



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Ieva Dragūnaitė

DURPIŲ GAVYBOS IR GAMYBOS ĮMONIŲ VERSLO APLINKOS
VERTINIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė
prof. dr. Irena Pekarskienė

KAUNAS, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DURPIŲ GAVYBOS IR GAMYBOS ĮMONIŲ VERSLO APLINKOS
VERTINIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Verslo ekonomika, 6211JX042

Vadovė

..... prof. dr. Irena Pekarskienė
(parašas) 2018 12 ...

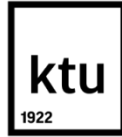
Recenzentė

..... doc. dr. Alina Stundžienė
(parašas) 2018 12 ...

Projektą atliko

..... Ieva Dragūnaitė
(parašas) 2018 12 ...

KAUNAS, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ieva Dragūnaitė

Verslo ekonomika, 6211JX042

Baigiamojo magistro projekto „Durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinkos vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gruodžio.....d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Ievos Dragūnaitės**, baigiamasis magistro projektas tema „Durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinkos vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose sąrašė. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ieva Dragūnaitė. Evaluating of Business Environment for Peat Extracting and Manufacturing Companies. Master's Final Degree Project/ supervisor dr. prof. Irena Pekarskienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Social Science, Economics.

Keywords: *Peat Extracting and Manufacturing Companies*.

Kaunas, 2019. 68 pages.

SUMMARY

Constant business environment following and analysis is necessary for organization to adapt to changes and strong rivalry. The main subject: business environment of peat extracting and manufacturing companies. The aim is to evaluate business environment of peat extracting and manufacturing companies. Study tasks are as follows: to present the relevance and problems of business environment evaluating; to investigate evaluation methods of business environment factors; to develop a methodology for evaluating business environment; to adapt evaluating methodology for selected company. After evaluating UAB Poraistė business environment the results are following: company is dependent on political decisions, that is to say on European Union directives condition under which chicken are held, that has an effect of companies 30 pct. income; unemployment rate in country and in district has to direct impact to company how low working people number and turnover changes; the essential weakness of the company is the dependence on season and unpredictable climate, those are the facts that decrease companies operational efficiency; main customers provide 90 pct. income yearly and company has long terms contracts with main customers; compost land productions is the main rivalry over competitors. The conclusion of the regression model showed that analysis of turnover of the company have a relationship with the unemployment rate in Lithuania and on the basis of this indicator was projected turnover UAB Poraistė 2018 - 2020 year. The following results were obtained as follows: in 2018 projected turnover is 1193138,73 EUR, 2019 - 1263531,26 EUR, 2020 - 1298727,52 EUR.

Ieva Dragūnaitė. Durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinkos vertinimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovas dr. prof. Irena Pekarskienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Socialiniai mokslai, Ekonomika.

Reikšminiai žodžiai: *durpių gavybos ir gamybos įmonės*.

Kaunas, 2019. 68 puslapiai.

