veiksmu – darytina išvada, jog tariami plusai yra ženkliai mažiau pranašesni už minusus.

Tekamasis arba kitaip – frikcinis nedarbas yra „nepavojinga“ nedarbo forma, kuomet darbo yra ieškoma, jis yra keičiamas ir pan. Tokia jo forma yra laikina ir tam tikra prasme netgi pageidautina, kuomet darbuotojas pvz. keičia darbą dėl geresnių finansinių sumetimų. Ši nedarbo forma, siekiant efektyvesnio rezultato, gali būti reguliuojama per pvz. organizavimą ir optimizavimą darbo rinkos informacinių tarnybų, t.y. įgyvendinant priemones, padėsiančias sutrumpinti darbo paieškos laikotarpį.

Galiausiai – struktūrinis nedarbas – yra siejamas su struktūrinėmis ekonomikos pertvarkomis, kuomet darbuotojų kvalifikacijos neatitinka darbdavių poreikių ir technologinės pažangos. Struktūrinio nedarbo apraiškos pastebimos tuomet, kada yra fiksuojami technologiniai pokyčiai. Esant tokiai situacijai, kuomet technologinė pažanga yra spartesnė nei darbuotojų įgyjamos kvalifikacijos ir kompetencijos dirbti su jomis arba kitu atveju – technologija atlieka funkcijas, kurias prieš tai atliko žmogus – darbo vieta tampa nebepaklausanti ir darbdavys yra priverstas tokį darbuotoją atleisti iš užimamų pareigų.

Kitas ekonominis makroaplinkos veiksnys – mokėjimų balansas, kitaip tariant, **šalies eksporto ir importo santykis**. Kaip ir buvo minėta anksčiau – siekiamybė, lemianti ekonomikos augimą – yra eksporto didinimas. Anot Worthington'o ir Britton'o (2006), šalies mokėjimų balansas iš esmės yra grynas kreditų (pajamų) ir debetų (mokėjimų) balansas, kylantis dėl jos tarptautinės prekybos per tam tikrą laikotarpį. Kaip ir kiti ekonominiai rodikliai, mokėjimų balanso statistika įvairiais būdais ir skirtingais išskaidymo lygiais leidžia palyginti ne tik šalies prekybos rezultatus, bet ir tam tikrų pramonės šakų ar prekių grupių tarptautinį konkurencingumą. Pastebima, jog ypatingas dėmesys

skiriamas einamosios sąskaitos mokėjimų balansui. Būtent pagal tai dažniausiu atveju yra matuojami įvairūs konkurenciniai pranašumai ar trūkumai.

Verslo sektoriui eksporto ir importo rodikliai ir jų stebėseną ir vertinimą reikalingi siekiant ne tik numatyti ekonominių ciklų dėsningumą, bet ir laiku sureaguoti į besikeičiančius rinkos dėsnius, konkurentų veiksmus. Štai importo padidėjimas, kuomet kalbama apie panašių prekių grupę, verslui gali sukelti konkurenciją, neigiamai veikti jų produkcijos kainas arba apskritai gali išstumti iš rinkos. Tuo tarpu eksporto didėjimas, kai kalbama apie panašią prekių grupę, kuomet gamybos mastai išlieka tokie patys – gali reikšti rinkos „atlaisvėjimą“ ir konkurentų pasitraukimą į užsienio rinkas. Žinoma, jeigu konkurentai didina eksporto mastus kartu didindami gamybos apimtį – iškyla potenciali grėsmė, nes konkurentai daugiau gamindami gali įgauti masto ekonomijos efektą, kuomet tą pačią prekę galėtų gaminti kur kas mažesniais kaštais ir tokiu būdu gali sumažinti rinkos kainą.

Valstybės skola. *Lietuvos valstybės skolos įstatyme* valstybės skola yra įvardijama kaip vidaus ir išorės skolų suma. Jei valstybė per ataskaitinį laikotarpį surenka mokesčių į biudžetą daugiau nei išleidžia, tokiu atveju perteklių ji gali skirti skolų grąžinimui. Kitu atveju, jei biudžetas deficitinis, t.y. gautos įplaukos yra mažesnės nei išlaidos – valstybei tenka skirtumą kompensuoti skolinantis. Verslui tai itin aktualu, kadangi esant deficitiniam biudžetui, tikėtina, jog vyriausybės imsis fiskalinių priemonių ir pvz. gali kelti pelno mokesčius.

Pragyvenimo lygis – makroekonominis rodiklis, rodantis gyventojų materialinę gerovę. Gyventojų pragyvenimo lygiu dažniausiai yra laikomas bendrojo vidaus produkto dalis, tenkanti vienam gyventojui. Vertinant tokio makroekonominio elemento poveikį verslui, galima teigti, jog verslo sėkmė yra tiesiogiai proporcinga pragyvenimo lygiui, kadangi materialiai apsirūpinusi visuomenė yra linkusi daugiau vartoti ir investuoti į išsilavinimą. Tai patvirtina ir *Engelio dėsnis*, pasak kurio, esant situacijai, kuomet auga šeimos finansinė gerovė, mažėja dalis išleidžiama pirmo būtinumo prekėms (pvz. maistui) ir didėja santykinė dalis, išleidžiama prabangos prekėms (Dubauskas, 2011).

Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) – užsienio kapitalo investicijos šalyje. Pirmiausiai tai asocijuojasi su „pinigų atėjimu“ ir jų investavimu. Tai lemia naujų darbo vietų kūrimą. Dėl šios priežasties išauga specialistų poreikis regione ir to pasekoje, dėl išaugusios pastarųjų paklausos, auga darbo užmokestis. Be viso to, šalyje įsikūręs verslas moka mokesčius į biudžetą. TUI svarba ir poreikis verslui – nuolat tyrinėjamas objektas (Sabonienė, 2002, Barkauskaitė, 2014). Nors bendraja prasme tiesioginės užsienio investicijos konkrečiai Lietuvos atveju, remiantis tyrimų rezultatais (Čibinskienė, Kontautienė, 2010), pagrindžia teigiamą naudą ekonomikai, tačiau svarba ir poveikis vietinio verslo atžvilgiu – daug diskusijų keliantis klausimas. Visų pirma, vietinis verslas susiduria su konkurencijos pavojumi, kuomet užsienio investuotojai, dėl pvz. masto ekonomijos, savo produkciją gali gaminti kur kas pigiau ir išstumti iš rinkos vietinius dalyvius. Kitas niuansas – vyriausybės, siekdamas pritraukti užsienio kapitalą, dažnai yra priverstos pateikti jam išskirtines sąlygas. Kaip pavyzdį tokių atvejų galima

pateikti laisvųjų ekonominių zonų kūrimą, kuriose užsienio kapitalui sudarytos išskirtinės ir galima teigti, žalingos sąlygos vietinių verslininkų atžvilgiu. Kitas niuansas, vertinant TUI, kaip makroaplinkos veiksnį verslui, yra tas, jog pvz. regionuose, kur yra stipri emigracija, darbo jėgos kiekis yra pakankamai ribotas, tad sukurtos naujos darbo vietos iš esmės yra užimamos ne bedarbių, o tiesiog įvyksta darbuotojų persiskirstymas. Bendrąja prasme tai neatrodo labai žalinga, tačiau vertinant iš vietinio verslo pusės, kuomet iš jų yra nuviliojama kvalifikuota ir nekvalifikuota darbo jėga – gali turėti dvejopų pasekmių. Viena jų – vietiniai verslininkai bus priversti motyvuoti savo darbuotojus įvairiomis tiek finansinėmis, tiek nefinansinėmis priemonėmis pasilikti, kita vertus, pasiekus tam tikrą ribą, iki kurios vietinis darbdavys gali motyvuoti savo darbuotoją, tačiau jo neįtikinus pasilikti – iškyla reali grėsmė tokio verslo ateičiai.

Infliacija, kaip makroekonominis veiksnys verslo aplinkoje, itin aktualus. Infliacija bendrąja prasme yra apibrėžiama kaip perkamosios galios mažėjimas dėl padidėjusių kainų (Jakutis, 2005). Infliacija, pagal metinį augimo tempą, yra skirstoma į tris grupes (Mello, Waisman, Zilberman, 2014) :

1. šliaužiančioji (Infliacijos dydis 0–4 proc.);
2. šuoliuojančioji (25–30 proc.);
3. hiperinfliacija (didesnė nei 500 proc.).

Mokslinėje literatūroje infliacijos priežastys dažniausiai yra analizuojamos dviejų veiksmių kontekste. Mingaila, Mileris (2015) teigia, jog infliaciją sukelia arba bendrosios paklausos augimas, arba bendrosios pasiūlos mažėjimas. Esant bendrosios paklausos augimui – išauga gamybiniai pajėgumai, o esant tokiai paklausai – automatiškai verslas kelia kainas. Kitu atveju – kuomet infliacija yra sukeliama bendrosios pasiūlos mažėjimu, viskas vyksta maždaug taip: verslas, investavęs į gamybą, stipriai padidina savo kaštus, tačiau sugrįžtantys pinigų srautai nekompensuoja investicijų, nes padidėjusi prekės kaina neigiamai veikė paklausą ir prekės nėra nuperkama tiek, kiek tikėtasi investuojant. Kitaip sakant – padidėjusios investicijos neigiamai veikia prekių paklausą dėl padidėjusios kainos, kurios augimą nulemia investicijos. Verslui infliacija yra gerai iki tol, kol kainos yra pakilimo stadijoje ir prekių paklausa yra augimo stadijoje. Vėliau – kaip ir visai ekonomikai – prasideda nuosmukio periodas ir prekių / paslaugų pardavimai krenta žemyn. Esant tokiai situacijai, verslas susiduria su įvairiomis problemomis: pirmiausiai, dėl sumažėjusios paklausos neparduotos prekės grįžta į sandėlius, tad reikalingi papildomi kaštai jų sandėliavimui. Toliau, sumažėjus pardavimams, verslininkai netenka dalies apyvartinių lėšų, tad susiduria su finansiniais sunkumais pvz. mokant darbo užmokesčius arba palūkanas finansinėms institucijoms. Dėl prekių pertekliaus automatiškai sustoja arba yra pristabdoma gamyba, nes nėra tikslo gaminti turint perteklių. Sustojus gamybai atsiranda dar kita problema – darbdaviams dalis darbuotojų tampa nebepaklausūs ir tuomet jie būna atleidžiami už užimamų pareigų. Šis „problemų ratas“ toliau iš vidinės aplinkos patenka į išorinę: atleidus darbuotoją, pastarasis ir jo šeima, kol susiras kitą darbą, pradeda taupyti. Taupymas automatiškai dar labiau mažina paklausą ir

ypač – ne pirmo būtinumo prekių / paslaugų. Darbo rinkoje nebepaklausūs darbuotojai tampa įvairių socialinių paramų gavėjais (tiek soc. išmokos, tiek įvairios kompensacijos ir k.t. valstybės teikiamos apsaugos priemonės pajamų ribai pasiekus kritinį lygį). Valstybė savo ruoštu patiria didelių išlaidų, o dėl sumažėjusių įplaukų į biudžetą (nedirbantys darbuotojai, maži pelno surenkantis verslas) susidaro biudžeto deficitas. Toks etapas reikalauja reagavimo, tad dažniausiai keliai yra du: arba skatinti ekonomikos augimą ir rinkos atsigavimą per vartojimą, arba taupyti. Vartojimo skatinimas čia pirmiausiai pasireiškia per viešąjį sektorių, kuomet vyriausybė didina viešąsias išlaidas. Nors toks sprendimas labai suaktyvina rinką (priklausomai nuo valstybės viešųjų išlaidų dalies BVP), tačiau aptariamuoju laikotarpiu, kuomet biudžetas yra deficitinis, norint daugiau vartoti, valstybė priversta skolintis. Jeigu toks sprendimas vis dėl to nepriimamas, einama kitu keliu – taupoma. Taupymas reiškia įvairių sričių biudžetų apkarpytus (dažnu atveju mažinamos daugiausiai kaštų sąlygojančios sritys, tokios kaip pensijos, socialinės išmokos, sveikatos apsauga, švietimas), viešojo sektoriaus darbuotojų etatų mažinimus, mokesčių didinimus ir kt.

Apibendrinus, galima teigti, jog infliacija yra normalus ekonominis reiškinys iki to lygio, kai jos augimas įgauna per didelį pagreitį ir savo ruoštu toliau nulemia kitas ekonomines problemas. Nors verslui kylančios kainos bei išaugusi paklausa iki tam tikro lygio yra labai pageidaujama, tačiau jos nesuvaldžius, kyla realių grėsmių tolimesnės veiklos efektyvumo užtikrinimui. Infliacija, kaip ir kiti makroekonominiai veiksniai, žiūrint iš įmonės perspektyvos, yra veikiami labai minimaliai ir netiesiogiai, tad išvengti jos praktiškai nėra įmanoma. Racionaliausi sprendimai, galintys padėti tinkamai suvaldyti situaciją laikotarpiu, kuomet pastarosios augimas pasieks pavojingą ribą, yra savalaikis rinkos stebėjimas, vertinimas, prognozavimas ir sprendimų galimiems netikėtumams pasiruošimas.

Snieška (2006) **BVP** apibrėžia kaip bendrąsias pajamas, sukurtas šalies teritorijoje. Šis rodiklis yra vienas svarbiausiųjų ekonominiame kontekste, vertinant ir lyginant valstybių ekonomines situacijas. Reikia pabrėžti tai, jog pati vidaus produkto skaitinė reikšmė nėra tokia informatyvi, jeigu žiūrima bendrajame kontekste. Kitaip tariant, valstybės skiriasi savo demografinė padėtimi, t.y. gyventojų skaičiumi, tad reali situacija atsispindėti gali tik įvertinus šį rodiklį.

Verslo sektoriui BVP, kaip makroekonominis veiksnys, yra itin aktualus. Pirmiausiai – verslo kūrimo stadijoje – būtina tinkamai įvertinti valstybės BVP kitimo tendencijas. Tokių rodiklių analizė rodo kokioje stadijoje yra valstybė, ar jos ekonomika yra „sveikai“ auganti, o galbūt, per sparčiai arba per lėtai. Išanalizavus minėtuosius bruožus, toliau galima vertinti kokios yra tokių tendencijų priežastys, kokios tų priežasčių galimos grėsmės ir galimybės. Vėlesnėse stadijose, kuomet verslas yra pradėtas, nuolatinis stebėjimas, prognozavimas ir grėsmių bei galimybių numatymas yra vienas aktualiausių įmonės veiksmų. Žinoma, kaip ir kitų makroekonominių veiksnių, BVP paveikti atskiros organizacijos negali, tačiau jo stebėseną gali užkirsti kelią galimoms grėsmėms arba atverti kelią naujoms galimybėms.

Socialinė aplinka, kaip dar vienas aktualus makroaplinkos veiksnys, apimantis šalies demografinę, kultūrinę, socialinę sritis – yra taipogi viena aktualiausių verslo segmentui. Būtent socialinės aplinkos plotmėje galima prognozuoti vienokius ar kitokius su žmonių įpročiais, kultūra, amžiumi, gyvenamąja vieta ir pan. susijusius aspektus ir to pasekoje tinkamai prisitaikyti ir „įtikti“ bendrajame kontekste. Bendro sutarimo dėl socialinės aplinkos sandaros tarp skirtingų autorių nėra, tačiau dažniausiai sutinkami bendrumai yra tai, jog dauguma jų šią aplinką analizuoja arba tik kaip socialinę, arba įtraukia ir kultūrinę kartu. Dėl stiprių panašumų ir sunkiai atskiriamų ribų, šiame darbe pasirinkta taip pat kultūrinę aplinką analizuoti bendrame socialinės aplinkos kontekste.

Kučinskienė ir Marčinskas (2014), kalbėdami apie socialinės – kultūrinės aplinkos ypatumus, pabrėžia, jog šiai aplinkai itin būdingas dinamiškumas. Verslas turi nuolat reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, tokias, kaip pvz., įvairūs darbo ir laisvalaikio modelio pokyčiai, lygių galimybių ir feminizmo suaktyvėjimo tendencijos, nusikalstamumas, politinių ir religinių pažiūrų skirtumai ir pan. Įvairios socialinio pobūdžio aplinkybės yra priežastis nuolat ieškoti sprendimų, labiausiai tinkančių vyraujančiai situacijai.

Vienas reikšmingiausių rodiklių šioje aplinkoje – **demografija**. *Britanikos enciklopedijoje* šis terminas siejamas statistiniais žmonių populiacijos tyrimais, ypač atsižvelgiančiais į dydį ir tankumą, pasiskirstymą ir gyvybinius duomenis, tokius kaip santuokos, gimdymai, mirtys ir kt. Prieš vertinant aplinkos potencialų poveikį verslo sektoriui, būtina įvertinti pagrindines demografinės aplinkos problemas, paremtas šių dienų aktualijomis. Remiantis turimais duomenimis, svarbiausios jų pasaulio mastu – greitas populiacijos augimas besivystančiose valstybėse Azijoje, Afrikoje, Lotynų Amerikoje; dauguma trečiojo pasaulio šalių neturi jokių populiacijos augimo kontrolės mechanizmų; Senėjimas ir gyventojų skaičiaus mažėjimas išsivysčiusiose valstybėse, pirmiausiai – vakarų Europoje. Taip pat kiti šaltiniai išskiria pabėgėlių bei migracijos problemas. Vertinant iš verslo perspektyvos, galima daryti prielaidą, kad problemos aktualumai labiau priklauso nuo pačios įmonės masto ir konteksto, kuriame ji veikia.

Kaip viena aktualiausių Lietuvos kontekste demografinių problemų – gali būti išskirta migracija, tiksliau – emigracija. Lietuvos emigracijos mastai yra išties dideli. Remiantis statistikos departamento duomenimis, per pastaruosius trejus metus Lietuvą paliko daugiau kaip 131 tūkst. gyventojų. Net 50 tūkst. iš jų – vien per 2016m. Verslo vaidmuo šiame kontekste ypatingai svarbus, kadangi tokio masto emigracija negali būti sprendžiama be verslo sektoriaus įsikišimo. Pastarojo suinteresuotumas yra grindžiamas tuo, jog emigracija didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą, nekvalifikuotos darbo jėgos trūkumas didina išlaidas darbo užmokesčiui. Verslas taip pat praranda dalį savo vartotojų segmento. Nors iš kitos pusės, emigracija atlaisvina darbo vietas tiems, kurie lieka, nekvalifikuoti darbuotojai tampa kur kas paklausesni tad didėja jų darbo užmokestis, o štai kvalifikuota darbo jėga įgauna ypatingą

svarbą ir darbdavys, siekdamas turėti profesionalų komandą, suteikia jiems sąlygas ir galimybes, kokių tikrai neužtikrintų, jei specialistų pasiūla būtų didesnė.

Siniavskaitė ir Andriušaitienė (2015), siekdamos išsiaiškinti pagrindines emigracijos priežastis, nustatė jog veiksniai, skatinantys emigruoti yra galimybė laisvai judėti, įvairios ekonominės priežastys. Autorės taipogi pabrėžia socialinių bei kultūrinių įtakų poveikį. Problema siūloma spręsti įvairių priemonių, tokių kaip nedarbo lygio mažinimas, ekonominių sąlygų gerinimas, naujų darbo vietų steigimas ir kt. kompleksu. Vertinant šias rekomendacijas, galima teigti, jog verslo sektoriaus vaidmuo šioje situacijoje įgauna itin svarią poziciją: jo įtakoje yra nedarbo lygio mažinimas, ekonominės situacijos gerinimas, naujų darbo vietų steigimas. Visos šios priemonės, be abejo, negali būti įgyvendinamos be politinės valios, kuri turėtų būti orientuota į verslo ir verslumo skatinimą per mokesčius, lengvatas, atitinkamos įstatyminės bazės pokyčius.

Kultūra, pasak Pruskaus (2003), žmogaus veiklos visuma, kuria naudojasi grupės žmonių. Tai padeda orientotis visuomenėje ir yra perduodama iš kartos į kartą. Toks kultūros aiškinimas yra visuotinai priimtas ir suvokiamas, tad remiantis tuo galima daryti prielaidas, kokią įtaką kultūra, kaip socialinės aplinkos veiksnys, gali daryti verslo sektoriui. Visų pirma, panašios kultūros požymiai yra būdingi žmonių grupei, geografiškai esančiose artimose teritorijose. Atsižvelgus į tai, galima teigti, jog pvz. steigiant naują verslą, reikalinga regiono kultūrinė apžvalga ir analizė, kurių išvados sudarytų sąlygas tiksliau numatyti ir prognozuoti potencialius sprendimus. Pvz., verslas nusprendžia kurtis teritorijoje, kurioje kultūra ir visuomenės įpročiai yra pakankamai primityvūs, sąlygoti galbūt skurdesnio gyvenimo lygio. Toks regionas tikriausiai labiau bus orientuotas pigesnių prekių/paslaugų segmentą, tad pvz. juvelyrikos parduotuvė, kurioje būtų prekiaujama aukštos kokybės metalų dirbiniais, pasisekimo nesulauktų. Nesėkmės atvejų, kuomet nebuvo tinkamai iširta sociokultūrinė aplinka, ir nebuvo atsižvelgta į kliento poreikius, yra išties nemažai:

1. Lidl prekybos tinklo nesėkmė Norvegijoje. (Tinklas turėjo pasitraukti iš rinkos, nes neįvertino, jog skandinavai nemėgsta nekokybiškų prekių (<http://achievaint.com/the-case-of-lidl/>);

2. amerikiečių prekybos tinklo Walmart nesėkmė Vokietijoje. Amerikiečių tinklas neįvertino ir neprisitaikė prie vokiečių kultūros, kuri yra, pirma – „žalia“, antra – vokiečiai pirmenybę visuomet teikia mažoms parduotuvėms (išimtis –Aldi, Lidl, kurios Vokietijoje labai populiarios), trečia – vokiečiai yra gana skeptiški amerikietiška produkcijai (http://www.huffingtonpost.com/david-macaray/why-did-walmart-leave-ger_b_940542.html);

3. IKEA nesėkmė Rusijoje. Nors Rusijos rinka yra viena didžiausių ir verslas yra itin suinteresuotas savo produkciją realizuoti rytuose, tačiau skandinavų baldų gamintoja IKEA, prieš atidarant tinklus Rusijoje, susidūrė su viena didžiausių Rusijos problemų – korupcija (<http://www.alaco.com/our-insight/intelligence/ikeas-troubled-history-in-russia>);

4. Nokia atvejis Suomijoje. Dar vienas pavyzdys, kuomet įmonė, neįvertinus technologinių pokyčių (liečiamųjų išmaniųjų telefonų eros pradžia, kurią NOKIA ignoravo), neteko lyderės pozicijos telefonų gamintojų rinkoje (<https://www.newyorker.com/business/currency/where-nokia-went-wrong>).

Tai tik keletas visiems gerai žinomų pavyzdžių, kuomet verslas neįvertina arba netinkamai įvertina aplinkos veiksnių, ko pasekoje kyla potenciali grėsmė nuostolių patyrimui arba veiklos likvidavimui. Įvertinus visa tai, galima teigti, jog kultūriniai skirtumai nebūtinai verslui kelia daugiau grėsmių nei galimybių. Tinkamai iširta aplinka gali tapti priešingai – netgi sėkmės faktoriumi.

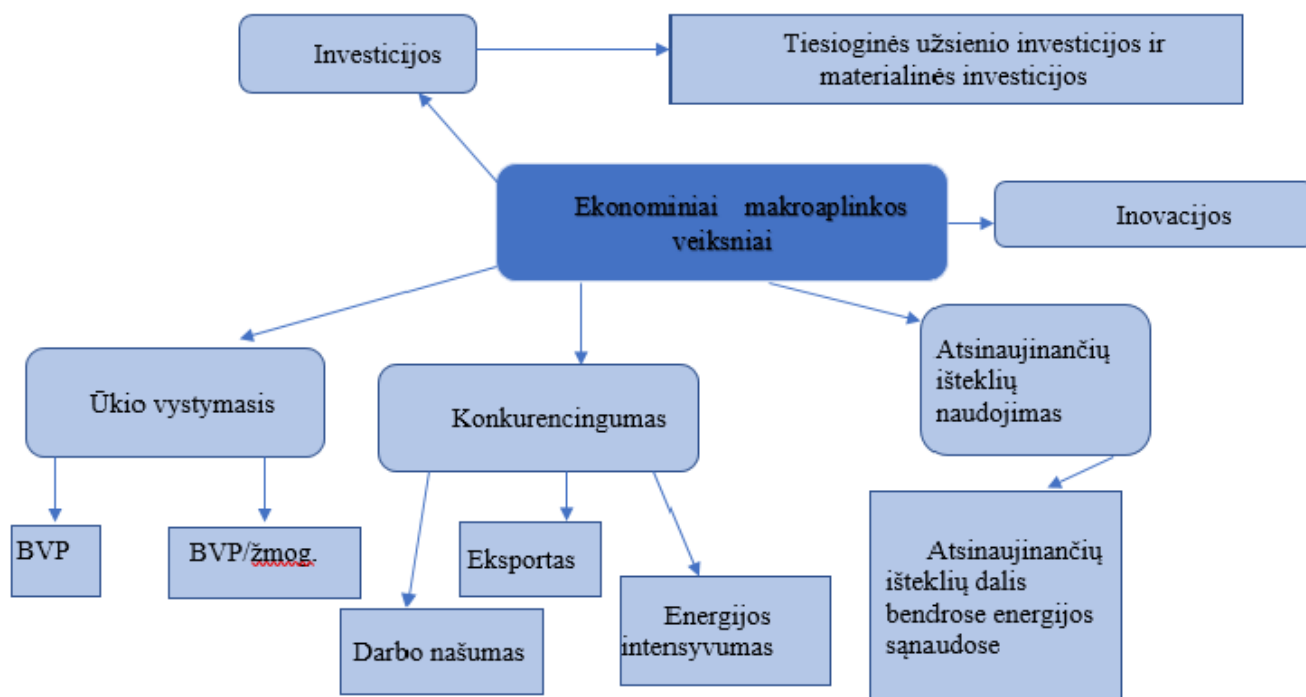
Mokslas ir technologijos yra viena aktualiausių ir labiausiai stebimų makroaplinkos dalių, itin stipriai veikiančių verslo sektoriaus veiklą. Paliulis ir Sabaitytė (2012) teigia, jog informacija verslui iš principo tampa strateginiu resursu, tad pastarosios infrastruktūros plėtojimas įmonėje įgyja ypatingos svarbos statusą. Worthington'as ir Britton'as (2006) teigia, jog technologiniai pokyčiai versle lemia naujų produktų įdiegimą, gamybos metodų pokyčius, produktų kokybės pokyčius, naujus produkcijos platinimo būdus ir kt. Anot autorių, technologiniai pasiekimai turi labai didelę įtaką praktiškai visose verslo veiklos srityse. Autoriai, vertindami technologijų sukeltus pokyčius versle, taip pat akcentuoja tai, jog pastarųjų potencialas yra ne ką mažiau žadantis. Naujųjų medžiagų atradimai aukštųjų technologijų pramonės šakose, biotechnologijos, nanotechnologijos, atsinaujinančių išteklių potencialas – visai tai sukels dar ne vieną perversmą ne tik verslo, bet ir daugumos kitų sričių veiklose. Technologinės aplinkos vertinimas ir stebėjimas yra būtina sąlyga verslui, siekiančiam laiku reaguoti į rinkoje vis pasirodančias naujoves, kurių savalaikis nepastebėjimas gali tapti konkurencine persvara tiems, kurie stebėseną ir vertinimą atliks operatyviau.

Gamtinė aplinka, kaip makroaplinkos veiksnys, pastaruoju laikotarpiu susilaukia vis daugiau dėmesio. Tokias tendencijas lemia kritinį lygį pasiekusi gamtos tarša, kurios apsauga tampa vienu prioritetinių uždavinių valstybiniuose procesuose. Būtent gamtinės aplinkos stebėsenoje ir galima pastebėti daugiausiai darnaus vystymosi koncepcijoje akcentuojamų rodiklių, kurių stebėseną ir vertinimą yra būtinos sąlygos aplinkosaugos efektyvumui reguliuoti. Tačiau gamtinės aplinkos vertinimas iš principo tėra maža dalis bendrame darnaus vystymosi kontekste.

2.3.4. Makroaplinkos veiksnių analizė darnaus vystymosi kontekste

Šioje darbo dalyje, remiantis Simanavičienės ir kt., 2011 monografijoje analizuojamu vertinimo modeliu, bus atliekama makroaplinkos veiksnių analizė darnaus vystymosi kontekste. Reikia pastebėti, jog toks išskyrimas ir akcentavimas įgauna vis didesnę svarbą ir poreikį, kadangi darnus vystymasis bei su juo susijusios problemos yra vis labiau akcentuojamos visuose visuomenės veiklos lygiuose. (Čiegis, Zeleniūtė, 2008). Darnaus vystymosi kontekste, remiantis Simanavičienės ir kt. (2011) monografija, makroaplinkos veiksniai yra skiriami į tris pagrindinius veiksnius: ekonominius, socialinius ir

aplinkosauginius. Ekonominių veiksnių grupė yra sudaryta iš penkių kriterijų: ūkio vystymosi, konkurencingumo, atsinaujinančių išteklių naudojimo, inovacijų bei investicijų. Ūkio vystymosi pagrindiniai makro rodikliai – BVP arba BVP vienam žmogui. Konkurencingumo kriterijus skirstomas į darbo našumo, energijos intensyvumo bei prekių eksporto makro rodiklius. Atsinaujinančių išteklių naudojimas matuojamas pagal atsinaujinančių išteklių kiekį bendrose sąnaudose. Na ir galiausiai – investicijos – apima tiesioginių užsienio investicijų ir materialinių investicijų rodiklius (10 pav.).

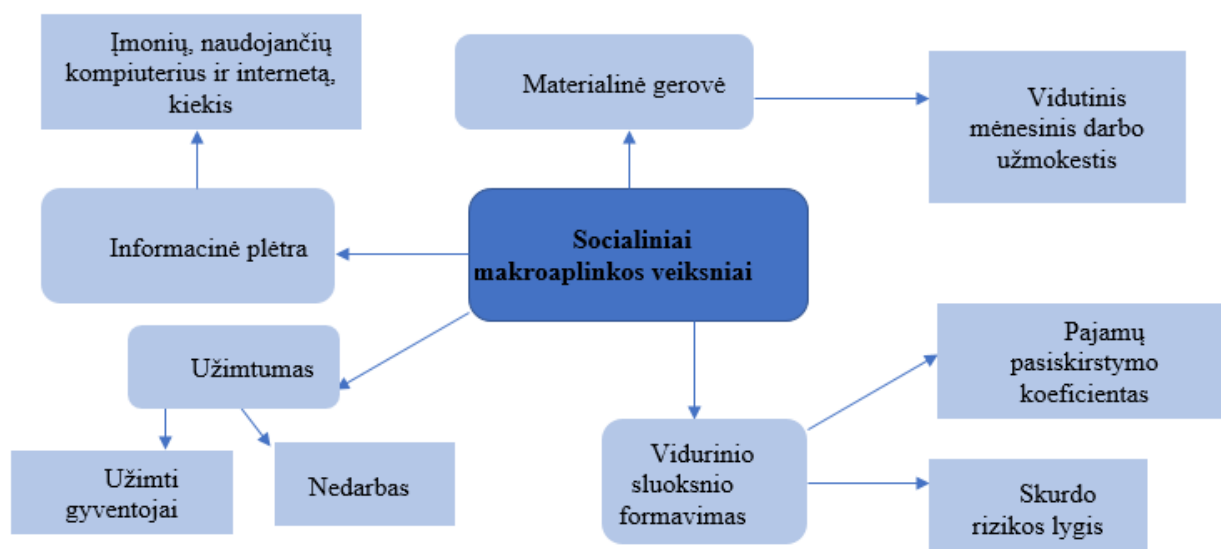


10 pav. Ekonominiai makroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste
(Simanavičienė ir kt., 2011)

Kitas makroaplinkos veiksnys, numatytas darnaus vystymosi koncepcijos analizės metodikoje – socialinė aplinka. Ją sudaro keturi kriterijai: informacinė plėtra, užimtumas, vidurinio sluoksnio formavimas bei materialinė gerovė. Atkreiptinas dėmesys, jog tos pačios kategorijos buvo imtos vertinant ir mikroaplinkos veiksnius, tačiau esminis skirtumas – vertinimo kriterijai, kurie mikroaplinkoje yra interpretuojami iš vidinės aplinkos – kuriai įmonė turi tiesioginės įtakos – perspektyvos, tuo tarpu makroaplinkos kriterijai yra bendri visam sektoriui ir konkreti verslo įmonė daryti jiems įtakos praktiškai negali arba gali labai minimaliai.

Remiantis monografijoje (Simanavičienė ir kt., 2011) pateikiama vertinimo metodologija, informacinė plėtra gali būti matuojama pagal įmonių, naudojančių kompiuterį ir internetą – kiekį. Užimtumas, įprastais – nedarbo, arba gyventojų užimtumo rodikliais. Vidurinio sluoksnio formavimas

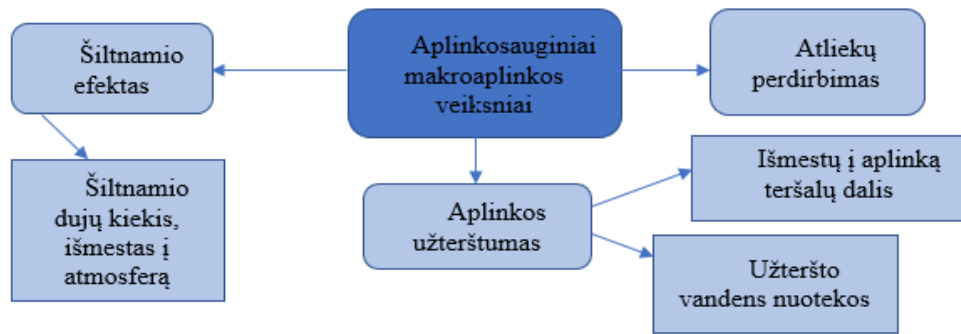
vertinamas pagal skurdo rizikos lygį bei pajamų pasiskirstymo koeficientą. Materialinė gerovė matuojama šalies ūkio darbuotojų vidutiniu darbo užmokesčiu (11 Pav.).



11 pav. Socialiniai makroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste
(Simanavičienė ir kt., 2011)

Toliau autorių sudarytoje makroaplinkos veiksnių vertinimo metodologijoje yra išskiriami aplinkosauginiai kriterijai. Atsižvelgus į tai, jog metodika yra rengta pagal darnaus vystymosi koncepcijos prioritetus, toks prioritetas pasirinkimas yra visiškai pagrįstas ir reikia pastebėti – neišvengiamas siekiant įgyvendinti pagrindinius darnaus vystymosi ekonomikos tikslus. Vėlgi, būtina atkreipti dėmesį į tai, jog įprastose vertinimo metodologijose kaip PEST, LEPEST ir kt. dėmesys šiai kategorijai yra arba labai mažas, arba visai neakcentuojamas, tačiau remiantis naujausiomis tendencijomis ir įgyvendinamomis politikos strategijomis, akivaizdu, jog jo svarba ir poreikis yra stipriai išaugęs ir potencialiai tik auga.

Aplinkosauginiai makroaplinkos veiksniai, išskiriami sudarytoje vertinimo metodologijoje, yra šie: šiltnamio efektas, aplinkos užterštumas bei atliekų perdirbimas. Šiltnamio efektas svertas čia yra matuojamas pagal šiltnamio dujų kiekį, išmestą į atmosferą. Atmosferos užterštumas vertinamas pagal dvi kategorijas: teršalų kiekį, išmetamą į atmosferą bei užteršto vandens nuotekas. Galiausiai atliekų perdirbimas yra vertinamas pagal gamybos atliekų perdirbimo kiekį (12 pav.).



12 pav. Aplinkosauginiai makroaplinkos veiksniai darnaus vystymosi kontekste
(Simanavičienė ir kt., 2011)

Atlikus Simanavičienės ir kt. (2011) monografijoje pateikiamą darnumo vertinimo metodiką, darytina išvada, jog dėl itin dinamiškos verslo aplinkos vertinimo modelis reikalauja atnaujinimo. Taipogi, modelis apima viso darnaus vystymosi konteksto kriterijus, kas iš principo, vertinant verslo aplinką, yra per platu ir sunkiai išmatuojama. Atsižvelgus į tai, kitoje darbo dalyje bus pateikiama sukurta mikro– ir makroaplinkų vertinimo metodologija, kurioje bus matuojamas ne viso darnaus vystymosi konteksto įtaka, bet tik konkrečiai aktualaus verslui – darnaus, arba kitaip tariant – socialiai atsakingo verslo aplinka. Sukurtoje metodikoje keletas vertinimo kriterijų bus panaudoti atsižvelgus į aptartąjį modelį (Simanavičienės ir kt., 2011), kiti – konkretizuoti ir pritaikyti paslaugų įmonės darnumo vertinimui.

2.4. Verslo aplinkos vertinimo metodai

Aptarus pagrindinius tiek mikro, tiek makro aplinkų bruožus bei jų įtaką verslo sėkmės užtikrinimui, toliau darbe bus pristatomi ir analizuojami standartiniai aplinkų vertinimo metodai. Tiek mikroaplinkos (Porterio 5 jėgų modelis), tiek makroaplinkos vertinimo metodai (PEST, PĮSETA, SLEPT, PESTEL arba PESTLE, STEEPLE, STEEPLED, LEPEST–C, aplinkos dinamikos analizė, scenarijų analizė bei SSGG (SWOT), kiekybiniai tyrimai – koreliacijos bei regresinės analizės), reikia pastebėti yra nusistovėję ir priimtini visuotinai. Kadangi pačių elementų tiksli išsami analizė ir jų poveikis verslui buvo atlikta ankstesniame poskyryje, šioje dalyje, siekiant išvengti pasikartojimų, jie bus tik identifikuojami. Toliau darbe bus pateikiami pagrindiniai analizių metodai, taikomi vertinant verslo aplinką.

PEST analizė, apimanti keturių sričių kokybinį tyrimą (P – politinės, E – ekonominės, S – socialinės bei T – technologinės aplinkos analizė). Jos iniciatorius – Harvard'o profesorius Francis Aguilar (1967). Anot Halik'o (2012), PEST analizė iš principo yra naudojama įvairių sričių aplinkai vertinti, bet ypatingai – verslo ir pramonės. Metodas yra taikomas siekiant nustatyti organizacinę būklę, potencialą, bei strateginio planavimo kryptingumui nustatyti.

Politiniai veiksniai, remiantis Halik'o (2012), iš esmės yra susiję su tuo, kaip ir koku laipsniu valdžia gali daryti įtaką versle priimamiems sprendimams. Politinių veiksmių įtaką iš principo galima vertinti pagal tai, kokio lygmens politika yra įgyvendinama. Tarptautinės politikos įtaka, esant globalizacijos sąlygoms, įgauna vis daugiau svarbos kasdieniame verslo sprendimų priėmime. Konkrečiu atveju, pvz. Lietuvos, priklausančios ES, įtaką daro įvairūs ES teisės aktai, direktyvos, reglamentai, laisvosios prekybos organizacijos sutartys ir pan. Įtaka gali būti matuojama pagal tai, kokie yra įmonės eksporto bei importo kiekiai, kokie yra tarpvalstybiniai santykiai ir juos apimančios įvairios tarp prekybinės sutartys ir pan. Vidinė politika ir jos stebėseną verslo subjektams yra itin aktuali. Visų pirma, valstybės kišimosi laipsnis į privataus sektoriaus reguliavimą priklauso nuo vyraujančios politinės santvarkos: esant diktatūriniam valdymams, kišimosi laipsnis yra itin aukštas, tad kurti verslą ir investuoti tokioje aplinkoje iniciatorių praktiškai neatsiranda: niekas nenori rizikuoti savo investicijomis ir baimintis dėl nuolatinio nepastovumo rizikos. Tuo tarpu demokratinėse valdymo formose kišimosi ir reguliavimo laipsnis yra kur kas mažesnis ir palankesnis verslo subjektams. Žinoma, kiekvienoje valstybėje, priklausomai nuo valdančiųjų partijų strategijų ir įgyvendinamų programų, jis kinta, tačiau yra kur kas pastovesnis ir labiau nuspėjamas.

Ekonominės aplinkos vertinimas, anot Halik'o (2012), apima ekonominį klimatą, ekonomikos augimo tendencijas, finansavimo lygius, įsidarbinimo galimybes bei kitus veiksmius. Reikia pastebėti, kad ekonominius veiksmius vertinti yra paprasčiau dėl galimybės juos išmatuoti, t.y. nesiremiama tik interpretacija.

Socialinės aplinkos veiksmiai, kaip jau ir buvo minėta ankstesniame poskyryje, remiasi demografiniais rodikliais, gyvenamosios pokyčiais, elgesiu, švietimu ir kitomis socialines sritis apimančiomis tendencijomis.

Technologinė aplinka, remiantis Chao'su, Peng'u ir Nunes'u (2007) – visų pirma yra modernios komunikacijos technologijos aukštojo mokslo srityje. Viena vertus, duomenų bazių kūrimas ir skaitmeninis turinys sudaro sąlygas bendrai naudotis ir dalytis daugybe skaitmeninių medžiagų, tačiau kita vertus – pažangios technologijos pakeitė ir pačių žmonių bendravimą. 1 lentelėje pateikiami apibendrinti PEST analizės vertinimo veiksmiai:

1 lentelė PEST analizės vertinimo kriterijai (Henry, 2008)

<p>Politiniai veiksniai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplinkosaugos teisės aktai; 2. Darbo teisės aktai; 3. Prekybos (taip pat ir užsienio) teisės aktai; 4. valdžios kaita/tęstinumas. 	<p>Ekonominiai veiksniai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Palūkanų normos; 2. Infliacija; 3. Pinigų pasiūla; 4. Užimtumas; 5. ekonominis ciklas.
<p>Socialiniai veiksniai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Populiacija 2. Gyvenimo būdas; 3. Pajamų pasiskirstymas; 4. Vartotojų pirkimų tendencijos; 5. Socialinis požiūris. 	<p>Technologiniai veiksniai:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naujausi išradimai; 2. Investicijos į technologijas; 3. išlaidos tyrimams ir atradimams.

Reikia pastebėti, kad modelis iš principo buvo ne vieną kartą keistas įtraukiant papildomus ir aktualius vertinimui veiksnius. Metodikos PESTEL (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai + ekologiniai, teisiniai veiksniai), PESTLE (tie patys kaip ir PESTEL), STEP (tie patys kaip ir PEST), STEEPLED (socialiniai, technologiniai, ekonominiai, aplinkosauginiai, politiniai, teisiniai, etiniai, demografiniai veiksniai), PĮSETA (politiniai, įstatyminiai, socialiniai, ekonominiai, technologiniai ir aplinkosauginiai) ir LEPEST – C (teisiniai, ekonominiai, politiniai, ekologiniai, sociodemografiniai, technologiniai ir C – konkurencinės aplinkos veiksniais) yra labai giningos ir skirtingos iš principo tik keletu komponentų. Įvertinus aptartųjų metodų naujumą ir atitikimą šiandieninėms aktualijoms, galima teigti, jog modeliai yra koreguotini ir reikalaujantys suderinamumo su įgyvendinamomis pagrindinėmis strategijomis. Lietuvos atveju, tokia strategija yra „Lietuva2030“, kuri numato visų valstybėje vykdomų kryptių orientaciją į darnų vystymąsi. Reikia pastebėti, kad darnų vystymąsi būtų galima vertinti per pvz. teisinius arba politinius veiksnius, tačiau esant situacijai, kuomet tai įgyja nacionalinę reikšmę, akivaizdu, kad tik tokio įtraukimo nebepakanka. Būtent šios strateginės orientacijos visuose aptartuose modeliuose ir trūksta, kadangi tai yra nacionalinė kryptis ir strategija, ji turi atsispindėti visuose veiksmuose, jos vertinimas turi būti atliekamas reguliariai, o rezultatai interpretuojami kaip palankūs arba nepalankūs darnaus verslo sektoriaus plėtrai. Atsižvelgus į tai, kitoje darbo dalyje bus pateikiama adaptuota aplinkos vertinimo metodika, apimanti ne tik standartinius ir vienareikšmiškai būtinus vertinti verslo aplinkos veiksnius, tačiau įtraukianti ir darnaus verslo bei palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimo kriterijus.

Kitas verslo aplinkos vertinimo metodas – **aplinkos dinamikos analizė**. Analizėje aplinka yra matuojama skalėje nuo 1 iki 5. Veiksniai apima sudėtingumą, naujoviškumą, pokyčių tempą bei galimybę prognozuoti. Sudėtingumo aspektas apima kontekstą, kuriame veiksniai paplitę. Atliekant įmonės aplinkos vertinimą, akivaizdu, labiau kontroliuojama situacija bus tuomet, kada bus kalbama

apie nacionalinį lygį. Pasaulinio masto įtaka yra praktiškai nesukontroliuojama, tad jos sudėtingumas, šiuo atveju, vertinamas aukščiausiu balu. Naujoviškumas čia ranguojamas pagal tai, kaip stipriai aplinka yra iširta ir įvertinta. Remiantis Vasiliausku (2007), galima teigti, jog toks aplinkos vertinimas parodo ar įmonė žino analizuojamų veiksnių galimus padarinius, t.y. ar situacijos yra pažįstamos ar ne ir ar galimi scenarijai visiškai neištirti. Esant tokiai situacijai susidaro potenciali rizika, kadangi visiškai netirtų veiksnių įtaka, dėl netinkamai įvertintos situacijos, gali turėti neigiamų pasekmių. Pokyčių tempas yra matuojamas pagal įmonės reakciją į juos. Visiškai potencialiai nepavojinga situacija susidaro tuomet, kada pokyčių tempas yra lėtesnis ir įmonė visiškai laiku sureaguoja ir prisitaiko. Situacija tampa sudėtingesne tuomet, kada realiai vykstantys pokyčiai yra greitesni nei galimybė prie jų prisitaikyti. Tokiu atveju įmonės veiklai iškyla reali grėsmė. Galiausiai yra matuojama įmonės galimybė prognozuoti. Situacija, kuomet netgi be prognozės yra žinoma kaip tam tikri aplinkos veiksniai paveiks įmonės veiklą, yra priimtinausia ir mažiausiai kelianti grėsmę. Tuo tarpu situacijos, kurių prognozuoti neįmanoma – yra labai pavojingos. Remiantis aptartais duomenimis, galima teigti, jog aplinkos dinamikos laipsnis yra tiesiogiai proporcingas įmonės potencialioms grėsmėms ir rizikoms.