SANTRAUKA

Nuolatinis verslo aplinkos stebėjimas, analizavimas bei vertinimas – būtina sąlyga, padedanti organizacijoms ne tik laiku prisitaikyti prie aplinkos kitimo, bet ir išlikti konkurencingoms. Pagrindinis tyrimo objektas yra durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinka. Tyrimo tikslas – įvertinti durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinką. Tyrimo uždaviniai yra šie: pateikti verslo aplinkos vertinimo aktualumą bei problematiką; išnagrinėti verslo aplinkos veiksnių vertinimo metodus; suformuoti verslo aplinkos vertinimo metodiką; pritaikyti siūlomą metodiką vertinant pasirinktos įmonės verslo aplinką. Įvertinus pasirinktos įmonės UAB „Poraistė“ verslo aplinką, gauti šie rezultatai: įmonė stipriai priklausoma nuo politinės aplinkos, t. y. Europos direktyvų dėl vištų laikymo sąlygų, lemiančios trečdalį įmonės gaunamų pajamų; nedarbo lygis šalyje ir rajone turi tiesioginės įtakos įmonei, pasireiškiantis darbuotojų skaičiaus trūkumu bei apyvartos kitimu; pagrindinė įmonės silpnybė – sezoniškumas ir neprognozuojamos klimato sąlygos, turinčios didelės įtakos įmonės veiklos efektyvumui, su pagrindiniais savo klientais, iš kurių gaunama virš 90 proc. metinių pajamų, įmonė yra sudariusi ilgalaikes sutartis; įmonės pranašumas prieš konkurentus – kompostinės žemės gamyba. Regresijos analizės rezultatai parodė, kad bendrovės apyvarta yra susijusi su nedarbo lygiu Lietuvoje ir remiantis šiuo rodikliu buvo prognozuojama UAB „Poraistės“ apyvarta 2018 - 2020 metams. Gauti rezultatai buvo tokie: 2018 m. prognozuojama apyvarta 1193138,73 EUR, 2019 m. - 1263531,26 EUR, 2020 m. - 1298727,52 EUR.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS	8
1. VERSLO APLINKOS VERTINIMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA	10
1.1. Verslo aplinkos vertinimo aktualumas.....	10
1.2. Verslo aplinkos veiksnių vertinimo problematika	11
1.3. Durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo specifika.....	12
2. VERSLO APLINKA IR JOS VERTINIMO METODAI	16
2.1. Verslo ir jo aplinkos samprata	16
2.2. Verslo aplinkos veiksniai.....	17
2.2.1. Makroaplinkos veiksniai	19
2.2.2. Mikroaplinkos veiksniai	28
2.3. Verslo aplinkos vertinimo metodai.....	31
3. ĮMONĖS VERSLO APLINKOS VERTINIMO METODIKA	38
4. UAB „PORAISTĖ“ VERSLO APLINKOS VERTINIMAS.....	40
4.1. UAB „Poraistė“ veiklos analizė	40
4.2. UAB „Poraistė“ makroaplinkos veiksnių vertinimas	44
4.3. UAB „Poraistė“ mikroaplinkos veiksnių analizė	54
4.4. UAB „Poraistė“ SSGG analizė.....	57
4.5. Įmonės veiklos rodiklių bei aplinkos veiksnių ryšio analizė.....	58
IŠVADOS	62
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	64
PRIEDAI	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Makro- (bendroji) ir mikro- (specialioji) verslo aplinka (sudaryta pagal Stripeikis, 2011)	18
2 pav. Verslo aplinka ir jos komponentai (sudaryta pagal Koncevičienė, 2012).....	18
3 pav. Mikroaplinkos veiksniai (sudaryta pagal Stripeikis, 2011)	29
4 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis (sudaryta pagal Melnikas, Smaliukienė, 2007).....	36
5 pav. Verslo aplinkos vertinimo modelis (sudaryta autorės).....	38
6 pav. UAB „Poraistė“ 2013 -2017 m. apyvartos, pardavimų savikaina, pelnas (nuostoliai), EUR.....	41
7 pav. UAB „Poraistė“ žaliavos savikaina, EUR 2013 – 2018 m.	42
8 pav. UAB „Poraistė“ išgautos durpės kiekis, m ³ 2013 – 2018 m.....	43
9 pav. UAB „Poraistė“ sumokėti mokesčiai, EUR 2013 -2017 m.	43
10 pav. Lietuvos BVP, mln. EUR ir BVP pokytis, palyginti su praėjusiu laikotarpiu, proc. 2013 – 2017 m.	46
11 pav. Infliacija, proc. 2013 – 2017 m.....	47
12 pav. Visos pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis, proc. 2013 – 2017 m.....	47
13 pav. Vidutinės disponuojamosios piniginės pajamos per mėnesį vienam namų ūkiui, EUR.....	48
14 pav. Nedarbo lygis Lietuvoje, proc. 2013 - 2017 m.....	50
15 pav. Nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje ir UAB „Poraistė“ apyvarta 2013 – 2017 m.....	52
16 pav. Didžiojoje Lietuvos dalyje vidutinis iškritusių kritulių kiekis balandžio – rugsėjo mėn. 2013 – 2018 m.....	54
17 pav. UAB „Poraistė“ apyvartos (be PVM) ir nedarbo lygio Lietuvoje tiesiškumas	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Principinė organizacijos aplinkos dinamikos įvertinimo schema (sudaryta pagal Vasiliauskas, 2006, 61 p.).....	32
2 lentelė. Makroaplinkos komponentai ir veiksniai (sudaryta autorės pagal Svetikas, Arimavičiūtė, 2012, 27-28 p. ir Žvirblis, 2005, 15 p.).....	34
3 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (šaltinis: http://spsspagalba.lt/uncategorized/koreliacija-spss).....	39
4 lentelė UAB „Poraistė“ 2017 m. vidutinis darbo užmokestis (sudaryta autorės)	48
5 lentelė. UAB „Poraistė“ darbuotojų atliktos apklausos rezultatai (sudaryta autorės).....	50
6 lentelė. UAB „Poraistė“ SSGG analizė (sudaryta autorės).....	58
7 lentelė. UAB „Poraistė“ apyvartos ir pasirinktų aplinkos rodiklių koreliacinės analizės rezultatai	59
8 lentelė. Tiesinės regresijos modelio rodiklių suvestinė (BVP, nedarbo lygis)	59
9 lentelė. Tiesinės regresijos modelio koeficientai (BVP, nedarbo lygis).....	60
10 lentelė. Tiesinės regresijos modelio rodiklių suvestinė (nedarbo lygis).....	60
11 lentelė. Tiesinės regresijos modelio koeficientai (nedarbo lygis)	60