Kitas vertinimo metodas – **scenarijų analizės metodas**. Anot Adomavičienės, Kraunevičienės ir Dirvelio (2009), scenarijai – didžiausių neapibrėžtumo veiksnių, darančių įtaką organizacijai, visumos identifikavimas. Autoriai atkreipia dėmesį, jog priimant racionalius sprendimus, reikalingos moksliskai pagrįstos prognozės, o prognozavimo teorija ir sudaro galimybes tokių prognozių gavimui.

Mokslinėje literatūroje vieningai sutariama dėl scenarijų kategorijų (13 pav.).



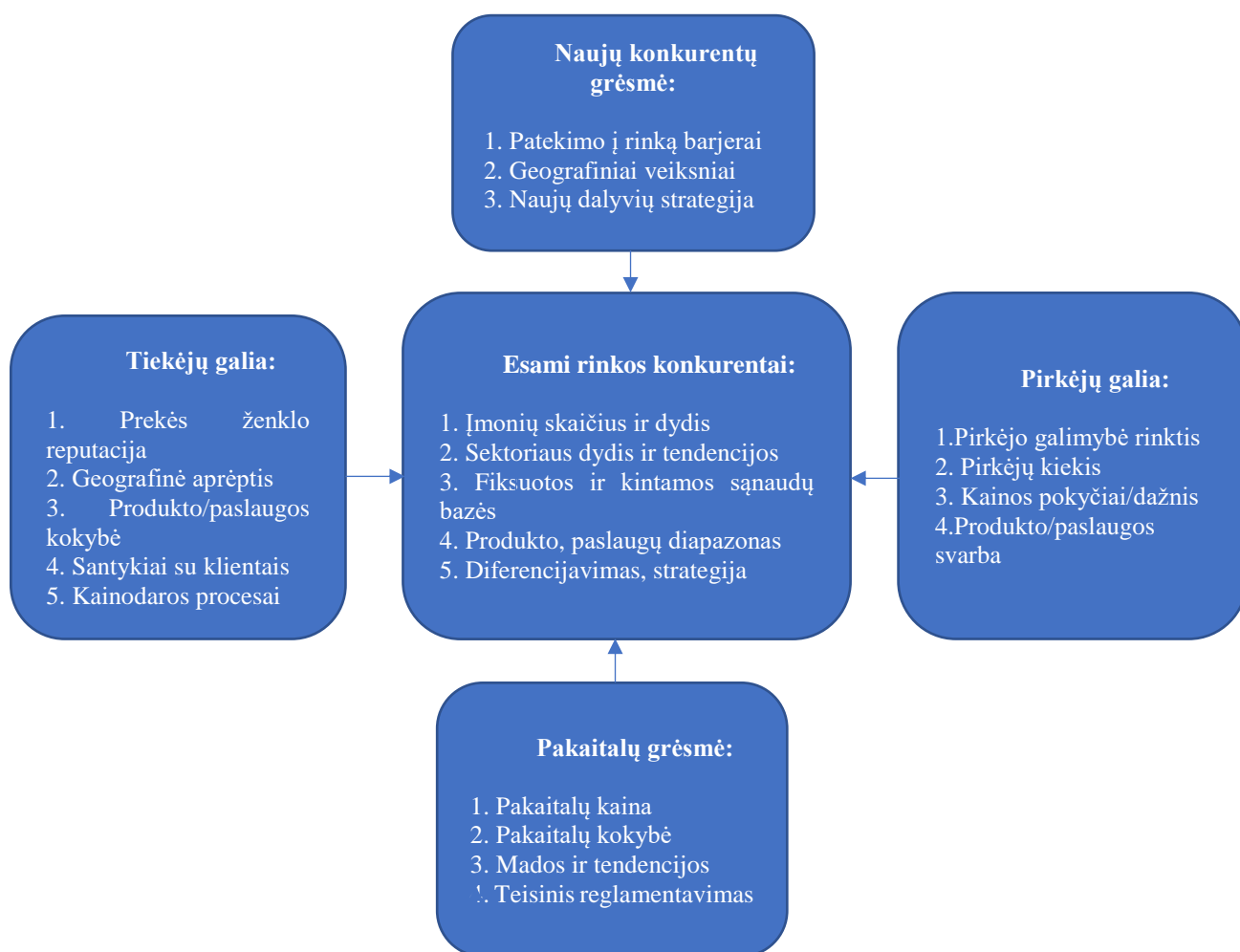
13 pav. Scenarijų kategorijos (Borjeson ir kt., 2006)

Prognozuojamieji scenarijai, anot Adomavičienės, Kraunevičienės ir Dirvelio (2009), atsako į klausimą Kas vyks ateityje? Klausimo tikslas – įvertinti ateities galimus scenarijus. Žvalgomieji scenarijai, anot autorių, apima buvusias bei esamas tendencijas ir rodo ateities kryptį. Normatyviniai scenarijai ruošiami atsižvelgiant į potencialius ateities scenarijus.

Kitas aplinkos tyrimo metodas – **SSGG analizė (SWOT)**. Ji yra pakankamai populiari ir dažnai naudojama įvairiuose kontekstuose. SSGG analizė apima keturias aplinkos vertinimo kategorijas: stiprybes (ką įmonė pajėgi įgyvendinti), silpnybes (ko įmonei šiuo metu neįmanoma atlikti), galimybes (palankios aplinkos sąlygos įmonės veiklai) bei grėsmes (grėsmingos aplinkos sąlygos įmonės veiklai). Anot Arimavičiūtės (2005), šios metodikos tikslas – identifikuoti esmines įmonės problemas,

kontroliuoti galimus scenarijus, formuoti įmonės veiklos politiką. Įmonės SSGG (SWOT) analizė bus pateikiama 4-oje daro dalyje.

Siekiant identifikuoti esmines jėgas, galinčias padėti plėtoti konkurencinį pranašumą, buvo sukurtas **Porterio 5-ių jėgų modelis**. Tai, pasak Mitkutės ir Nagreckaitės (2005), penkių tarpusavyje stipriai susijusių jėgų sąveika. Penkių jėgų modelį sudaro: nauji konkurentai, pirkėjai, pakaitalai, tiekėjai bei esami įmonės konkurentai. Porterio penkių jėgų modelio schema su pavyzdiniais rodikliais pateikiama 14 paveiksle.



14 pav. Porterio penkių jėgų modelis (Chapman, 2005)

Kaip matyti iš Porterio jėgų modelio (žr. 14 pav.), konkurencingumo vertinimas išties yra pakankamai sudėtingas ir daug skirtingų ypatybių apimantis procesas. Tiekėjų derybų galios vertinimas būtinas siekiant numatyti tinkamą tarpusavio santykių ryšį, grįstą abiejų pusių poreikių optimaliu patenkinimu. Pakaitalų grėsmės rizikos įvertinimas sudaro galimybes savalaikiai reaguoti ir prisitaikyti prie rinkos naujovių, potencialiai galinčių atimti rinkos dalį. Pirkėjų derybų galios įvertinimas yra būtina sąlyga siekiant pateikti optimalų, kliento poreikius ir lūkesčius tenkinantį produktą už jam priimtina

kainą. Naujų konkurentų stebėjimas ir vertinimas rinkoje būtina sąlyga įmonei, siekiančiai išlikti konkurencinga bei rinkos poreikį atitinkančia dalyve.

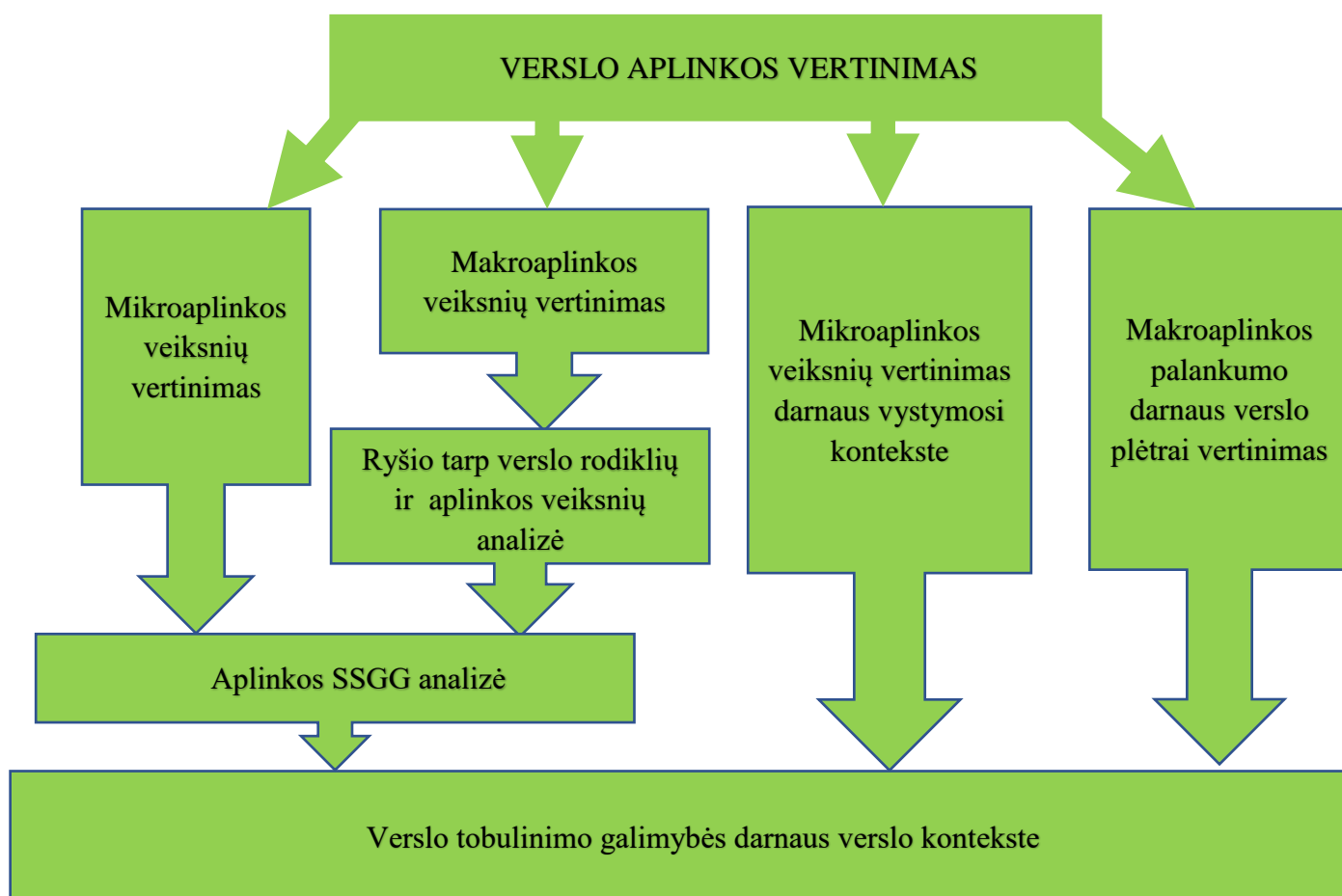
Socialiniuose moksluose taip pat yra atliekami ir kiekybiniai tyrimai. Anot Tidikio (2003), tokie kiekybiniai tyrimai yra įvairių procedūrų ir aprašymo metodų visuma, leidžianti socialinių mokslų duomenis pertvarkyti matematiškai. Kiekybinių tyrimų duomenys surenkami standartizuotai: testų, klausimynų, skalių, atvirų / uždarų klausimų metodu ir t.t. Rezultatai tokių tyrimų gaunami skaičiais, kalbama apie procentus bei statistinius ryšius. Tokių tyrimų duomenų apdorojimas susideda iš statistinės analizės pagal standartinius duomenis; standartinių kriterijų išraiškos; skalių rodmenų; tarpusavio ryšių matavimo. Tyrimo strategija – koreliacinė, eksperimentinė. Gautų rezultatų analizė atliekama statistiniais metodais. 4-oje darbo dalyje kaip vienas pasirinktų tyrimo metodų ir bus kiekybinis: t.y. bus ieškoma ryšių tarp vertinamos įmonės veiklos rezultatų bei pagrindinių ekonominių rodiklių.

Toliau darbe bus kuriamas adaptuotas verslo aplinkos vertinimo modelis darnaus vystymosi kontekste, arba tiksliau – darnaus verslo kontekste. Modelis bus sudarytas iš dviejų dalių: mikro – ir makroaplinkų vertinimo kontekstų.

3. VERSLO APLINKOS VERTINIMO DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE METODIKA

Išnaginėjus įvairių autorių pozicijas dėl verslo aplinkos vertinimo svarbos ir poreikio, toliau darbe bus pateikiamas verslo aplinkos vertinimo modelis, su adaptuotu darnaus vystymosi vertinimu. Modelio tikslas – įvertinti ar makroaplinka yra palanki darnaus verslo plėtrai (apart minėtųjų priežasčių, tai reikalinga identifikuojant pagrindines makroaplinkos problemas ir trukdžius darnaus verslo plėtrai, bei numatant sprendinius jų žalingo poveikio organizacijos veiklos rezultatams išvengimui) bei, tiriant mikroaplinką (ar verslas atitinka socialiai atsakingam verslui keliamus reikalavimus), numatyti organizacijos stiprybes bei silpnybes įgyvendinant socialiai atsakingo verslo koncepciją.

Aplinkai vertinti dažniausiai yra naudojama SWOT ir PEST analizių sąsaja. Kadangi vien kokybinis vertinimo aspektas, kaip jau ir buvo minėta ankstesnėse darbo dalyse, nėra pakankamai išsamus ir tikslus dėl netinkamų interpretacijų grėsmės, ryšiai tarp įmonės veiklos rezultatų ir mikro– bei makro– veiksnių bus vertinami atliekant regresinę analizę naudojant SPSS statistinę programą. Įmonės aplinkos vertinimo modelis darnaus vystymosi kontekste pateikiamas paveiksle Nr. 14.



15 pav. Įmonės aplinkos veiksnių vertinimo modelis

Modelio tikslas – išsamus, įvairių aplinkos veiksnių poveikį nustatantis, vertinantis ir remiantis tuo – prognozes pateikiantis procesas, apimantis visuotinai priimtas vertinimo metodikas, kuriose adaptuotas itin aktualus, tačiau lig šiol neįtrauktas, darnaus verslo aspektas. Reikia pastebėti tai, kad adaptuoto modelio orientacija, dėl tam tikrų duomenų parinkimo, labiau tinkama paslaugų sektoriui, tačiau, esant poreikiui, ji nesunkiai gali būti adaptuota ir gamybinei organizacijai. Modelio įgyvendinimo principai atliekami etapais.

Mikroaplinkos veiksnių vertinimas atliekamas siekiant identifikuoti pagrindinius mikroaplinkos veiksnus, turinčius įtakos įmonės veiklos rezultatams. Mikroaplinkai tirti pasirinktas Porterio penkių jėgų modelis. Šioje kategorijoje taip pat, siekiant kuo objektyvesnių rezultatų, yra įtraukiami vidinės įmonės aplinkos – darbuotojų, tikslų, užduočių, technologijų – komponentai. Jų išskyrimas yra svarbus veiksnys tolimesnėje aplinkos vertinimo dalyje – įmonės, kaip darnaus verslo – vertinime. **Makroaplinkos veiksnių vertinimas** atliekamas siekiant identifikuoti pagrindinius makroaplinkos veiksnus, turinčius įtakos įmonės veiklos rezultatams. Vertinimas bus atliekamas naudojantis PEST metodika. Toliau bus atliekama **ryšio tarp verslo rodiklių ir makroaplinkos veiksnių analizė**. Šios analizės gautų rezultatų dėka bus sudaromas regresijos modelis, reikalingas įmonės veiklos rezultatams ateityje apskaičiuoti. Remiantis mikro– ir makroaplinkų vertinimo rezultatais, bus sudaryta aplinkos **SSGG analizė**.

Mikroaplinkos veiksnių vertinimui darnaus kontekste sukurta penkiabalė sistema. Balų reikšmės pateikiamos 4 lentelėje.

2 lentelė. Įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimo balų reikšmės

Balas	Reikšmė
1	Socialiai neatsakinga įmonė
2	Socialinė atsakomybė įgyvendinama prastai
3	Socialinė atsakomybė įgyvendinama iš dalies
4	Socialinė atsakomybė įgyvendinama gerai
5	Socialinė atsakomybė įgyvendinama puikiai

Įmonės socialinės atsakomybės balas bus skaičiuojamas vertinant 5 pagrindinius elementus:

1. Įmonės remiami projektai (ne pelno siekianti įmonės veikla, orientuota į socialiai atsakingų projektų paramos skyrimą). Rodiklis bus apskaičiuojamas taip: **1 balas** – įmonė tokių projektų niekada nėra įgyvendinusi. **2 balai** – įmonė tokius projektus įgyvendinama retai (rečiau nei kartą per metus). **3 balai** – įmonė remia projektus, tačiau skiriamas finansavimas yra labai nežymus (nesiekia 0,5 proc. pelno). **4 balai** – įmonė nuolat remia įvairius projektus ir skiria jiems solidžius finansavimus. **5 balai** – įmonė ne tik remia, bet ir pati organizuoja įvairius projektus. Toks balų klasifikavimas paremtas proporcingai vertinant situaciją nuo to, kai jokių socialiai atsakingų projektų nėra remiama iki situacijos, kuomet ne tik remiama, bet ir reguliariai organizuojama.

2. Įmonės, kaip darbdavio, socialinė atsakomybė (vertinimas orientuotas į įmonės, kaip darbdavio, socialinę atsakomybę, kuris apima darbuotojų kaitą (neigiamą), darbo užmokestį.) **1 balas** – įmonėje didelė darbuotojų kaita (> kaip 20 proc. pokytis); vidutinis darbo užmokestis įmonėje mažesnis nei 500 eur. **2 balai** – įmonėje vidutinė darbuotojų kaita (15 - 20 proc. pokytis); vidutinis darbo užmokestis įmonėje 500 - 1000 eur. **3 balai** – įmonėje vidutinė darbuotojų kaita (10 - 15 proc. pokytis); vidutinis darbo užmokestis įmonėje 1000 - 1500 eur. **4 balai** – įmonėje maža darbuotojų kaita (< 10 proc.); vidutinis darbo užmokestis įmonėje ne mažesnis 1500 - 2000 eur. **5 balai** - įmonėje maža darbuotojų kaita (< 10 proc.); vidutinis darbo užmokestis įmonėje didesnis nei 2000 eur. Toks balų klasifikavimas pasirinktas remiantis statistine vidutine darbuotojų kaitos informacija bei Sodros pateikiama informacija apie mokamų atlyginimų (NETO) statistiką proporcingai.

3. Įmonės aplinkosauginiai sprendimai (vertinimas orientuotas į įmonės sprendimus, skatinančius aplinkosaugą: energijos tausojimas, išteklių tausojimas (racionalus tausojimas, esant tam pačiam gamybinių / procedūrinių pajėgumų lygiui). **1 balas** – įmonės elektros, vandens sąnaudos bei išlaidos kurui auga. **2 balai** – įmonės elektros, vandens sąnaudos, išlaidos kurui išlieka nekitusios. **3 balai** – įmonės elektros, vandens sąnaudos, išlaidos kurui neženkliai (1-5 proc.) mažėja. **4 balai** – įmonės vandens, elektros sąnaudos, išlaidos kurui pastebimai (5-10proc. pokytis) mažėja. **5 balai** – įmonės vandens, elektros sąnaudos, išlaidos kurui per metus sumažėja daugiau kaip 10 proc. Balų klasifikacija pasirinkta remiantis proporcingai vertinant situaciją nuo neracionalaus vartojimo, kai esant tam pačiam sukuriama produktui, kaštai auga, iki situacijos, kuomet sukuriama tiek pat, o išteklių tausojimas tampa akivaizdžiu.

4. Įmonės skaidrumo politika (vertinimas orientuotas į įmonės sąžiningumo ir skaidrumo užtikrinimo veiksmus). **1 balas** – įmonė nevykdo jokios prevencinės politikos prieš korupciją. **2 balai** – įmonė deklaruoja, jog prevencija yra taikoma, tačiau jokių realių veiksmų fiksuojama nėra. **3 balai** – įmonės skaidrumo veikla yra deklaruojama ir numatoma veiklos politikoje. **4 balai** – įmonės skaidrumo politika aiškiai deklaruojama įmonės dokumentuose, visuomenei pristatyta. **5 balai** – įmonės skaidrumo politika aiškiai deklaruojama įmonės dokumentuose, viešai skelbiami stebėsenos ir vertinimų rezultatai. Balų klasifikacija parinkta proporcingai vertinant situaciją kai įmonėje skaidrumo politika išvis nėra akcentuojama iki situacijos, kuomet įmonės skaidrumas ir atskaitomybė aiškiai deklaruojamos ir pateikiamos viešai.

5. Žmogaus teisių užtikrinimas. (Vertinimas orientuotas į įmonės žmogaus teisių užtikrinimo vertinimą, apimantį lygių galimybių užtikrinimą, saugaus darbo užtikrinimą). **1 balas** – įmonėje, metų eigoje, buvo nuolat fiksuojama diskriminacijos atvejų (pateiktų skundų daugiau nei 3 k.), neužtikrinamos saugios darbo vietos (nelaimingų atsitikimų skaičius daugiau nei 3 vnt.). **2 balai** – įmonėje, metų eigoje, buvo fiksuojama diskriminacijos atvejų (pateiktų skundų iki 3 k.), neužtikrinamos saugios darbo vietos (nelaimingų atsitikimų skaičius nuo 2 iki 3 vnt.). **3 balai** – įmonėje, metų eigoje, buvo fiksuojama

diskriminacijos atvejų (pateiktų skundų ne daugiau 1 k.), darbo saugumas užtikrinamas iš dalies (nelaimingų atsitikimų skaičius ne daugiau 1 vnt.). **4 balai** – įmonėje, metų eigoje, nebuvo fiksuojama diskriminacijos atvejų, darbo saugumas užtikrinamas iš dalies (nelaimingų atsitikimų darbe skaičius iki 1 vnt.). **5 balai** – įmonėje, metų eigoje, nebuvo fiksuojama diskriminacijos atvejų, darbo saugumas užtikrinamas pilnai (nelaimingų atsitikimų darbe metų eigoje nefiksuota). Balų klasifikacija parinkta remiantis Valstybinės darbo inspekcijos pateikiamais nelaimingų atsitikimų darbe statistiniais duomenimis.

Įmonės bendras socialinės atsakomybės balas bus skaičiuojamas pagal vidurkio formulę, kur $X_{(SA)}$ – socialinės atsakomybės balas; Y, Z, Q, W, P – 5 matuojamieji rodikliai (1 formulė):

$$X_{(SA)} = \frac{y + z + Q + w + P}{5}$$

Atlikus įmonės vidinės bei mikroaplinkos veiksnių vertinimo analizę, toliau modelyje numatoma analogiška procedūra su makroaplinkos veiksniais: t.y. numatyta identifikuoti įmonės makroaplinkos veiksnius ir jų palankumą / nepalankumą darnaus verslo plėtrai. Makroaplinkos vertinimas darnaus vystymosi kontekste reikalingas siekiant nustatyti silpnąsias ir stipriąsias makroaplinkos sritis. Toks nustatymas sudarys sąlygas ateityje stebėti „silpnųjų vietų“ pokyčius, įmonėms (jos – suinteresuotos šalys), bendradarbiaujant su atsakingųjų sričių atstovais, spręsti jų priežastis. Galiausiai, tai svarbu ieškant ryšių tarp įmonės veiklos rezultatų ir šių rodiklių. Gautas balas, apibendrintai, įvertina makroaplinkos silpnąsias ir stipriąsias vietas ir tokiu būdu sudaro sąlygas imtis veiksmų grėsmių prevencijai ir galimybių išnaudojimui. Toks darnaus verslo aplinkos vertinimas numatytas siekiant identifikuoti aplinkų, kurioms realiai įmonė įtakos neturi, palankumą darnaus verslo plėtrai.

Makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimui taip pat sukurta penkiabalė sistema (3 lentelė).

3 lentelė. Makroaplinkos vertinimo balų reikšmės

Balas	Reikšmė
1	Makroaplinka visiškai nepalanki darnaus verslo plėtrai
2	Makroaplinka nepalanki darnaus verslo plėtrai
3	Makroaplinka nepakankamai palanki darnaus verslo plėtrai
4	Makroaplinka palanki darnaus verslo plėtrai
5	Makroaplinka labai palanki darnaus verslo plėtrai

Makroaplinkoje pasirinkti matuojamų rodiklių pasirinkimas paremtas pagal daromos įtakos verslo sektoriui lygį.

1. Bendrasis vidaus produktas žmogui. Šis rodiklis, kaip vienas pagrindinių, pasirinktas tam, jog esant gerai finansiniai fizinių asmenų situacijai, jie perkamoji galia tampa didesnė, jie daugiau gali skirti

lėšų ne tik pirmosios būtinybės prekėms, tačiau ir paslaugoms, kas yra didžioji dalis surenkamo BVP išsivysčiusiose valstybėse. **1 balas** – BVP / žmog. – < 10000\$; **2 balai** – < 20000\$; **3 balai** – < 30000\$; **4 balai** – < 40000\$; **5 balai** – > 40000\$; Balų klasifikacija parinkta pagal Tarptautinio valiutų fondo statistinių duomenų apie BVP / žmogui proporcijas.

2. Politinis stabilumas šalyje. Šis rodiklis pasirinktas todėl, nes tik politiškai stabilioje valstybėje gali būti sėkmingai ir tikslingai įgyvendinamos strategijos. Verslo sektorius, remiantis vyriausybės programomis, gali prognozuoti ateities perspektyvas, gali įvertinti ar jų vykdoma veikla ir metodai bus priimtini, ar bus reikalingos atitinkamos permainos. Stabilumas politikoje taip pat yra vienas svarbiausių veiksnių užsienio kapitalui, kuriam tęstinumas, realios prognozavimo galimybės, kapitalo saugumas – vienos prioritetinių savybių, kurias turi atitikti užsienio kapitalą priimanti valstybė. Valstybės stabilumas bus matuojamas taip: **1 balas** – šalyje vyksta nuolatiniai kariniai konfliktai, nedemokratinis valdymas. **2 balai** – šaliai būdingi įvairūs konfliktai (ne kariniai) ir neramumai, nedemokratinis valdymas. **3 balai** – šalyje politinė situacija nėra stabili, vyrauja radikaliųjų politinių jėgų valdymas, demokratinis valdymas. **4 balai** – šalies politinė situacija pakankamai stabili, vyrauja kairės ir dešinės politinių jėgų kaita, demokratinis valdymas. **5 balai** – šalies politinė situacija stabili, valdžios kaita reta, demokratinis valdymas. Balų klasifikacija pasirinkta pagal situacijos vertinimą nuo karo stadijos, kuomet nėra jokio politinio stabilumo iki taikos, kuomet vyrauja demokratinis valdymas bei stabili ir prognozuojama politinė situacija.

3. Skaidrumas. Skaidrumo svarba įgyvendinant socialiai atsakingo verslo idėjas yra itin didelė ir reikšminga. Tik esant skaidriam valdymui galima tikėtis sąžiningos ir kryptingos politikos, skatinančios ir sudarančios sąlygas verslo sektoriui siekti ne tik pelno, tačiau ir skatinti kiek įmanoma intensyviau imtis socialiai atsakingos veiklos. Skaidrumas bus matuojamas remiantis Transparency International korupcijos suvokimo indekso (KSI) duomenis. (0 balų – korupcijos lygis šalyje aukščiausias. 100 balų – valstybė visiškai skaidri). Vertinimas bus atliekamas taip: **1 balas** – KSI 0 - 30. **2 balai** – KSI 30 - 50. **3 balai** – KSI 50 – 65. **4 balai** – KSI 65 – 85. **5 balai** – KSI 85 – 100. Balų klasifikacija pasirinkta imant proporcingai vertinant visus surinktus Transparency International balus.

4. BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai. Šis rodiklis pasirinktas dėl šių priežasčių: tik išsilavinę, žingeidūs ir inovatyvūs piliečiai gali plėtoti ir vystyti darnaus verslo idėją, siekti aukštesnių, nei tik pelnas, tikslų. Technologijos ir jų plėtra yra būtina sąlyga užtikrinant darnaus vystymosi pagrindinius tikslus – išteklių tausojimą, alternatyvų ieškojimą ir racionalų vartojimą. Šis rodiklis bus matuojamas taip: **1 balas** – BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai 0 – 2 *proc.* **2 balai** – BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai 2 – 3 *proc.* **3 balai** – BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai 3 – 4 – *proc.* **4 balai** – BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai 4 – 6 *proc.* **5 balai** – BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai > 6 *proc.* Balų klasifikacija parengta remiantis UNESCO ir Ekonominio

bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos rekomendacijomis, kur procentinė dalis nuo BVP švietimui turi būti ne mažesnė kaip 6 proc.

5. Tiesioginių užsienio investicijų metinis pokytis. Tokio rodiklio svarba numatoma ir pačioje „Lietuva 2030“ valstybinėje strategijoje, kurioje šis tikslas yra įvardijamas kaip „dėti visas pastangas pritraukti pasaulio kompanijų investicijas į Lietuvą“ (p. 16). Rodiklis bus matuojamas taip: **1 balas** – TUI metinis pokytis – < 0 proc. **2 balai** – TUI metinis pokytis – $0 - 2$ proc. **3 balai** – TUI metinis pokytis – $2 - 5$ proc. **4 balai** – TUI metinis pokytis – $5 - 10$ proc. **5 balai** – TUI metinis pokytis > 10 proc. Balų klasifikacija pasirinkta remiantis Lietuvos banko statistinių duomenų apie tiesiogines užsienio investicijas proporcingais pokyčiais 10 metų bėgyje.

6. Nedarbo lygis šalyje. Šis makroekonominis rodiklis, svarbus tuo, jog esant sveikai ekonomikai, kai užimtumo šalyje lygis yra maksimalus – valstybei kur kas lengviau įgyvendinti darnaus vystymosi strategijoje numatytus uždavinius, orientuotus sumanią ekonomiką bei darnų verslą. Šis rodiklis bus matuojamas taip: **1 balas** – nedarbas šalyje siekia > 20 proc. **2 balai** – nedarbas šalyje siekia $15 - 20$ proc. **3 balai** – nedarbas šalyje siekia $10 - 15$ proc. **4 balai** – nedarbas šalyje siekia $7 - 10$ proc. **5 balai** – nedarbas šalyje siekia < 7 proc. Balų klasifikacija pasirinkta remiantis Europos sąjungos statistiniais nedarbo duomenimis proporcingai.

Bendras palankumo darnaus verslo plėtrai balas bus skaičiuojamas pagal vidurkio formulę, kur $X_{(PB)}$ – bendras palankumo darnaus verslui balas; Y, Z, Q, W, P, T – 6 matuojamieji rodikliai (2 formulė):
$$X_{(PB)} = \frac{y+z+Q+w+P+T}{6}$$

Galiausiai darbe, pagal pateiktąjį modelį (žr. 15 pav.), remiantis gautais rezultatais, bus pateikiamos rekomendacinio pobūdžio **verslo tobulinimo galimybės darnaus verslo kontekste.**

4. AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ VERSLO APLINKOS VERTINIMAS DARNAUS VYSTYMO SI KONTEKSTE

Šioje darbo dalyje bus atliekamas AB „Lietuvos draudimas“ verslo aplinkos vertinimas. Pirmiausiai, siekiant geriau įsisavinti įmonės veiklos specifiką, bus pristatomi jos veiklos bruožai, pateikiami pagrindiniai veiklos rezultatai. Toliau, remiantis turima informacija ir trečiame darbo skyriuje pateiktu modeliu, bus atliekamas įmonės aplinkos kokybinis bei kiekybinis vertinimai. AB „Lietuvos draudimas“ mikroaplinka bus tirama remiantis Porterio 5 jėgų modeliu, makroaplinka bus vertinama remiantis PEST analizės metodu. Taipogi bus atliekamas bendra įmonės SSGG analizė. Toliau remiantis sukurtu modeliu (15 pav.), bus atliekamas įmonės mikroaplinkos veiksnių vertinimas darnaus kontekste bei makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimas. Galiausiai bus pateikiamos rekomendacijos įmonės rezultatų tobulinimui darnaus verslo kontekste.

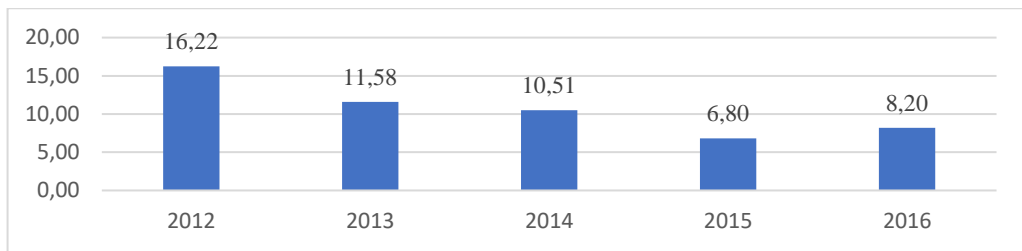
4.1. AB „Lietuvos draudimas“ veiklos analizė

Akcinė bendrovė „Lietuvos draudimas“ yra viena geriausiai žinomų ne gyvybės draudimo bendrovių Lietuvoje, kurios veiklos pradžia siejama dar su 1921 m. įkurta „Lietuvos valstybinio apdraudimo įstaiga“. Įmonės tapimas privačiu kapitalu siejamas su 1999 m. kuomet vyriausybė turėtą akcijų paketą pardavė Danų investuotojams „Codan“. Nuo to laikotarpio įmonė buvo perparduoda dar keletą kartų: vokiečiams, britams, galiausiai – lenkams. Šiuo metu pagrindinis įmonės akcininkas – Lenkijos bendrovė PZU. Reikia pastebėti, jog vis dar yra manančių, kad įmonė yra lietuviško kapitalo. Tą sąlygoja įmonės pavadinimas, kuris, reikia pripažinti, nebuvo keičiamas ne be priežasties: įmonės vardas turi gerą reputaciją, yra siejamas su valstybės pavadinimu, kas savo ruožtu lemia didesnę prisirišimą, lojalumą bei pasitikėjimą.

Įmonė Lietuvoje užima didžiausią ne gyvybės draudimo rinkos dalį – beveik 30 proc. Pagrindiniai įmonės produktai yra: privalomasis vairuotojų civilinės atsakomybės draudimas, KASKO (automobilių draudimas, apimantis įvairias automobilio apgadinimų apsaugas), būsto draudimas (gyventojų būsto ir jame esančio turto apsaugos), nelaimingų atsitikimų (įvairių traumų bei kritinių ligų apsaugos), kelionių (apsauga vykstantiems į užsienį) ir kt.

Įmonės savo misiją įvardija kaip siekį būti patikimais ekspertais, išlaikyti rinkos lyderio poziciją, teikiančio aktualius ir naujoviškus draudimo sprendimus. Kaip savo vertybes nurodo norą laimėti, iki galo atliktą darbą, inovatyvumą, paprastumą, sąžiningumą bei bendradarbiavimą.

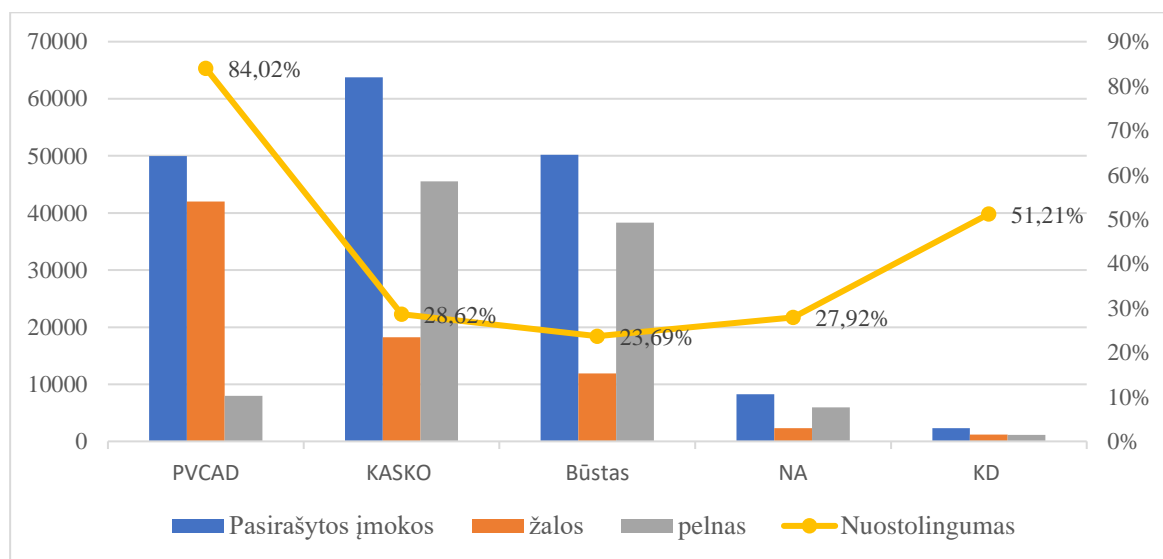
Pagrindinis įmonės rodiklis – pelningumas. Lietuvos draudimo pelningumo kitimo tendencijos pateikiamos 16 paveiksle.



16 pav. AB „Lietuvos draudimas“ pelningumo kitimo tendencijos, mln. eur.

Kaip matyti iš 16 paveikslo, įmonės pelningumas piką pasiekęs buvo 2012 m., kuomet grynasis pelnas siekė daugiau nei 16 mln. eurų. Vėliau, pelningumui nuolat mažėjant, įmonės akcijos buvo parduotos Lenkijos kapitalo įmonei PZU (2014). Nuo 2015 m. įmonės pelningumas pradėjo ženkliai augti. Toks efektas pasiektas stipriai pakeitus produktų draudimines taisykles, atrinkus nepageidaujamus segmentus, atsisakius tam tikrų, itin nuostolingų draudiminių apsaugų.

Siekiant geriau suprasti, kurie įmonės produktai generuoja didžiausią pelną, o kurie – mažiausią (ši informacija bus itin naudinga teikiant rekomendacijas), būtina apžvelgti produktų pelningumo ir nuostolingumo rezultatus (naudojami 2016 m. duomenys) (17 pav).

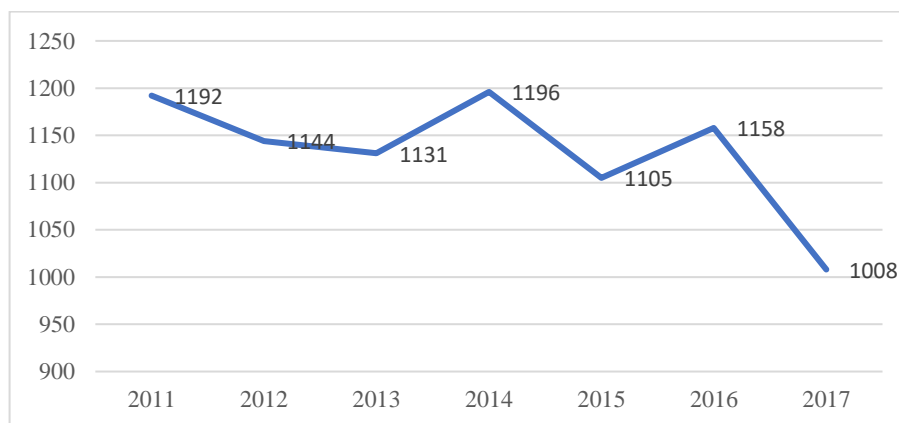


17pav. Draudimo produktų pelningumas (tūkst. eur) ir nuostolingumas (%)

Remiantis sudaryto grafiko (žr. 17 pav.) duomenis matyti, kad didžiausią nuostolingumą turi privalomasis vairuotojų civilinės atsakomybės draudimas. Jo nuostolingumas siekia net 84 proc. (sugeneruotų žalų ir sumokėtų įmokų santykis). Reikia pastebėti, kad nuostolingumo procentas yra ženkliai sumažėjęs (tą lėmė ženkliai keltos draudimo įmokos), nes dar prieš 2014m., turimais duomenimis, nuostolingumas buvo virš 100 proc. Kita draudimo rūšis, turinti antrą pagal dydį nuostolingumą (51 proc.) – kelionių draudimas. Bendroji jo dalis nėra didelė, kadangi pats produktas nėra toks paklausus ir bendri jo pardavimai sudaro mažiau nei 1,5 proc. visų pateiktųjų produktų pardavimų vertės. Patys pelningiausias produktas, generuojantis didžiausią pelną – būsto draudimas. Jo

nuostolingumas nesiekia net 24 proc. KASKO ir nelaimingų atsitikimų draudimo produktai taip pat mažai nuostolingi – abiejų svyruoja apie 28 proc.

Kitas svarbus įmonės rodiklis – darbuotojai. „Lietuvos draudimas“ net keletą metų iš eilės (2011–2015 m.) buvo pripažinta geriausiu darbdaviu. Įmonėje šiuo metu, remiantis Sodros duomenimis, yra registruoti 1008 darbuotojai. Jų kiekio kitimo tendencijos pateikiamos lentelėje 18 paveiksle.



18 pav. Darbuotojų skaičiaus pokytis

Iš pateikto grafiko (žr. 18 pav.) matyti, jog didžiausi darbuotojų skaičiaus pokyčiai buvo fiksuojami 2014 m. ir 2017 m. Pirmąjį pokytį galima susisieti su akcininkų pasikeitimu: jų sprendimu buvo optimizuotas draudimo vietų bei juose dirbančiųjų darbuotojų skaičius. Antrasis darbuotojų sumažėjimo bumus fiksuojamas šiais metais: 2016m. pabaigoje buvo registruoti 1158 darbuotojai, o dabartiniais duomenimis, įmonėje dirba tik 1008 darbuotojai. Tai galima sieti su įgyvendinama žmogiškųjų išteklių optimizavimo politika, kuomet dėl nepelningų pardavimo taškų naikinimo yra atleidžiami darbuotojai.

Sekančioje skyriaus dalyje bus pateikiamas AB „Lietuvos draudimo“ socialiai atsakingos veiklos analizė. Ja remiantis vėliau bus atliekamas modelyje (žr. 15 pav.) numatytas įmonės, kaip darnaus verslo vertinimas.

4.2. AB „Lietuvos draudimas“ socialiai atsakingos veiklos analizė

Bendrovė savo veiklos principuose yra numačiusi, jog jos tikslas – siekti suteikti klientams kokybiškiausias draudimo paslaugas, siekti užtikrinti nepriekaištingą klientų aptarnavimą. Tikslams įgyvendinti įmonė nurodo aktyviai veikianti inicijuodama socialinės atsakomybės projektus. Pagrindinės įmonės įgyvendinamų socialiai atsakingų projektų kryptys – saugumas kelyje, bendruomeniškumo stiprinimas, saugumo namuose skatinimas bei švietimo ugdymas. Akcentuodama šias socialiai atsakingas iniciatyvas, įmonė jas įgyvendina įvairiomis priemonėmis. Kaip vieną pagrindinių socialiai

atsakingų veiklos orientacijų įmonėje galima įvardinti saugumo kelyje iniciatyvą. Žinoma, įmonė turi ir savo interesų veikdama šioje srityje (sumažėjęs nelaimių kiekis kelyje yra lygus mažesniai nelaimingų atsitikimų kiekiui o tai reiškia mažesnius nuostolingumus), tačiau iniciatyvų kiekis ir aktyvumas vis dėl to rodo, jog įmonei svarbu ne tik finansiniai rodikliai, tačiau ir visuomenei kuriama nauda.

AB „Lietuvos draudimas“ vykdo tokias visiems gerai žinomas akcijas: „Įsijunk šypsena“ – akcija, kurios metu Lietuvos draudimas keliuose pastatė virš 30 kelio ženklų, skatinančių vairuotojus kelyje nusišypsoti. Kita plačiai visuomenėje žinoma iniciatyva, skatinanti saugumą kelyje – pavojingiausių perėjų kelyje atnaujinimas. Vien šio projekto iniciatyvai iš įmonės biudžeto buvo paskirta apie 44000 eur. Tokia veikla padeda ne tik pagerinti pėsčiųjų sąlygas keliuose ir paskatinti vairuotojų budrumą, tačiau ir prisideda prie išgelbėtų kelyje gyvybių. Kita itin socialiai jautri iniciatyva, skatinanti saugumą keliuose – „Apsaugok mane“. Tai AB „Lietuvos draudimas“ kasmet nuo 2000 m. organizuojama akcija, kurios metu įmonė nuo nelaimingų atsitikimų apdraudžia visus mokyklinukus. Akcija organizuojama visą rugsėjo mėnesį, kuomet moksleiviai sugrįžta į ugdymo įstaigas. 2016 m. per rugsėjo mėnesį nukentėjusių moksleivių tėvams buvo išmokėta daugiau kaip 11000 eur. Tokia iniciatyva ne tik materialinė pagalba nutikus įvykiui kelyje, bet ir vairuotojų budrumo skatinimo priemonė bei priemonė visuomenei būti atsakingesniems bei aplinkai jautresniems. 2016 m. įmonė ėmėsi naujo socialiai atsakingo projekto – medžių sodinimo iniciatyvos. Už kiekvieną apdraustą būstą per tris žiemos mėnesius, įmonė įsipareigojo pasodinti po medelį. Projekto rezultatas – pavasarį buvo pasodinti 64100 medžių sodinukų.