IVADAS

Temos aktualumas.

Verslo aplinką būtų galima traktuoti kaip priklausomybę nuo kitų sistemų, kurios dažnai veikia įmonės veiklą, rezultatus ir netgi išlikimą. Verslo aplinkos sąvokoje būtų galima talpinti visą išorinį pasaulį – nuo taisyklių, kitų įmonių, žmonių, teisės aktų, normų ir net klimato sąlygų. Būtent pastarasis reiškinys „klimato sąlygos“ ypatingai svarbus naudingųjų iškasenų - durpių gavybos sferoje. Durpių gavybos įmonių verslo aplinkoje galima sutikti tik šiai sferai būdingų išorinių veiksnių, tokių kaip vyriausybės sprendimai, nuo kurių priklauso specifiniai veiklos mokesčiai ar valstybinės žemės nuomos, naudingųjų iškasenų eksploatacijos nutarimai ir daugelis kitų. Verslo aplinkos vertinimas taip pat apima ir galimų grėsmių įvertinimą. Žaliavinės durpės eksploatacijos kiekiai kasmet didėja, žaliava atsinaujina, tačiau tam reikia daugybės tūkstančių metų, tad realiai jų atsargos, šiuo metu, Žemėje mažėja, o pasauliui einant link darnaus vystymosi tik laiko klausimas kada vyriausybės pradės riboti naudingųjų iškasenų gavybą, kas šios sferos įmonėms atrodytų kaip veiklos nutraukimas. Tačiau periodiškai atliekant verslo aplinkos vertinimą, galima pavojų būtų galima įžvelgti iš ankščiau ir galbūt įmonės veiklą pakreipti kiek kita linkme ir taip išgelbėti įmonę nuo bankroto ribos.

Durpių gavybos įmonių verslo aplinkos vertinimas aktualus ne tik dėl pastovaus durpių gavybos masto didėjimo, kas turėtų reikšti ir didesnę konkurentų įtaką, bet ir dėl to kad ši sfera apskritai mažai nagrinėta šaltiniuose. 2018 m. rugsėjo mėnesio duomenimis, Lietuvos durpių asociacijoje buvo 22 nariai, iš kurių 15 Lietuvoje veikiantys ir išgaunantys durpę durpynai, tad šiai ganėtinai siauriam sferai, mažoje Lietuvoje konkurencija gana didelė. Taigi, sparčiai tobulėjant technologijoms, pagrindinis įmonių raktas į sėkmę yra nuolatinis veiklos tobulinimas, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, tačiau norint pasirinkti teisingą strategiją būtinas įmonės aplinkos vertinimas, leidžiantis laiku įvertinti galimybes bei galimas grėsmes.