Kitas svarbus niuansas įmonės, besilaikančios pagrindinių darnaus verslo principų – aplinkosauga. Nors tokio pobūdžio organizacija nėra didelė aplinkos kenkėja, tačiau jos poveikis vis tiek išlieka nemažas ir reikalaujantis tausojančio požiūrio. Pagrindiniai rodikliai, demonstruojantys atsakingą įmonės požiūrį, yra šie: elektros energijos sunaudojimas per 2016 m. sumažėjo net 7 proc., popieriaus sunaudojimas (praktiškai – vienas pagrindinių įmonės vartojamų kasdienėje veikloje elementų, kurio suvartojimo kiekiai yra milžiniški) per 2016 m. sudarė 24,3 t ir, palyginti su 2015 m., sumažėjo 9 procentais.

AB „Lietuvos draudimas“ yra socialiai atsakinga ne tik viešojoje, bet ir vidinėje erdvėje. Kaip vienas svarbiausių titulu, atspindinčių šį siekį – įmonė yra tituluojama „Geriausio darbdavio“ nominacija nuo 2012 metų. Svarbu paminėti, kad šis titulas yra vienas siekiamiausių visų verslo įmonių, tačiau toks įvertinimas ketverius metus iš eilės atiteko būtent šiai įmonei (tačiau būtina pastebėti, jog įmonės akcijas pardavus Lenkijos PZU, titulas daugiau laimėtas nebuvo). Priežastys kurių dėka įmonė tampa geriausia darbdaviu – yra pakankamai paprastos, bet ne taip paprastai kitose įmonėse įgyvendinamos. Remiantis asmenine patirtimi, motyvus, skatinančius darbuotojus savo įmonę vertinti kaip geriausią darbdavį, galima išskirti šiuos:

Įvertinimas: įmonės darbuotojų veikla yra vertinama ne tik darbo užmokesčiu, bet ir tiesioginių vadovų motyvacijomis, karjeros galimybėmis, stiprybių ir galimybių apibrėžimu ir priemonių joms siekti įvardijimu. Turimais duomenimis, net 30 proc. laisvų darbo vietų įmonėje yra užpildoma iš vidinių resursų. Nors įmonėje dirba virš tūkstančio darbuotojų, nei vienas jų nėra pamirštas, jų geri darbo rezultatai yra pateikiami kaip pavyzdžiai ir tai dar labiau motyvuoja stengtis ir nenuvilti savo komandos.

Atlygis: viena stipriųjų įmonės strategijų, skatinančių darbuotoją būti patenkintu savo atlygiu – motyvacinės sistemos sukūrimas, kuri numato darbuotojo atlygį tiesiogiai proporcingą jo veiklos rezultatams. Taipogi, turimais duomenimis, įmonėje, prie pagrindinės darbo užmokesčio dalies yra sukurta daugiau nei 50 papildomų naudų. Motyvuotas darbuotojas, norintis užsidirbti turi visas tam suteiktas sąlygas ir galimybes. Na o darbuotojas, uždirbantis mažiau – nelabai ką, apart savęs, turi ką kaltinti.

Mokymai: viena įmonės strategijų - profesionalus aptarnavimas ir konsultavimas. To įmonė siekia nuolatos organizuodama mokymus, seminarus ir kitas ugdomasias priemones. Nuo pat pirmųjų įsidarbinimo akimirkų, darbuotojai yra ugdomi įvadinuose mokymuose, komandiruotėse. Investicijos į darbuotojų profesionalumą yra labai didelės ir tikrai jaučiamos visų darbuotojų.

Darbo aplinka: įmonė savo darbuotojams sudaro itin lanksčias darbo sąlygas. Pagrindinis principas, kuriuo visi vadovaujasi – turi būti pasiekti numatyti tikslai ir jų įgyvendinimas turi būti profesionalus. Kaip pavyzdį galima paminėti darbo laiko organizavimą: esant poreikiui, darbuotojui gali tekti padirbėti savaitgalį (pvz. tai vienintelis laikas, kada galima suderinti su klientu), tačiau jam tikrai, esant poreikiui, bus sudarytos visos galimybės įprastomis darbo valandomis užsiimti asmeniniais reikalais. Svarbiausia – numatytų tikslų įvykdymas, o ne „valandų atidirbimas“.

Darbuotojų įtraukimas: įmonėje darbuotojai yra nuolat skatinami dalyvauti įvairiose vienijančiose veiklose ir akcijoje, tokiose kaip kalėdiniai apdovanojimų vakarai, vasaros šventės, apdovanojimų vakarai geriausiems darbuotojams. Taip pat įmonė jau turi tradiciją inicijuoti darbuotojų įsitraukimą į tokias akcijas kaip velomatorius (dviračių lenktynės), maltiečių paramos akciją, pyragų aukos akciją, kraujo donorystę. Tokių iniciatyvų dėka darbuotojai tampa socialiai atsakingesni, dar labiau pasitiki savo darbovieta bei jos vykdoma veikla, labiau suartėja su kolegomis ir to pasėkoje – jaučiasi laimingesni.

Toliau darbe, remiantis sudarytu modeliu (žr. 15 pav.) numatytais etapais, bus atliekamas mikroaplinkos veiksmų poveikio vertinimas AB „Lietuvos draudimas“.

4.3. AB „Lietuvos draudimas“ aplinkos vertinimas

Toliau darbe bus atliekamas AB „Lietuvos draudimas“ aplinkos vertinimas darnaus vystymosi kontekste. Įmonės mikroaplinka bus vertinama naudojantis Porterio 5-ių jėgų modeliu. Įmonės makroaplinka bus vertinama naudojant PEST analizės metodą. Taip pat bus atlikta ryšio tarp įmonės

veiklos rodiklių ir aplinkos veiksnių analizė. Toliau bus sudaryta AB „Lietuvos draudimas“ verslo aplinkos SSGG analizė. Galiausiai, remiantis sudaryta metodika, bus atliekamas mikroaplinkos veiksnių vertinimas darnaus vystymosi kontekste bei makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimas.

4.3.1. AB „Lietuvos draudimas“ mikroaplinkos vertinimas

Įmonės mikroaplinka bus vertinama pritaikant Porterio 5-ių jėgų modelį, t.y. analizuojami įmonės klientai, tiekėjai, potencialūs ir esami konkurentai.

Įmonės AB „Lietuvos draudimas“ **variantojai/klientai**. Įmonės parduodami produktai – draudimo apsaugos. Nors draudimo produktai nėra pirmosios būtinybės prekė (išskyrus vairuotojams, kurie yra įstatymo įpareigoti drausti civilinę atsakomybę, naujus automobilius lizingu perkantiems vairuotojams, kuriems yra privaloma automobilių drausti Kasko draudimu bei su paskola perkantiems nekilnojamą turta, kuriems yra privalu drausti įsigytą nekilnojamąjį turta), jo paklausa yra pakankamai nemaža. Remiantis draudikų asociacijos duomenimis, vienam gyventojui tenkančios išlaidos draudimui per metus siekia apie 204 eur. Nepaisant to, išdraustumas vis dar išlieka vienas mažiausių Europoje: dar mažiau draudimo paslaugomis naudojasi bulgarai ir rumunai. Reikia pastebėti, kad mažą išdraustumą lygį lemia 2 pagrindiniai faktoriai: ribotos finansinės galimybės bei mentaliteto stoka ir manymas jog „mums nieko nenutiks“. Tačiau ateities prognozės nėra pesimistinės: ne gyvybės draudimo rinka (darbe bus orientuojamasi tik į ne gyvybės draudimą, kadangi „Lietuvos draudimas“ specializuojasi tik ne gyvybės draudimo rinkoje) auga kiekvienais metais (žr. 19 pav.), tad galima teigti, jog poreikis draudimo produktams, gerėjant pragyvenimo sąlygoms, tik augs. Šiai hipotezei patikrinti tolimesnėje skyriaus dalyje bus atliekamas BVP/žmogui ir surenkamų įmokų už negyvybės draudimo produktus ryšio nustatymas.

Eil. Nr.	Draudimo šakos	2014 m.	2015 m.	2016 m.	Augimo tempas 2015 m.	Augimo tempas 2016 m.
		suma, mln. Eur			proc.	
1.	Gyvybės draudimas	215,04	235,96	246,72	9,7	4,6
2.	Ne gyvybės draudimas	385,81	409,14	463,09	6,0	13,2
3.	Iš viso	600,85	645,10	709,81	7,4	10,0

Šaltinis: Lietuvos bankas.

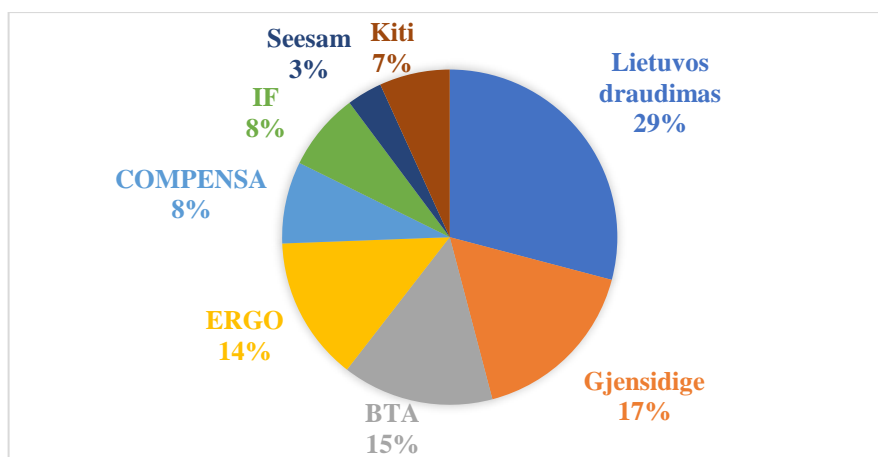
19 pav. Draudimo įmokos

Tiekėjų vaidmuo AB „Lietuvos draudimas“ veikloje – minimalus. Pagrindiniai įmonės produktai – draudimo apsaugos – nereikalauja jokių fizinių išteklių. Tokia produktų specifika yra itin palanki įmonės veiklai: jie nėra nuo nieko priklausomi. Žinoma, tokio pobūdžio kompanijoje, apart pagrindinių

produktų, būtina užsitikrinti sklandžią ir operatyvią aptarnavimui reikalingą įrangą – kompiuterius, baldus darbo vietoms įrengti, kanceliarines priemones darbo efektyvumui užtikrinti ir t.t. tačiau tokių tiekėjų svarba ir santykiai su jais nėra labai priklausomi, kadangi jie tiekia ne žaliavas pagrindiniams produktams gaminti, o pagalbines priemones jiems įgyvendinti. Jų tarpusavio priklausomybę mažina ir tai, jog rinkoje yra daug tokio pobūdžio tiekėjų, tad dėl esamos pasiūlos, įmonė įgauna geresnes derybų sąlygas.

Potencialūs ir esami konkurentai draudimo rinkoje. Konkurencija ne gyvybės draudimo rinkoje yra viena aktyviausių. Nors „Lietuvos draudimas“ turi tvirtą rinkos lyderės poziciją, konkurentų veiksmų ir galimo poveikio negalima nuvertinti. Lietuvos draudikų asociacijos duomenimis, apart „Lietuvos draudimo“, ne gyvybės draudimo rinkoje veikia šie dalyviai: 1. BTA; 2. Compensa; 3. ERGO; 4. IF; 5. GJENSIDIGE; 6. SEESAM; 7. Kiti, užimantys mažiau kaip 3 proc. rinkos.

Remiantis Lietuvos banko 2016 m. turimais duomenimis, ne gyvybės rinkos pasidalijimas pateikiamas 20 paveiksle.



20 pav. Ne gyvybės draudimo rinka

Turimais duomenimis, nors LD ir išlaiko lyderės poziciją, per paskutiniuosius metus (2016 m.) ji prarado 1,9 proc. rinkos. Gjensidige – antroji pagal surenkamas įmokas draudimo kompanija, lyginant su praėjusiais metais, taip pat prarado kiek daugiau nei 2,5 proc. rinkos. Augimas fiksuotas įmonėje BTA, ERGO, Compensa, atitinkamai – 1,1, 0,4 ir 2,6 proc. Vertinant konkurentų poveikį įmonės veiklai, galima pastebėti, jog kliento pasirinkimas priklauso nuo perkamos draudimo apsaugos rūšies. Pavyzdžiui, klientai, kuriems yra reikalingas privalomasis civilinės atsakomybės draudimas, pastebima, renkasi pagal mažiausią rinkos kainą. Tai sąlygoja tai, jog iš principo ši apsauga yra vienoda visose kompanijose, skiriasi tik kaina. To paties negalima pasakyti apie kitus produktus: klientas, renkantis būsto, nelaimingų atsitikimų, KASKO ar kitas draudimo paslaugas, nesivadovauja vien kainos faktoriumi, kadangi šie produktai turi skirtingus apsaugų paketus įmonėse. Tai reiškia, jog klientas, rinkdamasis šiuos produktus, vadovaujasi kainos ir kokybės santykiu.

Reikia pastebėti dar vieną svarbų faktorių vertinant konkurentus. Draudimo paslaugos – itin specifinė sritis, kurios pasirinkimą nulemia tokie subjektyvūs motyvai kaip pasitikėjimas, gera įmonės reputacija, rekomendacijos ir pan. Tokių konkurencinių pranašumų neįmanoma įgauti ką tik atėjus į rinką, kadangi visi jie yra pasiekiami tik laiko perspektyvoje. Tad galima teigti, jog naujų konkurentų rinkoje atsiradimas yra gana mažai tikėtinas (taipogi ir dėl įvairių finansinių reikalavimų draudimo įstaigoms, kuriuos nėra paprasta įgyvendinti), nes įėjimo į rinką barjerai yra labai aukšti. Kita vertus, yra pastebima tendencija, kuomet konkurentai, analizuodami LD, kaip rinkos lyderės, produktų specifiškumą ir pranašumą, mėgina juos kopijuoti ir tokiu būdu klientui pasiūlyti analogiškos kokybės draudimo paslaugas. To išvengti praktiškai labai sunku, tačiau yra vienas esminis niuansas, apsaugantis LD nuo tokio kopijavimo: niekas rinkoje negali pasiūlyti tokių plačių apsaugų spektro dėl finansinių sumetimų. LD itin daug investuoja į produkto kokybę. Reikia pastebėti, kad kitos ne gyvybės draudimo kompanijos tokių sąlygų, dėl per mažo kapitalo ir nepakankamai surenkamų įmokų to padaryti neturi galimybių. Nepaisant to, būtina nuolat stebėti klientų srautų judėjimą ir išsiaiškinti to priežastis, siekiant apsisaugoti nuo rinkos praradimo grėsmės.

Kitame poskyryje, remiantis sudarytu įmonės, kaip socialiai atsakingo verslo vertinimo modeliu (žr. 4 lentelę) bus atliekamas įmonės AB „Lietuvos draudimas“, kaip darnaus verslo – vertinimas.

4.3.2. AB „Lietuvos draudimas“ makroaplinkos vertinimas

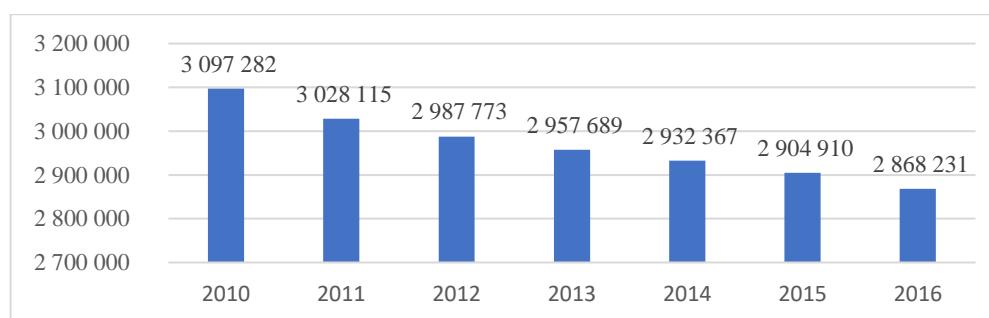
Šiame darbo poskyryje, naudojant PEST analizę, bus vertinama AB „Lietuvos draudimas“ makroaplinka. **Politinės aplinkos** svarba tokio pobūdžio įmonei, kaip „Lietuvos draudimas“ – ypatingai svarbi. Remiantis Buškevičiūtės ir Poželaitės (2001) parengtu draudimo verslo tyrimo instrumentarijumi, politinės aplinkos poveikį siūloma vertinti pagal šiuos kriterijus:

1. Mokesčių sistema. Vienas didžiausių mokesčių išskirtinumų yra tai, jog remiantis Lietuvos respublikos pridėtinės vertės mokesčių įstatymo 27 straipsniu (Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas), visų rūšių draudimo ir perdraudimo paslaugos nėra apmokestinamos PVM. Tokia mokestinė lengvata, kaip rėmimo priemonė, yra itin svari, kadangi, kaip jau ir buvo minėta ankstesniame poskyryje, išdraustumas Lietuvoje yra vienas mažiausių, lyginant su kitomis ES valstybėmis, tad didesnės draudimo įmokos, tenkančios gyventojui, dar labiau sumažintų šį rodiklį. Žinoma, tokią rėmimo politiką galima tam tikra prasme laikyti „tiksinčia bomba“, kadangi bet kuriuo metu, keičiantis valdantiesiems, lengvata gali būti atšaukta. To pasekmės itin neigiamai paveiktų draudimo rinką: stipriai išaugtų draudimo paslaugų įkainiai, klientai atsisakytų tam tikrų draudimo paslaugų arba mažintų apsaugas siekiant sumažinti įmokas. Taip pat klientai, neturėdami kitos išeities, labiau orientuotųsi į prastesnės kokybės, tačiau geresnės kainos pasiūlymus. Tikėtina, kad Lietuvos draudimui rinkoje tai smogtų labiausiai, kadangi jo įgyvendinima politika yra orientuota į geresnės kokybės apsaugas.

2. Draudimo verslą reguliuojantys įstatymai. Lietuvoje pagrindinis įstatymas, reguliuojantis draudimo verslą yra Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas. Jame yra numatyti įvairūs reikalavimai objektams, siekiantiems įgyti draudimo paslaugas teikiančios įmonės statusą. Pagrindiniai reikalavimai tokioms įmonėms yra gana sudėtingi: pvz. įstatinio kapitalo reikalavimas – 1000000 eur., mokumo minimalus garantinis fondas ne gyvybės draudimo įmonėms yra 2000000 eur. Akivaizdu, kad įstatyminė bazė yra palanki, nes sudaromi įėjimo į rinką barjerai yra labai aukšti, tad konkurencijos grėsmė to pasekoje ženkliai sumažėja. Žinoma, įstatyminės bazė yra paremta įvairiomis ES numatytais pataisomis, kurios yra orientuotos į teisės visoje ES vienodinimą, tad potencialiai reikalavimų sumažinimas yra gana mažai tikėtinas, kadangi draudimo rinka ES yra pakankamai griežtai reguliuojama. „Lietuvos draudimas“, būtina pastebėti, tokia griežtame įstatymų kontekste, būdamas rinkos lyderiu, ne tik turi galimybes įgyvendinti visas numatytas sąlygas, tačiau ir viršija jas (pvz., rizikos fonde yra kiek daugiau nei dvigubai reikalaujamos sumos).

3. Vyriausybės politika ir stabilumas. Lietuvoje politinė situacija yra pakankamai nestabili, valdantieji praktiškai kiekvienų rinkimų metu keičiasi švytuoklės principu kairė – dešinė. Toks nepastovumas iš principo yra reali grėsmė, kadangi yra sunku įvertinti žingsnius ilgesnėje perspektyvoje. Draudimo rinkai, kaip verslo atstovui, pavojingos gali būti tie dešinėsios, tiek kairiosios jėgos. Valdant dešiniems, kyla grėsmė dėl mokesstinės naštos padidinimo. Valdant kairiesiems – dėl stipresnio kišimosi ir reguliavimo.

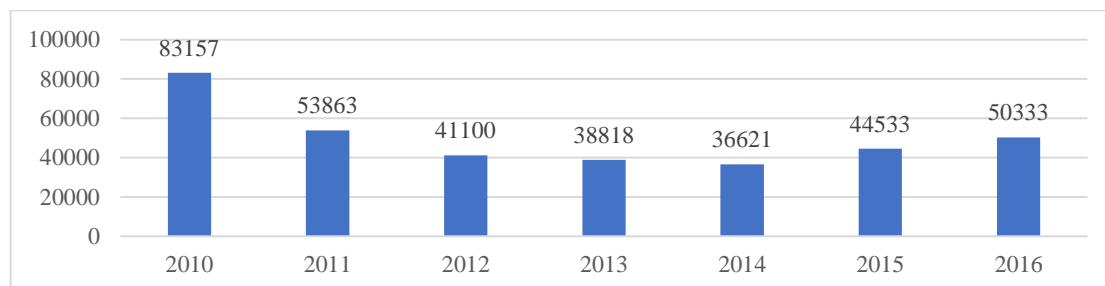
Sociokultūrinė aplinka. Kaip ir buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, pagrindiniai šios aplinkos vertinimo rodikliai – demografiniai. AB „Lietuvos draudimui“, kaip kompanijai, kurios vartotojų segmentas yra mišrus, aktualu yra visi Lietuvoje gyvenantys piliečiai, kadangi visi jie yra esami arba potencialūs įmonės paslaugų vartotojai. Gyventojų skaičiaus kaita pateikiama 21 paveiksle.



21 pav. Gyventojų skaičius šalyje

Kaip matyti iš 21 paveikslo, gyventojų skaičius Lietuvoje kiekvienais metais ženkliai mažėja. Tokia tendencija, darytina prielaida, turi neigiamą įtaką įmonės surenkamoms įmokos už draudimo apsaugas.

Kitas rodiklis – emigracija (22 pav.). Nors ir būtų galima daryti prielaidą, jog jis tiesiogiai susijęs su gyventojų skaičiaus mažėjimu ir to pasekoje, ryšys su įmonės veiklos rezultatais, jeigu bus nustatytas, bus priešingai proporcingas gyventojų skaičiui, tačiau tokia prielaida nebūtų objektyvi. Šalies gyventojų skaičius, apart emigracijos, taipogi yra lemiamas ir vidaus gimstamumo ir mirštamumo santykio, tad būtina įvertinti ar šie rodikliai yra susiję ir koks jeigu taip – koks yra sąsajos ryšys.



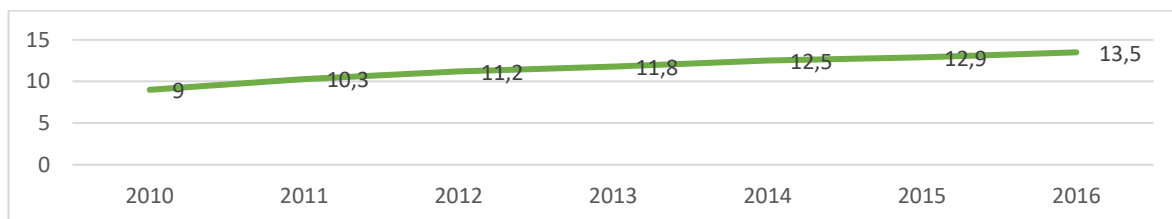
22 pav. Emigracija iš Lietuvos

Technologinė aplinka. AB „Lietuvos draudimas“, kaip jau ir buvo minėta ankstesnėse darbo dalyje, savo veikloje siekia užtikrinti aukščiausią paslaugų kokybę, kas, savaime suprantama, būtų sunkiai įgyvendinama nenaudojant įvairių technologiškai pažangių priemonių. Tai, jog įmonė siekia aukščiausios kokybės technologijų dėka, galima matyti iš šių priemonių:

- Įmonėje įdiegtas intranetas, sudarantis galimybes greitai surasti bet kokią su darbu susijusią reikalingą informaciją, kontaktus. Intranete kiekvieną dieną yra atnaujinama informacija apie visas aktualijas, įvykius ir visa kita, kas būtina žinoti nuolat tobulėjančiam darbuotojui. Vidinė bendravimo sistema, sudaranti galimybes tiesiogiai susisiekti su bet kuriuo įmonės darbuotoju sudaro sąlygas operatyviai spręsti bet kokias iškilusias problemas. Vidinių sistemų informatyvumas ir funkcionalumas – būtinos technologinės priemonės kiekvieno darbuotojo profesionaliam funkcijų užtikrinimui.
- Įmonė klientams sukūrusi savitarnos sistemą. Sistemos funkcionalumas labai įvairus: klientui sudaromos galimybės bet kada pasiekti savo draudimo polisus, draudimo taisykles, sąskaitas ir pan. Klientams sudarytos galimybės pačiam pratęsti sutartis, jas apmokėti. Taipogi jie turi prieigą prie visų savo buvusių sutarčių archyvo.
- Įmonėje testuojami „ateities projektai“. Siekiant optimalaus klientų aptarnavimo, įmonė ieško įvairių būdų jo užtikrinimui. Šiuo metu įmonėje yra testuojama mobili draudimo programa, įdiegta į planšetinius kompiuterius. Programos tikslas – sudaryti sąlygas darbuotojui konsultuoti ir apdrausti klientus esant bet kur: namuose, pas draugus, išvykoje ir pan. Toks mobilumas yra spartus ir inovatyvus žingsnis draudimo veikloje, užtikrinantis klientų poreikių patenkinimą bet kada ir bet kur.

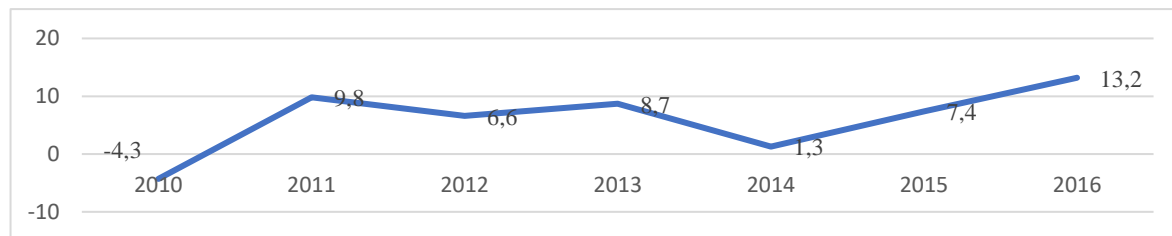
Gamtinė aplinka. „Lietuvos draudimas“ specializuojasi draudimo paslaugų teikime, tad gamtinės aplinkos poveikis jei nėra vienas pagrindinių. Įmonės veiklos ataskaitoje yra nurodoma, jog „Lietuvos draudimo“ veiklos pobūdis daro minimalią įtaką gamtai ir jos taršai, tačiau nepaisant to, vienas principinių jos uždavinių yra nuolat ieškoma kasdienėje veikloje naudojamų išteklių tausojimo būdų. Įmonės vartojimo mastai yra pakankamai dideli ir dėmesys jų optimizavimui yra nuolat skiriamas: kasmet pateikiamos ataskaitos apie suvartojamą elektros energiją, vandens kiekį, sunaudoto kuro kiekius, popieriaus, perdirbamų atliekų kiekius. Kaip ir buvo akcentuota praeitame poskyryje, įmonės vartojimo mastai, nors ir neypatingai sparčiai, tačiau mažėja. Tokie nedideli, tačiau svarūs įmonės indėliai aplinkosaugoje yra svarbus motyvas ne tik dėl taupymo sumetimų, tačiau svarus indėlis darnaus vystymosi link.

Ekonominė aplinka. Ekonominės aplinkos analizei ir vertinimui būtina skirti ypatingą dėmesį, kadangi ji ypatingai stipriai veikia „Lietuvos draudimo“ veiklą ir jos rezultatus. Kaip jau buvo išskirta ankstesnėje darbo dalyje, pagrindiniai ekonominiai rodikliai yra BVP / žmogui, nedarbas, infliacija, vidutinis darbo užmokestis. BVP/žmogui kitimo tendencijos pateikiamos 23 paveiksle.



23 pav. BVP / žmogui, tūkst. eur.

Iš pateikto 23 paveikslo matyti, kad po kriziniu laikotarpiu šalies BVP / žmogui nuosaikiai augo: 2010 m. fiksuotas 1,6 proc. augimas, 2011 m. – 6 proc. augimas, 2012 m. – 3,8 proc., 2013 m. – 3,5 proc., 2014 m. – 3 proc., 2015 m. – 1,7 proc. 2016 m. – 2,3 proc. Ne gyvybės draudimo rinkos augimas analogiškais metais pateikiamas 24 paveiksle.

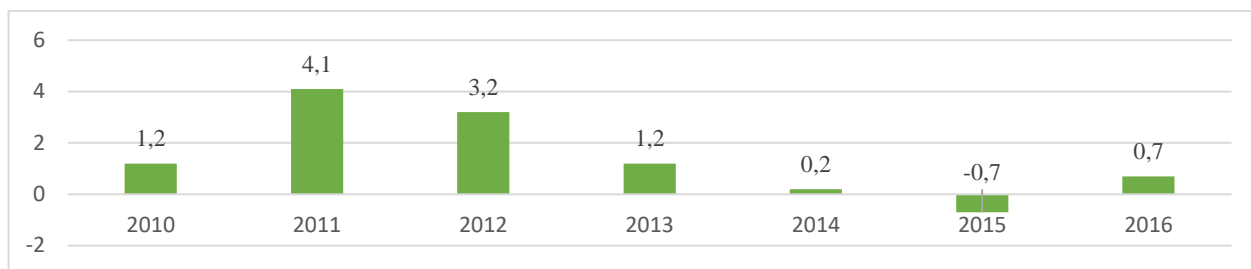


24 pav. Ne gyvybės draudimo rinkos kitimo tempai, proc.

Kaip matyti iš 24 paveikslo, ne gyvybės draudimo rinka praktiškai visuomet auga sparčiau nei šalies BVP. Lietuvos Banko duomenimis, pvz., 2016 m. ne gyvybės draudimo rinkos tokį spartų augimą lėmė augančios transporto priemonių, turto ir medicininių išlaidų draudimo apimtys. Tai sąlygojo auganti ekonomika, brangstančios remonto paslaugų kainos, išaugę draudimo išmokų kiekiai ir kt.

Remiantis šiais duomenimis, tikėtina, kad ne gyvybės draudimo rinka ir toliau išlaikys stiprius augimo tempus.

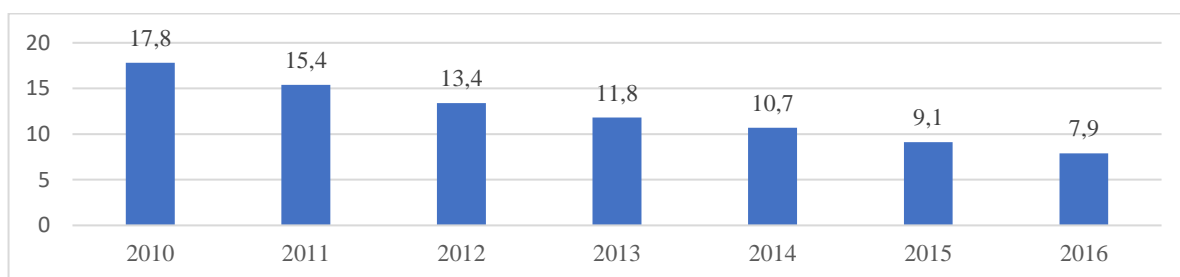
Kitas rodiklis – infliacija. Infliacijos kitimo tempai pateikiami 25 paveiksle.



25 pav. Infliacija, proc.

Kaip matyti iš 25 paveikslo, kainos (bendras visų prekių ir paslaugų krepšelio vidurkis) šalyje atitinkamais laikotarpiais augo kur kas mažesniais tempais, nei ne gyvybės draudimo rinka. Nepaisant to, paslaugų sektoriaus kainos auga labai sparčiai ir draudimo paslaugos – taip pat. Kainų augimą, kaip jau buvo minėta anksčiau, lemia daug faktorių: brangstančios remonto kainos (tiek transporto, tiek būsto), jaunėjantis automobilių parkas savo ruožtu reiškia didesnes išmokamas žalas ir t.t. Ne gyvybės draudimo paslaugų kainų augimas numatomas ir ateityje: įvairūs ES nurodymai, skatinantys draudimo apsaugų vienodumą visose ES valstybėse turės įtakos kainų kilimui. Palyginus, kiek vidutiniškai išleidžiama ne gyvybės draudimo paslaugoms ES ir LT matyti, jog skirtumai akivaizdūs ir ateityje, tikėtina, atotrūkis mažės (remiantis www.insuranceeurope.eu statistiniais duomenimis, ES vidurkis ~580 eur. žmogui, LT ~160 eur.)

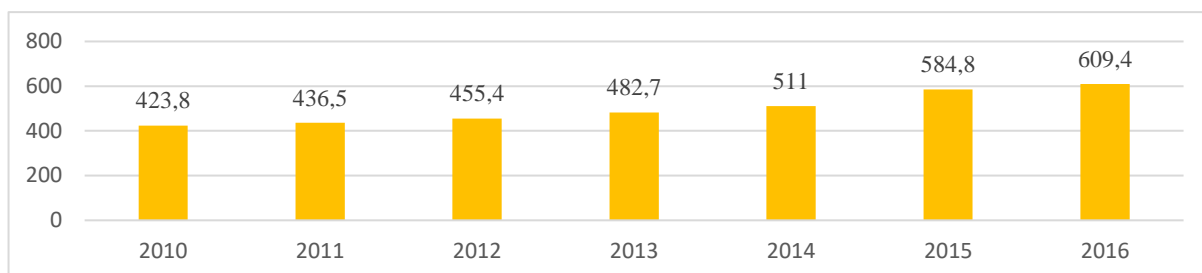
Nedarbo, kaip vieno pagrindinių šalies ekonominių rodiklių svarba ne gyvybės draudimo rinkai taip pat yra aktuali ir reikalaujanti išsamesnės analizės bei tyrimo. Nedarbo rodikliai pateikiami 26 paveiksle.



26 pav. Nedarbas, proc.

Kaip matyti iš 26 paveikslo, nedarbas Lietuvoje nuo 2010m. nuosekliai mažėja: per septynerius metus jis sumažėjo dvigubai. Nedarbas ne gyvybės draudimo rinkai, darytina prielaida, svarbus tuo, jog kuo daugiau dirbančiųjų ir mažesnis nedarbo procentas, tuo daugiau potencialių klientų, turinčių finansines galimybes, pirks draudimo apsaugas. Taipogi, dirbantieji pirks automobilius, nekilnojamą turtą, o tai savo ruožtu tik didins jų poreikį draudimo apsaugoms.

Galiausiai, būtina išanalizuoti vidutinio darbo užmokesčio ir ne gyvybės draudimo paslaugų įsigyjamo kiekio ryšį. Darytina analogiška prielaida, jog didėjant vidutiniam darbo užmokesčiui, auga potencialių klientų kiekis, galinčių ir turinčių finansines galimybes įsigyti draudimo apsaugas. Darbo užmokesčio kitimo tendencijos pateikiamos 27 paveiksle.



27 pav. Vidutinis darbo užmokestis (NETO)

Vidutinis darbo užmokestis „į rankas“ šalyje nežymiai, tačiau nuosekliai auga (žr. 27 pav.). Tikėtina, kad ateityje vidutinio darbo užmokesčio augimo tendencija taipogi išliks, tad, jeigu pasitvirtins prielaida, jog vidutinio darbo užmokesčio kilimas yra tiesiogiai proporcingas ne gyvybės draudimo surenkamoms įmokoms – tikėtinas įmokų surinkimas ateityje augs dar sparčiau.

Būtent šių rodiklių – BVP/žmogui, infliacijos, nedarbo ir vidutinio darbo užmokesčio ryšio ir minėtųjų prielaidų patvirtinimo su LD surenkamomis įmokomis už ne gyvybės draudimo paslaugas bus ieškoma kitoje skyriaus dalyje.

4.3.3. Ryšio tarp įmonės veiklos rodiklių ir aplinkos veiksnių analizė

Šiame poskyryje, atlikus mikroaplinkos ir makroaplinkos veiksnių poveikio vertinimą, bus atliekama koreliacinė analizė. Joje bus ieškoma ryšių tarp įmonės surinktų įmokų už ne gyvybės draudimo paslaugas (rodiklis pasirinktas todėl, nes įmonės pelną sudaro ne tik surinktos įmokos, bet ir investicinės veiklos rezultatai, kurie nėra analizės objektas), mln. eur. ir pasirinktų mikro ir makroekonominių rodiklių (1 Priedas) : darbuotojų skaičiaus, BVP / žmogui (tūkst. eur.), emigracijos, ne gyvybės draudimo rinkos augimo (proc.), infliacijos, nedarbo ir vidutinio darbo užmokesčio.

Sudaryta koreliacijos matrica (4 Lentelė) leis išskirti reikšmingus surenkamoms įmokoms veiksnius, ko pasekoje vėliau bus sukuriamas regresijos modelis, parodysiantis, kurie veiksniai lemia įmonės AB „Lietuvos draudimas“ surenkamų įmokų kiekį.

4 lentelė. Koreliacijos matrica

Correlations

	Surinktos įmokos už ne gyvybės draudimo paslaugas, mln. eur.	Darbuotojų skaičius	BVP/žmogui, Tūkst. eur.	Emigracija	Ne gyvybės draudimo rinkos augimas, proc.	Infliacija, proc.	Nedarbas, proc.	Vidutinis darbo užmokestis (NETO)
Surinktos įmokos už ne gyvybės draudimo paslaugas, mln. eur.		-,492	,849*	-,280	,588	-,571	-,879**	,966**
		,262	,016	,543	,165	,181	,009	,000
Darbuotojų skaičius			-,602	,579	-,565	,320	,626	-,550
			,153	,173	,186	,485	,133	,201
BVP/žmogui, Tūkst. eur.				-,722	,609	-,562	-,997**	,915**
				,067	,147	,189	,000	,004
Gyventojų skaičius šalyje				,707	-,649	,536	,997**	-,922**
				,075	,115	,214	,000	,003
Emigracija					-,546	,108	,679	-,398
					,205	,818	,093	,377
Ne gyvybės draudimo rinkos augimas, proc.						,179	-,606	,523
						,701	,149	,228
Infliacija, proc.							,597	-,687
							,157	,088
Nedarbas, proc.								-,939**
								,002

*Pirmoje eilutėje pateikiama koreliacijos koeficiento reikšmė, antroje – tikimybė.

Sudarius koreliacijos matricą, matyti, jog įmonės surinktos įmokos už ne gyvybės draudimo paslaugas turi reikšminį tiesinį ryšį su BVP/žmogui, nedarbu bei vidutiniu darbo užmokesčiu. Darbuotojų skaičius įmonėje, emigracija, ne gyvybės draudimo rinkos augimas bei infliacija bent jau reikšminio tiesinio ryšio su surenkamomis įmokomis neturi. BVP/žmogui turi stiprų ir reikšminį teigiamą ($r=0,849$, $p=0,016$) ryšį su surenkamomis įmokomis. Tai reiškia, jog didėjant BVP/žmogui, didėja ir surenkamos įmokos už negyvybės draudimo paslaugas. Nedarbas turi stiprų ir reikšminį neigiamą ($r=-0,879$, $p=0,009$) ryšį su surenkamomis įmokomis. Surenkamų įmokų kiekis taip pat turi teigiamą ryšį ($p=0,000$), ($r=0,966$) su šalies vidutiniu darbo užmokesčiu. Tai reiškia, jog kuo didesnis darbo atlygis į rankas šalyje, tuo įmokų už ne gyvybės draudimo paslaugas surenkama daugiau. Toliau bus sudaromas daugialypis tiesinis regresijos modelis (5 lentelė), kuriame priklausomas kintamasis bus įmonės surinktos įmokos už ne gyvybės draudimo paslaugas, nepriklausomi kintamieji: BVP/žmogui, nedarbas bei vidutinis darbo užmokestis.

5 lentelė. Regresijos modelio su trimis nepriklausomais kintamaisiais parametru įverčiai

	Coefficientsa					
	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-,53,344	30,229		-,1765	,176	
BVP/žmogui, Tūkst. eur.	-,6,995	5,981	-,358	-,1169	,327	
Nedarbas, proc.	,937	,761	,178	1,230	,306	
Vidutinis darbo užmokestis (NETO)	,509	,121	1,200	4,215	,024	

Vertinant regresijos modelio koeficientų reikšmingumą (5 lentelė), matyti, BVP/žmogui statistiškai nereikšmingas: ($p=0,327$; $b=-6,995$), nedarbas statistiškai nereikšmingas ($p=0,306$; $b=0,937$), o vidutinis darbo užmokestis (NETO) statistiškai reikšmingas: ($p=0,024$; $b=0,509$). Toliau iš sudaryto modelio bus šalinami statistiškai nereikšmingi kintamieji, pradedant nuo mažiausiai reikšmingo – BVP / žmogui.

Pašalinus BVP / žmogui kintamąjį, statistinis reikšmingumas keičiasi (6 lentelė).

6. lentelė Regresijos modelio su dviem nepriklausomais kintamaisiais parametru įverčiai

Coefficientsa					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-70,084	27,823		-2,519	,065
Nedarbas, proc.	,600	,736	,114	,815	,461
Vidutinis darbo užmokestis (NETO)	,384	,059	,907	6,475	,003

Toliau bus šalinamas nedarbo kintamasis (7 lentelė).

7 lentelė. Regresijos modelio su vienu nepriklausomu kintamuoju parametro įvertis

Coefficientsa					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-79,085	24,661		-3,207	,024
Vidutinis darbo užmokestis (NETO)	,410	,049	,966	8,386	,000

Iš 7 lentelės matyti, jog eliminavus BVP / žmogui bei nedarbo kintamuosius, gautas galutinis modelis rodo, jog vidutinis darbo užmokestis (NETO) lieka statistiškai reikšmingu: $p=0,00$, $b=0,410$. Sudarytas tiesinės regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas: F kriterijaus $p = 0,000$ (2 Priedas). Pakoreguotas determinacijos koeficientas (2 Priedas), yra lygus – 0,92. Toks aukštas koreguotasis determinacijos koeficientas rodo, jog nepriklausomas kintamasis paaiškina 92 proc. surenkamų įmokų už negyvybės draudimo paslaugas dispersijos dalį.

Atlikus daugialypį tiesinės regresijos modelį matyti, jog ryšys tarp surenkamų įmokų už negyvybės draudimo paslaugas ir vidutinio darbo užmokesčio šalyje (NETO) yra tiesinis. Remiantis tuo, sudaroma tiesinės regresijos lygtis prognozei 2017 m., 2018 m., 2019 m. apskaičiuoti:

$$\text{Surenkamos įmokos (mln. eur.)} = -79,085 + (0,41 * \text{neto vidutinis darbo užmokestis})$$

Surinktų įmokų už negyvybės draudimo paslaugas prognozė 2017 m., remiantis Lietuvos banko prognoze, 2017 m. VDU (NETO) augs 6,1 proc. ir sudarys 646,57 eur.

$$\text{Surenkamos įmokos 2017 (mln. eur.)} = -79,085 + (0,41 * 646,57) = -79,085 + 265,09 = 186,005 \text{ mln. Eur.}$$

Surinktų įmokų už negyvybės draudimo paslaugas prognozė 2018 m., remiantis Lietuvos banko prognoze, 2018 m. VDU (NETO) augs 5,7 proc. ir sudarys 683,42 eur.

Surenkamos įmokos 2018 (mln. eur.) = $-79,085 + (0,41 * 683,42) = -79,085 + 280,20 = 201,117$
mln. Eur.

Surinktų įmokų už negyvybės draudimo paslaugas prognozė 2019 m., remiantis Lietuvos banko prognoze, 2019 m. VDU (NETO) augs 6,5 proc. ir sudarys 727,84 eur.

Surenkamos įmokos 2019 (mln. eur.) = $-79,085 + (0,41 * 727,84) = -79,085 + 298,41 = 219,329$
mln. Eur.

Gauti prognozės rezultatai rodo, jog esant teigiamiems vidutinio darbo užmokesčio (NETO) pokyčiams, surenkamų įmokų kiekis už ne gyvybės draudimo paslaugas taip pat didės. Remiantis trijų metų sudaryta prognoze, surenkamų įmokų kiekis atitinkamai augs 1,7 proc. (2017 m.), 8 proc. (2018 m.), 9,1 proc. (2019 m.). Tokie rezultatai nėra itin palankūs įmonei, kadangi įmonės siekis – augti sparčiau nei rinka, o vien 2017 m. rinka, Lietuvos banko duomenimis, augs apie 12 proc. kai tuo tarpu surenkamų įmokų kiekis didės tik beveik 2 proc.

Vertinant mikro ir makro aplinkų veiksnių įtaką įmonės veiklos rezultatams, buvo remiamasi standartiniais bei visuotinai priimtiniais vertinimo metodikos principais. Kaip ir buvo minėta ankstesnėse darbo dalyse, vis dėl to, atsižvelgus į šiandienos aktualijas bei valstybinę strateginę, toks vertinimas, nors ir yra pakankamai išsamus, reikalauja tam tikro atnaujinimo ir adaptacijos. Taigi, prie įprastos verslo aplinkos vertinimo metodikos sekančiame poskyryje yra pateikiamas modelis, matuojantis makroaplinkos palankumą darnaus verslo plėtrai. Toks vertinimas reikalingas siekiant ne tik įvertinti palanki ar ne aplinka yra darniam verslui, tačiau, remiantis gautais rezultatais, sudaro galimybes nustatyti silpnąsias makroaplinkos sritis, trukdančias darnaus verslo iniciatyvas. Tokių „silpnųjų vietų“ identifikavimas yra objektyvi orientacija, kokios krypties veiksmai turi būti atliekami trikdžių šalinimui arba jų pasekmių minimizavimui.

4.3.4. AB „Lietuvos draudimas“ verslo aplinkos SSGG analizė

Ištyrus įmonės mikro ir makro aplinkos veiksnių poveikį, toliau bus pateikiama sudaryta įmonės „Lietuvos draudimas“ SSGG (SWOT) analizė (8 lentelė).

8 lentelė. „Lietuvos draudimas“ SSGG (SWOT) analizė

<p>Stiprybės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. AB „Lietuvos draudimas“ – ne gyvybės draudimo rinkos lyderė; 2. Keletą metų iš eilės pelnė „Geriausio darbdavio“ titulą; 3. Įmonės vardo – prekinio ženklo – žinomumas; 4. Aukščiausios kokybės Lietuvos ne gyvybės draudimo rinkoje siūlomos paslaugos; 5. Produktų lankstumas; 6. Inovacijų naudojimas kasdieniauose procesuose; 7. Klientų pasitikėjimas; 8. Aktyviai įgyvendina socialiai atsakingą veiklą; 9. Neturi priklausomybės nuo tiekėjų; 10. Skaidri įmonės politika; 11. Įvairių griežtų reikalavimų atitikimai normoms ir jų perviršiai; 12. Palanki aplinkosaugos politika. 	<p>Silpnybės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gana aukštos paslaugų kainos (Lyginant su kitų ne gyvybės draudimo paslaugas teikiančių įmonių kainomis Lietuvoje); 2. Labiau koncentruojasi į naujų klientų pritraukimą, o ne lojalių išsaugojimą; 3. Didelės administravimo sąnaudos; 4. Didelė darbuotojų kaita; 5. per mažas išteklių tausojimas (didelės sunaudojamo vandens sąnaudos; dideli sunaudojamo kuro kaštai);
<p>Galimybės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mažas išdraustumas šalyje – galimybė intensyvesnei ne gyvybės draudimo rinkos plėtrai; 2. Orientacija į gyvybės draudimą (palanku dėl valstybės paramos); 3. Finansiniai bei informaciniai ištekliai sudaro sąlygas įgyvendinti inovatyvius projektus, padėsiančius kurti didesnę pridėtinę vertę. 4. Ekonomikos augimas, tikėtina bus palankus ne gyvybės draudimo paslaugų plėtrai; 5. technologinis potencialas sudarys dar palankesnes sąlygas klientų aptarnavimui ir kokybės užtikrinimui; 6. teigiami vidutinio darbo užmokesčio kitimo tempai, taip pat, tikėtina, darys teigiamą įtaką ne gyvybės draudimo paslaugų plėtrai. 	<p>Grėsmės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agresyvi konkurentų politika; 2. PVM ir kitų mokesčių priemonių pokyčiai; 3. konkurentų susijungimo grėsmė; 4. Klientų segmentacija skatina tam tikros diskriminacijos atsiradimą; 5. Klientų perėjimas pas konkurentus, sąlygotas pigesnių paslaugų pasirinkimo. 6. Politinių jėgų kaita; 7. Gyventojų skaičiaus mažėjimas, emigracija; 8. Skaidrumo stoka politiniuose sprendimuose.

4.3.5. AB „Lietuvos draudimas“ mikroaplinkos vertinimas darnaus verslo kontekste

Šioje darbo dalyje, remiantis 4 lentelėje pateikiama vertinimo metodika, bus atliekamas įmonės AB „Lietuvos draudimas“, kaip darnaus verslo vertinimas. Dar kartą atkreipiamas dėmesys, jog toks vertinimas yra būtinas siekiant nustatyti kokioje darnaus verslo „stadijoje“ yra analizuojama įmonė, įvertinti silpnąsias įmonės sritis, reikalaujančias strateginių sprendimų, taip pat, įvertinus stipriąsias

įmonės, kaip darnaus verslo sritis, siekti jas išlaikyti ir turimomis sąlygomis dar labiau tobulinti. Apart šių priežasčių, įmonės vertinimas darnaus verslo kontekste yra žingsnis priekin ne tik įgyvendinant valstybinės strategijos Lietuva2030 keliamus uždavinius, tačiau ir puiki priemonė įgyvendinimo stebėsenai. Galų gale, verslas ir pats yra suinteresuotas plėsti savo, kaip darnaus verslo veiklą, kadangi tai, pradėdant nuo vakarų valstybių, tampa kasdiene verslo praktika, kuri neišvengiamai bus įgyvendinama ir Lietuvoje. Galiausiai, kaip ir buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, savalaikis reagavimas į aplinkos pokyčius yra ne tik puiki galimybė išvengti potencialių grėsmių, tačiau ir numatyti veiksmus, galinčius maksimizuoti veiklos efektyvumą.

Pirmasis vertinamas rodiklis – *įmonės remiami ir įgyvendinami projektai*. Turimais duomenimis, AB „Lietuvos draudimas“ ne tik remia, tačiau ir pati nuolat įgyvendina įvairius projektus. Vien 2016 m., kaip buvo aptarta ankstesniame poskyryje, įmonė įgyvendino šiuos socialiai atsakingus projektus: „Įsijunk šypseną“, „Apsaugok mane“, „Nulis pykčio“. Įmonė 2016m. suorganizavo naują projektą – už kiekvieną apdraustą būstą buvo pasodinamas medelis, ko pasekoje viso buvo pasodinti daugiau kaip 64000 sodinukų. Apart šių iniciatyvų, įmonė remia ir kitus projektus: 2016m. skyrė dovaną visuomenei Valstybės dienos proga, prisijungė prie akcijų „Diena be automobilio“, „Žemės valanda“ ir kt. Pagal sudarytąją metodiką (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje), šis rodiklis yra vertinamas 5 balais, kadangi įmonė ne tik remia, bet ir pati organizuoja įvairius projektus.

Kitas rodiklis – *įmonės, kaip darbdavio, socialinė atsakomybė*. Šis rodiklis apima darbuotojų kaitos ir atlygio skaičiavimus. Remiantis 18 paveikslu, darbuotojų pokytis nuo 2016 iki 2017 m. spalio 31d. sumažėjo nuo 1158 iki 1008 darbuotojų. Pokytis yra lygus 13 proc. Pagal metodiką (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje) įmonė vertinama 3 balais. Darbo užmokestis įmonėje, remiantis Sodros pateikiamais duomenimis, šiuo metu yra lygus 1900, 35 eur. (NETO) Pagal tai įmonė vertinama 4 balais. Bendras rodiklio vertinimo vidurkis yra $(4+3)/2=3,5$.

Kitas rodiklis, numatytas metodikoje (žr. 3 lentelę) – *įmonės aplinkosauginiai sprendimai*. Jie vertinami pagal įmonės elektros, vandens sunaudojimą ir išlaidas kurui, t.y. procentinį pokytį lyginant su praeitais metais (akcentuotina, jog omenyje turima ne kuo ryškesnis minėtųjų kaštų sumažėjimas, o efektyvus išteklių naudojimas. Tikslas – esant toms pačioms sąlygoms vartoti mažiau arba bent jau nedidinti suvartojimo kiekių). Turimais duomenimis, 2015 m. viso įmonė sunaudojo 2105 GWh elektros energijos. 2016 – 1958 GWh, tad fiksuojamas 7 proc. elektros energijos taupymas. Pagal šį rodiklį, įmonės vertinimas yra 4 balai (Balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje). Įmonės vandens sąnaudos 2015 m., turimais duomenimis, buvo 10,89 tūkst. kubinių metrų, tuo tarpu 2016 m. – 10,5 tūkst. kubinių metrų. Remiantis šiais duomenimis, fiksuojamas 3,5 proc. taupymas. Pagal šį rodiklį įmonė vertinama 3 balais. Kuro sąnaudos įmonėje, turimais duomenimis, 2015 m. sudarė 4,62 mln. eur. 2016 m. šis skaičius sumažėjo iki 4,4 mln. eur. Fiksuojamas pokytis – 4,8 proc. pagal tai įmonė vertinama 3 balais. Bendras balas už įmonės aplinkosauginius sprendimus yra: $(4+3+3)/3=3,3$.

Ketvirtasis metodikoje (žr. 3 lentelę) numatytas rodiklis – *įmonės skaidrumo politika*. Turimais duomenimis, įmonėje yra įgyvendinama korupcijos kontrolė. Yra išleistos vidinės tvarkos, kuriose numatoma kaip elgtis gavus iš klientų dovanų ar kitų „paskatinimų“. Yra numatyta jokie kyšiai nėra leistini, apart menkos vertės padėkos (iki 10 eur), apie kurią turi būti pranešama skyrių vadovams. Už taisyklių pažeidimus yra numatytos atitinkamos sankcijos. Įmonė taip pat reguliariai darbuotojams primena apie šią galiojančią sistemą elektroniniais laiškais, kurių perskaitymas ir patvirtinimas yra privalu. Apie tai, kad įmonėje vykdoma skaidrumo politika, visuomenė yra informuojama viešai skelbiamoje įmonės socialinės atsakomybės ataskaitoje. Remiantis šiais duomenimis, įmonės skaidrumo politika yra vertinama 4 balais (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje), kadangi įmonės skaidrumo politika aiškiai deklaruojama įmonės dokumentuose, visuomenei pristatyta.

Paskutinis rodiklis – *žmogaus teisių užtikrinimas*. Jis yra matuojamas pagal lygių galimybių užtikrinimą (pateiktų skundų kiekį) bei saugaus darbo užtikrinimą (fiksuojamą nelaimingų atsitikimų skaičius darbe). Turimais duomenimis, įmonė per 2016 m. nesulaukė nei vieno skundo dėl diskriminacijos. Remiantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis, įmonėje nelaimingų atsitikimų fiksuota nebuvo taip pat (atkreiptinas dėmesys, kad metodikoje parinktų nelaimingų atsitikimų kiekis vertinamas pagal bendrus statistinius Valstybinės darbo inspekcijos pateikiamus nelaimingų atsitikimų paslaugų įmonėje kiekius) Remiantis tuo, diskriminacijos balas yra vertinamas 5, nelaimingų atsitikimų darbe – 5 balai (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje). Bendras žmogaus teisių užtikrinimo balas įmonėje yra $(5+5)/2=5$

Remiantis metodikoje pateikta 1 formule, bus apskaičiuojamas AB „Lietuvos draudimas“, socialinės atsakomybės balas:

$$X_{(SA)} = \frac{5+3,5+3,3+4+5}{5} = 4,16$$

Gautas balas, remiantis 3 lentele, reiškia, jog „socialinė atsakomybė įgyvendinama gerai“. Remiantis vertinimo metu išskirtais duomenimis, nustatyta, jog pagrindiniai trukdžiai įmonės socialinės atsakomybės įgyvendinimui yra didelė procentinė darbuotojų kaita, per mažas išteklių tausojimas (didelės sunaudojamo vandens sąnaudos; dideli sunaudojamo kuro kaštai). Tačiau, atsižvelgus į gautą rezultatą, galima teigti, jog įmonės veikla yra socialiai orientuota ir to rezultatai yra akivaizdžiai pastebimi.

4.3.6. Makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimas

Šioje skyriaus dalyje bus atliekamas makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimas. Dar kartą atkreiptinas dėmesys, jog poreikis tokiam vertinimui yra neginčytinas, tačiau lig šiol

nevertintas. Remiantis sudarytu vertinimo modeliu (15 pav.) ir vertinimo sistema (4 Lentelė), toliau bus atliekamas makroaplinkos, kaip palankios arba nepalankios darnaus verslo plėtrai – vertinimas.

Pirmasis kriterijus, numatytas metodikoje – *Bendrasis vidaus produktas žmogui*. Šis rodiklis, kaip vienas pagrindinių, pasirinktas tam, jog esant gerai finansiniai situacijai, perkamoji galia tampa didesnė, jie daugiau gali skirti lėšų ne tik pirmosios būtinybės prekėms, tačiau ir paslaugoms. Turimais duomenimis (23 pav.), BVP / žmogui 2016m. Lietuvoje siekė 13500 eur., t.y. apie 15700\$. Šis rodiklis, remiantis sudaryta skaičiavimo metodika – yra vertinamas **2 balais** (2 balai – < 20000\$;) (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje).

Antrasis kriterijus – *Politinis stabilumas šalyje*. Šis rodiklis, kaip ir buvo minėta anksčiau, pasirinktas todėl, nes tik politiškai stabilioje valstybėje gali būti sėkmingai ir tikslingai įgyvendinamos valstybinės strategijos. Lietuvoje šalies politinė situacija pakankamai stabili, vyrauja kairės ir dešinės politinių jėgų kaita, demokratinis valdymas. Atsižvelgus į tai, šis kriterijus vertinamas **4 balais** (4 balai – šalies politinė situacija pakankamai stabili, vyrauja kairės ir dešinės politinių jėgų kaita, demokratinis valdymas).

Trečiasis kriterijus – *skaidrumas*. Skaidrumo svarba įgyvendinant socialiai atsakingo verslo idėjas yra itin didelė ir reikšminga. Tik esant skaidriam valdymui galima tikėtis sąžiningos ir kryptingos politikos, skatinančios ir sudarančios sąlygas verslo sektoriui siekti ne tik pelno, tačiau ir skatinti kiek įmanoma intensyviau imtis socialiai atsakingos veiklos. Remiantis sudaryta metodika, šis rodiklis matuojamas pagal korupcijos suvokimo indekso duomenis. Lietuvos korupcijos suvokimo indeksas, remiantis Transparency International 2016 m. duomenimis, yra 59 balai, tad pagal sudarytą metodiką, šis kriterijus yra vertinamas **3 balais** (3 balai – KSI 50 – 65) (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje).

Ketvirtasis vertinamas kriterijus – *BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai*. Kaip ir buvo minėta, šis rodiklis pasirinktas dėl šių priežasčių: tik išsilavinę, žingeidūs ir inovatyvūs piliečiai gali plėtoti ir vystyti darnaus verslo idėją, siekti aukštesnių, nei tik pelnas, tikslų. Technologijos ir jų plėtra yra būtina sąlyga užtikrinant darnaus vystymosi pagrindinius tikslus – išteklių tausojimą, alternatyvų ieškojimą ir racionalų vartojimą. Remiantis UNESCO ir EBPO rekomendacijomis, procentinė dalis nuo BVP švietimui turi būti ne mažesnė kaip 6 proc. Turimais duomenimis, Lietuvoje švietimui nuo BVP buvo skirta 4,7 proc. Remiantis metodika, už šį kriterijų yra skiriama **4 balai** (4 balai – BVP dalis švietimui, technologijų plėtrai 4 – 6 proc) (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje).

Penktasis kriterijus – *tiesioginių užsienio investicijų metinis pokytis*. Kaip ir buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, tokio rodiklio svarba numatoma ir pačioje Lietuva2030 valstybinėje strategijoje. Turimais duomenimis (Lietuvos statistikos departamentas), 2016 m. tiesioginės užsienio investicijos 2015 m. sudarė 13496,82 mln. eur., tuo tarpu 2016 m. – 13925,59 mln. eur. Pokytis – beveik

3,1 proc. pagal šį rodiklį, remiantis sudaryta metodika, yra skiriami **3 balai** (3 balai – TUI metinis pokytis – 2 – 5 proc.) (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje).

Paskutinis vertinamas kriterijus – *nedarbo lygis šalyje*. Kaip ir buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, Šis makroekonominis rodiklis, svarbus tuo, jog esant sveikai ekonomikai, kai užimtumo šalyje lygis yra maksimalus, valstybei kur kas lengviau įgyvendinti darnaus vystymosi strategijoje numatytus uždavinius, orientuotus į sumanią ekonomiką ir tiksliau – darnų verslą. Turimais duomenimis (23 pav.), nedarbas Lietuvoje 2016 metais buvo 7,9 proc. Remiantis sudaryta metodika, šis kriterijus yra vertinamas **4 balais** (4 balai – nedarbas šalyje siekia 7 – 10 proc.) (balų paskirstymo pagrindumas aiškinamas metodikoje, 3 darbo dalyje).

Remiantis metodikoje pateikta formule Nr. 2, bus apskaičiuojamas AB „Lietuvos draudimas“, socialinės atsakomybės balas:

$$X_{(PB)} = \frac{2+4+3+4+3+4}{6} = 3,33$$

Gautas rezultatas, remiantis 4 lentele, reiškia, jog makroaplinka nepakankamai palanki darnaus verslo plėtrai. Iš atlikto vertinimo matyti šios pagrindinės silpnosios vietos: sukuriama bendrasis vidaus produktas yra ženkliai per mažas. Finansinės valstybės galimybės nėra pajėgios pakankamai darnaus verslo paramai. Finansų ministerijos duomenimis, artimiausiu laikotarpiu planuojamas nuoseklus vidutiniškai 3 procentų BVP metinis augimas, tačiau atsižvelgus į bendrąjį jo dydį, akivaizdu, kad esminių pokyčių tai nesudarys.

Politinis stabilumas Lietuvoje, nors ir įvertintas 4 balais, vis dėl to yra sritis, kelianti trikdžių darnaus verslo plėtrai. Esant švytuoklės principui, kuomet kiekvienos kadencijos metu išrenkama kairė – dešinė, prarandama tęstinumo politika, kuri yra būtinas uždavinys, galintis užtikrinti palankesnę aplanką darnaus verslo plėtrai. Šios problemos esmė – žmonių stiprios politinės pozicijos neturėjimas ir rinkimų metu palaikymas tų, kurie iš principo pažada daugiausiai. Tikėtina, kad artimiausiu metu ši tendencija nesikeis, nes toks yra žmonių mentalitetas ir žymesni jo pokyčiai galimi tik keičiantis kartoms.

Skaidrumo stoka taip pat yra stiprus trukdis darnaus verslo plėtrai, kadangi situacijos, kuomet suinteresuotos šalys susiduria su įvairiais trukdžiais siekiant įgyvendinti savo tikslus, yra stiprus demotyvuojantis veiksnys. Reikia pastebėti, kad tai vėlgi galima sieti su posovietiniu mentalitetu. Nepaisant to, pastebima situacijos gerėjimo tendencija, taipogi siejama su kartų pasikeitimu. Žinoma, greitu metu tikrai nesitikima pasiekti Skandinavijos valstybių, kuriose skaidrumas matuojamas virš 90 balų (pagal KSI), tačiau svarbiausia – tinkamos krypties pasirinkimas ir nuoseklus, nors ir lėtas, judėjimas jos link.

Išlaidos švietimui taip pat yra silpnoji vieta, reikalaujanti daugiau dėmesio ir pokyčių. Kaip ir buvo minėta anksčiau, tik išsilavinę, žingeidūs ir inovatyvūs piliečiai gali plėtoti ir vystyti darnaus verslo

idėją, siekti aukštesnių, nei tik pelnas, tikslų. Technologijos ir jų plėtra yra būtina sąlyga užtikrinant darnaus vystymosi pagrindinius tikslus – išteklių tausojimą, alternatyvų ieškojimą ir racionalų vartojimą. Šiuo metu skiriami 4,7 proc. nuo BVP, nors ir nėra itin maža, tačiau nepakankama dalis efektyviam sistemos tobulėjimui. Tačiau remiantis ministrės pastabomis, tikėtina, kad netolimoje ateityje šis rodiklis pasieks rekomenduojamus 6 proc.

Taipogi atkreiptinas dėmesys į tiesioginių užsienio investicijų metinį pokytį. TUI yra itin svarbios valstybės ekonominės situacijos gerėjimui. Esant situacijai, kuomet pritraukiamas užsienio kapitalas, gerėja ne tik valstybės išdo situacija, tačiau rinkoje atsiranda dalyviai labiau orientuoti į darnaus verslo plėtrą (ypač vakarų kultūrų atstovai), o tai savo ruožtu skatina ir vietinio kapitalo įmones pasitempti. Tikėtina, kad artimiausioje ateityje kardinalesnių pokyčių TUI pritraukimui nebus, tačiau nuoseklus užsienio investicijų dydžio, tenkančio vienam gyventojui, skaičiaus augimas turėtų išlikti.

Galiausiai, kalbant apie nedarbo problemą, kaip trukdį darnaus verslo plėtrai, pastebėtina, jog rodiklis šiuo metu yra pakankamai nedidelis, kas savo ruožtu reiškia optimalų užimtumą šalyje. Nedarbo problema šalyje tampa nebe tokia aktuali, priešingai, pastebima tendencija, kuomet pradeda trūkti tiek kvalifikuotos, tiek nekvalifikuotos darbo jėgos. Kaip viena ryškiausių tokios situacijos priežasčių – emigracija, kurios metu, dėl įvairių socialinių ir ekonominių priežasčių darbingo amžiaus žmonės emigruoja svetur. Darnaus verslo plėtrai tokia tendencija yra itin nepalanki, nes iškyla reali grėsmė netekti kvalifikuotų darbuotojų, o be jų indėlio jokia darnaus verslo sėkmės istorija sunkiai įsivaizduojama. Toliau, remiantis sukurtu modeliu (15 pav.), bus pateikiamos rekomendacijos AB „Lietuvos draudimas“ verslo tobulinimo galimybės darnaus verslo kontekste.

4.4. AB „Lietuvos draudimas“ kaip socialiai atsakingo verslo, veiklos tobulinimo galimybės

Įvertinus mikroaplinką, pastebėta, jog tam tikri įmonės ne gyvybė paslaugų paketai turi itin aukštą nuostolingumo lygį. Atsižvelgus į tai, būtina ieškoti sprendimų, galinčių diversifikuoti įmonės investicijas. Siekiant didesnės rinkos dalies ir investicijų diversifikavimo, galima įmonės orientacija į gyvybės draudimą. Tokia praktika nebūtų naujovė, kadangi iki 2007m. Lietuvos draudimas teikė ir gyvybės draudimo apsaugas. Tai būtų palanku dėl valstybės taikomo GPM gyvybės draudimui lengvatų, taipogi, klientai, besidraudžiantys savo automobilius, būstus bei visa kita, tikėtina, bus linkę gyvybės draudimą taip pat patikėti tai pačiai kompanijai. Toks dar labiau žingsnis dar labiau užtikrintų įmonės konkurencinį pranašumą, jam įgyvendinti būtų kuriamos naujos darbo vietos, skatinamas užimtumas. Taipogi tai būtų alternatyvi priemonių darbuotojų pokyčiui įmonėje mažinti, nes paskutiniu metu, dėl pardavimo taškų optimizavimo, fiksuojami dideli darbuotojų skaičiaus pokyčiai.

Nors įmonės ne gyvybės draudimo teikiamų paslaugų pakeltas yra aukščiausios kokybės, dėl pakankamai aukštos kainos ir gana greito jos kilimo tempo, kyla reali grėsmė prarasti dalį klientų. Siūlomas sprendimas – lankstesnis apsaugų paketas su kintančios kainos galimybe leistų klientui pasirinkti jo poreikius labiausiai atitinkančias apsaugas, o tai yra strateginės svarbos uždavinys kiekvienoje įmonėje – lyderėje. Toks sprendimas ne tik išsaugotų klientus, orientuotus į mažesnę kainą, tačiau ir pritrauktų naujų.

Technologinių sprendimų plėtra įmonės veikloje taipogi labai aktuali. Nors darbe ir buvo minėti projektai, kuomet įmonė siekia įdiegti kuo daugiau inovatyvių sprendimų klientų aptarnavime, pastebima, jog daugelis projektų taip ir lieka tik bandymų formoje. Šiuo metu įmonėje yra vis dar labai populiari klientus aptarnauti atvykstant į jų namus, tačiau, būtina pastebėti, jog tai yra visiškai neekonomiška ir neefektyvu laiko atžvilgiu. Įmonė turėtų labiau skatinti darbuotojus „atpratinti“ klientus nuo šios žalingos praktikos ir ugdyti pastarųjų norą ir galimybes įvairius su draudimu susijusius klausimus spręsti technologijų pagalba. Tokiu būdu bus tausojami ne tik fiziniai resursai (kuras, laikas, automobiliai, kitos sąnaudos), tačiau ir skatinama naujojo požiūrio kultūra, sudaranti sąlygas kur kas didesniai veiklos efektyvumui.

Galiausiai, įvertinus įmonės aktyvumą darnaus verslo kontekste, rekomendacija būtų tiesiog nenustoti ir toliau įgyvendinti nuolatinės akcijas, iniciatyvas. Įmonė, vykdydama informavimo, edukacines programas, socialines akcijas – ugdo visuomenę, skatina jos įsitraukimą, parodo, kad ne viskas yra grindžiama vien tik pelno siekimu. Geroji praktika, tikėtina, turi motyvacinę ankstiną kitoms įmonėms taip pat nelikti abejingoms, rūpintis ne tik materialinėmis, veiklą užtikrinančiomis priemonėmis, bet ir skatina įsitraukti pačioms. Apibendrinus galima teigti, jog nors įmonės veikloje yra pakankamai vietų, turinčių potencialo tobulėti, bendraja prasme AB „Lietuvos draudimas“ gali būti įvardijama kaip socialiai atsakinga įmonė, skatinanti darnaus verslo plėtrą ir, būdama gerosios praktikos pavyzdžiu, motyvuoja kitus verslo atstovus taip pat būti orientuotais ne vien į pelną, o ir į darnią bei atsakingą verslo plėtrą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Aplinkos veiksnių identifikavimas ir racionalus jų vertinimas bei reagavimas yra būtina sąlyga potencialių grėsmių ir galimybių pastebėjimui ir prevencijos ar situacijos tinkam išnaudojimo numatymui bei pritaikymui praktikoje. Pastebėtina, jog verslo aplinkos vertinimas yra pakankamai problematiška procedūra. Kokybinė vertinimo išraiška dažnai susiduria su netinkamos interpretacijos grėsme. Taipogi, vertinimo metodikos yra gana statiškos ir neadaptuojamos prie itin dinamiškos aplinkos, tad būtina vertinimo modelius nuolat atnaujinti ir pritaikyti prie besikeičiančio verslo konteksto.

2. Atlikus teorinių sprendimų analizę, darytina išvada, jog didžiausia verslo dėmesio koncentracija mikroaplinkos vertinime turėtų apimti: tikslaus klientų poreikio identifikavimo ir maksimalaus patenkinimo siekį; konkurentų veiksmų bei konkurencinės erdvės stebėseną, tokiu būdu užsitikrinant konkurencinį pranašumą; santykių su tiekėjais perspektyvą, orientuotą į tiekėjo, galinčio pasiūlyti optimalaus kokybės ir kainos santykio įmonei reikalingus išteklius, užsitikrinimą; esamų ir potencialių pakaitalų rinkoje stebėseną ir savalaikį reagavimą, užtikrinantį rinkos išsaugojimo perspektyvą. Darnaus verslo mikroaplinkos kontekste, teoriniai sprendimai įmonei yra ekonominių, socialinių bei aplinkosauginių tikslų įgyvendinimas, apimantis ūkio vystymo, konkurencingumo, atsinaujinančių išteklių naudojimo, inovacijų, investicijų, užimtumo, informacinės plėtros, vidurio sluoksnio formavimo, materialinės gerovės, aplinkos užterštumo mažinimo bei atliekų perdirbimo užtikrinimo sąlygas. Kaip pagrindinius metodus, naudojamos mikroaplinkos tyrimams atlikti, galima išskirti konkurencinę Porterio 5-ių jėgų analizę, koreliacijos bei regresijos metodus bei iš dalies (tyrimas apima tiek mikro–, tiek makroaplinkų kontekstus)– SSGG (SWOT) analizę. Makroaplinkos kontekste teorinių sprendimų orientacija turėtų labiausiai koncentruotis į politinės erdvės stebėseną bei vertinimą, ypatingai orientuotą į mokestinės sistemos bei įstatyminės bazės potencialius pokyčius. Pagrindinių makroekonominių rodiklių poveikis verslo veiklos rezultatams bei įgyvendinamos strategijos formavimui yra ypatingai svarbus, tad šių parametrų pokyčių stebėseną yra būtina sąlyga verslo savalaikiam reagavimui ekonominių ciklų keliamoms grėsmėms ir galimybėms numatyti. Technologinių sprendimų taikymas yra vienas lemiamų strateginių žingsnių, potencialiai sudarančių galimybes įgyti konkurencinį pranašumą. Socialinės – kultūrinės aplinkos konteksto analizė bei naujų tendencijų įžvalga ir viso to pritaikymas praktikoje yra būtina sąlyga jau minėto klientų poreikių tenkinimo užtikrinimui ir situacijos, kuomet dėl netinkamai įvertinto konteksto prarandama rinkos dalis, išvengimui. Darnaus vystymosi kontekste makroekonominiai sprendimai turėtų būti orientuoti į ekonominių socialinių bei aplinkosauginių problematikų sprendimus, apimančius tiesioginių užsienių investicijų pritraukimą, nedarbo mažinimą, eksporto didinimą, socialinės gerovės užtikrinimą, atsinaujinančių išteklių naudojimą, informacinės veiklos užtikrinimą, bei aplinkosauginių sprendimų įgyvendinimą. Kaip

pagrindinius metodus, naudojamos makroaplinkos tyrimams atlikti, galima išskirti PEST (PĮSETA, SLEPT, PESTEL arba PESTLE, STEEPLE, STEEPLD, LEPEST–C), aplinkos dinamikos analizę, scenarijų analizę bei SSGG (SWOT), taipogi – koreliaciją bei regresiją .

3. Siekiant pritaikyti verslo aplinkos vertinimo metodus prie šiandieninių aktualių (darnumo kontekstas versle įgyja praktiškai antrąją svarbos poziciją po pelno siekio, tad jo aplinkos stebėseną ir vertinimą yra būtina sąlyga pastarojo įgyvendinimui užtikrinti ir kontroliuoti), darbe buvo sukurta darnumo, kaip pasaulinės svarbos strateginio objekto, vertinimo metodika, kartu su standartiniais vertinimo metodais apimanti ir įmonių darnumo bei makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimą. Modelį sudaro šie etapai: mikroaplinkos veiksnių vertinimas porterių 5-ių jėgų modelio metodu; makroaplinkos vertinimas PEST analizės metodu; ryšio tarp verslo rodiklių ir mikro– bei makroaplinkos veiksnių analizė; aplinkos SSGG analizė; mikroaplinkos veiksnių vertinimas darnaus vystymosi kontekste; makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimas; verslo tobulinimo galimybės darnaus verslo kontekste.

4. Parengtas adaptuotas vertinimo modelis buvo pritaikytas AB „Lietuvos draudimas“ verslo aplinkos vertinimui. Įvertinus AB „Lietuvos draudimas“ mikroaplinką, darytinos šios išvados: įmonė, dėl savo stipraus prekės ženklo, įgyto ilgamečio pasitikėjimo, aiškios orientacijos į klientų aptarnavimo kokybę, naujų technologijų pritaikymo kasdienėje praktikoje, produktų lankstumo, socialiai atsakingos veiklos įgyvendinimo politikos yra įgijusi stiprų konkurencinį pranašumą ir tapusi ne gyvybės draudimo rinkos lydere. Esminė įmonės silpnybė, palyginus su kitų ne gyvybės draudimo įmonių kainodara Lietuvoje, „Lietuvos draudimo“ paslaugos išlaiko gana aukštas kainas. Įvertinus AB „Lietuvos draudimas“ makroaplinką, paaiškėjo, jog Lietuvoje išdraustumo lygis vis dar yra vienas mažiausių Europoje. Atsižvelgus į tai, jog ne gyvybės draudimo rinka praktiškai kiekvienais metais auga sparčiau nei šalies BVP, tikėtina, kad ateityje ši tendencija ir toliau išliks. Įstatyminė bei mokestinė bazė AB „Lietuvos draudimas“ yra palanki, nes sudaro aukštus įėjimo į rinką barjerus konkurentams. Taipogi, taikytina PVM lengvata ne gyvybės draudimo rinkai skatina ne gyvybės draudimo paslaugų paklausą. Sudarius tiesinės regresijos modelį, statistiškai reikšmingas ryšys buvo nustatytas tarp AB „Lietuvos draudimas“ surenkamų įmokų už ne gyvybės draudimo paslaugas ir vidutinio darbo užmokesčio (NETO). Sudarius regresijos formulę, buvo atlikta įmonės surenkamų įmokų už ne gyvybės draudimo paslaugas prognozė trims metams. Gauti tokie rezultatai: 2017 m. prognozuojama surinkti 186,005 mln. Eur. 2018 m. – 201,117 mln. Eur., 2019 m. – 219,329 mln. Eur. Tokie rezultatai nėra palankūs įmonei, kadangi įmonės siekis – augti sparčiau nei rinka, o vien 2017 m. rinka, Lietuvos banko duomenimis, augs apie 12 proc. kai tuo tarpu surenkamų įmokų kiekis didės tik beveik 2 proc. Atlikus įmonės, kaip socialiai atsakingo verslo vertinimą gautas rezultatas lygus 4,16. Pagal sukurta vertinimo metodiką, tai reiškia, jog „socialinė atsakomybė įgyvendinama gerai“. Atlikus makroaplinkos palankumo darnaus verslo plėtrai vertinimą, gautas balas lygus 3,33. Pagal sukurta vertinimo metodiką,

tai reiškia, jog „reiškia, „makroaplinka nepakankamai palanki darnaus verslo plėtrai“. Remiantis atlikto vertinimo rezultatais, Lietuvos draudimui“ kaip socialiai atsakingam verslui, veiklos tobulinimui rekomenduojama diversifikuoti investicijas ir orientuotis į gyvybės draudimo rinką, išnaudoti technologinį potencialą įmonės suvartojamų kaštų taupymui, mažinti paslaugų kainas per produktų apsaugų krepšelio mažinimą, atsižvelgiant į klientų poreikių užtikrinimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomavičienė, I., Kraunevičienė R., Dirvelis, V. (2012). Scenarijų analizės metodų skaičiuoklėje panaudojimas sudėtingesnių modelių analizei. [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą http://dSPACE.kauko.lt/bitstream/handle/1/849/Adomaviciene_Krauneviciene_Dirvelis.pdf?sequence=1
2. Arimavičiūtė, M. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius . Mykolo Romerio universitetas.
3. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Economics & Management*. [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f5af8151-6461-4b3b-abb7-ee084e7272e9%40sessionmgr102>
4. Baylis, J., Smith, S., (2005) *The Globalization of World Politics (3rd ed)*. Oxford. Oxford University Press.
5. Bensoussan, B. E., Fleisher, C. S. (2012). *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. FT Press.
6. Bilevičienė T., Jonušauskas S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius.
7. Borjeson, L., Hojer, M., Drebor, K., G., Ekvall, T., Finvveden, G. (2006). Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, 38, 723–739.
8. Buškevičiūtė, E., Poželaitė, R. (2001). Draudimo verslo plėtrros prielaidos Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika* 6(26), 32-37.
9. Čibinskienė A., Kontautienė R. (2010) Tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis. *Vadyba I (17)* p. 219-227.
10. Čiegis, R., & Zeleniūtė, R. (2008). Ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2008, t. 2, Nr. 1, p. 37-54.
11. Dubauskas, G. (2011). *Finansų valdymo teorijos. Mokslo studija*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
12. Džikevičius, A. (2013) *Verslo vertinimas Europos ekonominėje erdvėje ir kapitalo pritraukimas verslo plėtrai užsienio rinkose*. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą http://paramaverslui.eu/wp-content/uploads/2015/04/1_dalis_AD.pdf
13. *Ekonomikos terminų žodynas*. (1997). Pass Ch., Lowes B., Davies L.
14. Global problems. *Planetary project*. [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą http://planetaryproject.com/global_problems/demografy/
15. Globalinės problemos. *Demografinės problemos*. [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą https://smp2014ge.ugdome.lt/mo/11kl_visuomenine_geografija/GE_DE_12/teorine_medziaga_2.html
16. Gronskas, V. (1993) *Verslo ekonomika*. Kaunas.

17. Halik, J. (2012). The application of PEST analysis based on EBRD and IBRD methodology. *Central European Business Review*, 1(3), 14-21.
18. Henry, A. (2008) *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
19. Jakutis, A. (2005). *Ekonomikos teorija*. Leidykla Eugrimas.
20. Jasilionienė, R., & Tamošiūnienė, R. (2008). RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMŲ INVESTICIJŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS: INVESTICIJŲ GRAŽOS METODO TAIKYMO TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI. *Business: Theory & Practice*, 9(3).
21. Jucevičius, R., Jucevičius, G. (2005). The concept of intelligent cluster. *Socialiniai mokslai*, 48. 21-28.
22. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003) *Verslo vadybos įvadas*. Šiauliai.
23. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2006). *Verslo ir vadybos Įvadas. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Jurkaitienė, S., Kiyak, D., Bružaitė, E. (2017). Verslo aplinkos veiksnių įtaka įmonių mokumui. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, 17-23.
25. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste. *Economics & Management*..
26. Kattookaran, P., T. (2015) *Business environment study material*. [žiūrėta 2017-10-07]. Prieiga per internetą http://www.universityofcalicut.info/SDE/I_M_Com_Business_Environment_on16March2016.pdf
27. Koncevičienė, N. (2012). *Verslo ekonomika*. Marijampolė.
28. Kučinskienė M., Marčinskas, A. (2014). verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10).
29. Lydeka, Z. (2001). *Rinkos ekonomikos tapasmas*. Kaunas, Vytauto didžiojo universitetas.
30. Lietuvos bankas. *Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje pagal šalį*. (2016). [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <https://www.lb.lt/lt/tiesiogines-uzsienio-investicijos-lietuvoje-pagal-sali-1>
31. Lietuvos draudimas. (2011) *2010 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/LD%2Bmetine%2Bataskaita_2010m.pdf
32. Lietuvos draudimas.(2012) *2011 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/LD%2Bmetine%2Bataskaita%2Buz%2B2011.pdf>
33. Lietuvos draudimas.(2013) *2012 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine%2Bataskaita%2Buz%2B2012%2Bmetus%282%29.pdf>
34. Lietuvos draudimas.(2014) *2013 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/LD%20metine%20ataskaita%20uz%202013%20metus.pdf>

35. Lietuvos draudimas. (2015) *2014 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine-ataskaita-2014-f.pdf>
36. Lietuvos draudimas. (2016) *2015 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine-ataskaita2015.pdf>
37. Lietuvos draudimas. (2017) *2016 metų veiklos ataskaita*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine-ataskaita-2016.pdf>
38. Lietuvos draudimas. 2016 m. soc. atsakomybės ataskaita. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą https://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/LD%20CSR%20ataskaita%20uz%202016_.pdf
39. Lietuvos finansų ministerija. *Biudžeto asignavimai 2016*. (2017) [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą [http://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/7_%202016%20KV%20asignavimu%20struktura%20ir%20grafikai\(1\).pdf](http://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/7_%202016%20KV%20asignavimu%20struktura%20ir%20grafikai(1).pdf)
40. *Lietuvos pažangos strategija*. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>
41. Lietuvos Respublikos Seimas. (1996). *Valstybės skolos įstatymas* (1996 m. rugpjūčio 22d. Nr. I-1508). [žiūrėta 2017-09-21]. Prieiga per internetą https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5C23DECF6210_valstybės_skolos_įstatymas_17.
42. Lietuvos Respublikos Seimas. (2002). *Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės įstatymas* (2002 m. kovo 5d. Nr. IX-751. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.ED68997709F5>
43. Lietuvos statistikos departamentas. (2017) *Emigrantai. Požymiai: statistiniai rodikliai ir mėnuo* [lentelė]. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
44. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanavičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
45. Matkevičienė, R. (2007). *Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas*. Informacijos mokslai. p. 58-69. ISSN 1392-0561.
46. Mello, J. M., Waisman, C., & Zilberman, E. (2014). The effects of exposure to hyperinflation on occupational choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 106, 109-123.
47. Mingaila E., Mileris R. (2015). Metinių infliacijos tempų Lietuvos Respublikoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse lyginamoji analizė. *Technologijų ir verslo aktualijos*, 2015, 247-255.
48. Mitkutė, G., & Nagreckaitė, L. (2005). Konkurencingumo tyrimo modelių analizė. *Kauno technologijos universitetas*.
49. Paliulis, N.K., Sabaitytė, J.E. (2012). Elektroninio verslo plėtros kaip tvaraus konkurencinio pranašumo modelis. *Verslas XXI amžiuje: mokslas – Lietuvos ateitis*. 4(3), 205–215.

50. Pasaulio bankas (2016). *GDP (current US\$)* [žiūrėta 2017-09-28]. Prieiga per internetą https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?year_high_desc=true
51. Peng, G. C. A., Nunes, M. B. (2007). *Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research*. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417274
52. *Pestle analysis, strategy skills*. (2013). [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
53. Pilinkienė, V. (2009). Forecasting environment and its factors when assessing the competitive market demand. *Ekonomika ir vadyba*, 14. 878–883.
54. Pindiche, E., Ionita, R. (2013). The influence of micro and macro environment components on trade companies in romania. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 9, 327-337.
55. *Political environment*. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <http://www.businessdictionary.com/definition/political-environmental.html>
56. Pruskus, V., (2003) *Sociologija. Teorija ir praktika*. Vilnius. [žiūrėta 2017-10-04]. Prieiga per internetą http://www.su.lt/bylos/fakultetai/socialines_geroves_ir_negales_studiju/SPPkat/sociologija.pdf
57. Ragelskaja, E., Korsakienė, R. (2011). INTEGRUOTASIS POŽIŪRIS Į KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ. *Science: Future of Lithuania*, 3(4).
58. Raudeliūnienė, J. (2007). Formation of competitive strategic decisions. Doctoral dissertation: social sciences, management and administration. Vilnius Gediminas Technihical University.
59. Rimkuvienė, S., Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1587/1/1437_Rimkuviene_Verslo_WEB.pdf
60. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
61. Sands, P., (2009) *Principles of international environmental law*. Cambridge University Press.
62. Schiffer, M., & Weder, B. (2001). *Firm size and the business environment: Worldwide survey results* (Vol. 43). World Bank Publications.
63. Shocker, A., Bayus, B., Kim, N. (2004). Product Complements and Substitutes in the Real World: The Relevance of “Other Products.” *Journal of Marketing*. 68, 1.
64. Simanavičienė, Ž., Šivickas, G., Kovaliov, R., Teresienė, D., Freitakas, E., Snieška, V., Venclauskienė, D., Čiburienė, J., Štreimikienė, D., Kanapickienė, R., Gipienė, G., Rudžionienė, K. (2011). *Verslo aplinka Lietuvoje ir Ukrainoje: sektorinė analizė, II t. Verslo aplinka Lietuvoje*. Kaunas: Technologija.
65. Siniavskaitė, E., Andriušaitienė, D. (2015). Lietuvos jaunimo migracinių nuostatų tyrimas. *Science: Future of Lithuania*, 7(2).

66. Snieška, V., Baumilienė, V., Bernatonytė, D., Čiburienė, J., Juozapavičienė, A., Kavaliauskienė, V., Keršienė, R., Markauskienė, A., Mrazauskienė, B., Startienė, G., Pukelienė, V., Urbonas, J. (2006). *Makroekonomika*. Kaunas: Technologija.
67. Snieška, V., Čiburienė, J. (2005). *Makroekonomika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
68. Sodra. *Informacija apie darbo užmokestį*. (2017). [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą <http://atvira.sodra.lt/imones/paieska/index.html>
69. Staškevičiūtė, I., & Neverauskas, B. (2008). Konkurencinė įžvalga smulkiajame versle. Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 15(4), 157-160.
70. Stroh, L.K., Northcraft, G.B. and Neale, M.A (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
71. *Kaip Lietuvos verslas ieško tiekėjų*. [žiūrėta 2017-10-08]. Prieiga per internetą <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/tyrimas-kaip-lietuvos-verslas-iesko-tiekeju-663-500327>
72. Transparency International. (2017) *Korupcijos suvokimo indeksas*. [žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2017/01/KSI_2016_skaidres.pdf
73. Verslas naujai. *Pabėgėliai – galimybės verslui ar konkurencija darbo rinkoje?* [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą <http://www.verslasnaujai.lt/pabegeliai-galimybes-verslui-ar-konkurencija-darbo-rinkoje/1649>
74. Welch, C. (2014). Dynamics of International Business: Asia-Pacific Business Cases. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 148-149.
75. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija*. Kaunas: VDU leidykla.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Mikro- ir makroekonominių rodiklių reikšmės

Metai	Surinktos įmokos už ne gyvybės draudimo paslaugas, mln. eur.	Darbuotojų skaičius	BVP/žmogui, Tūkst. eur.	Emigracija	Ne gyvybės draudimo rinkos augimas, proc.	Infliacija, proc.	Nedarbas, proc.	Vidutinis darbo užmokestis (NETO)
2010	98,50	1213	9	83157	-4,3	1,2	17,8	423,8
2011	100,22	1192	10,3	53863	9,8	4,1	15,4	436,5
2012	110,05	1144	11,2	41100	6,6	3,2	13,4	455,4
2013	118,74	1131	11,8	38818	8,7	1,2	11,8	482,7
2014	119,60	1196	12,5	36621	1,3	0,2	10,7	511
2015	151,20	1105	12,9	44533	7,4	-0,7	9,1	584,8
2016	182,90	1158	13,5	50333	13,2	0,7	7,9	609,4

2 PRIEDAS. Regresijos modelio reikšmingumo ir tikslumo įvertinimo rezultatai

ANOVA^b

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5266,997	1	5266,997	70,322	,000a
Residual	374,493	5	74,899		
Total	5641,489	6			

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,966a	,934	,920	8,65439	1,622