Tyrimo problematika.

Verslo aplinkos vertinimas – neabejotinai, kiekvienos sėkmingos įmonės veiklos dalis, tačiau vis dar yra įmonių atstovų, kurie ignoruoja šių veiksnių įtaką jų verslui ir priimdami sprendimus pasikliauja sava nuojauta, kas anksčiau ar vėliau, šiame sparčiai tobulėjančiame pasaulyje, privestų įmonę prie bankroto ribos, nes net ir menkas, neįvertintas veiksnys gali tapti verslo žlugimo priežastimi.

Įvertinus įmonės verslo aplinką yra įvardijamos ne tik galimybės, galimos grėsmės, bet ir kiti veiksniai, turintys įtakos veiklos efektyvumui. Įmonių rezultatai priklauso ne tik nuo pačios įmonės gebėjimo efektyviai dirbti, bet ir nuo tokių reiškinų kaip aplinkosauginių, ekologinių, teisinių reikalavimų, gamtinių/klimatinių sąlygų, klientų, konkurentų ir kitų tiesioginę ir netiesioginę įtaką, įmonėms veiklos efektyvumui, turinčių veiksnių. Įmonių atstovai turėtų žinoti kokią įtaką jų veiklos efektyvumui, pelnui daro

šie reiškiniai. Galbūt pakoregavus veiklą sumažėtų mokesčiai ar įmonės pelnas padvigubėtų jei pereitų į kitą rinką ir dar daugelis kitų svarstymų, tačiau tikimybė apsispręsti ir sukurti teisingą verslo veiklos strategiją, atsiranda tik teisingai išanalizavus ir įvertinus verslo aplinką.

Tyrimo objektas – durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinka.

Darbo tikslas – įvertinti durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo aplinką.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti verslo aplinkos vertinimo aktualumą bei problematiką.
2. Išnagrinėti verslo aplinkos veiksnių vertinimo metodus.
3. Suformuoti verslo aplinkos vertinimo metodiką.
4. Pritaikyti siūlomą metodiką vertinant pasirinktos įmonės verslo aplinką.

Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros, straipsnių analizė, PEST, SSGG tyrimo metodai, M. Porterio penkių jėgų modelis, statistikos lyginamosios analizės, koreliacijos, regresijos analizės.

1. VERSLO APLINKOS VERTINIMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA

Norint pabrėžti verslo aplinkos vertinimo aktualumo svarbą bei su tuo susijusias problemas, būtina išnagrinėti įvairių autorių, mokslinę literatūrą, kurioje pateikiami teoriniai aktualijos požiūriai. Tad šioje dalyje remiantis moksline literatūra, pateiktas verslo aplinkos vertinimo aktualumas bei problematika.

1.1. Verslo aplinkos vertinimo aktualumas

Tampa vis sunkiau surasti verslus, kurie būtų absoliučiai vietinės reikšmės, galintys funkcionuoti visiškoje izoliacijoje nuo pasaulio ekonomikos (Valodkienė, Snieška, 2016). Šiandienė visuomenė ir rinka iš organizacijos tikisi ne tik kokybiško produkto ar paslaugos, bet ir gebėjimo suvokti nuolat besikeičiančius poreikius – didėjančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Organizacijoms išlikti konkurencingoms padeda efektyvus, nuolatinis aplinkos stebėjimas, analizavimas, vertinimas bei gebėjimas prisitaikyti prie jos kitimo.

Įmonės supa tam tikra aplinka, kuri yra skirstoma į mikroaplinką (artimąją) ir makroaplinką (foninę). Sėkmingai dirbančios įmonės žino, kaip svarbu stebėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos veiksnių. Pasaulyje yra pavyzdžių, kai sėkmingai dirbančios korporacijos, tokios kaip General Motors ir IBM yra patyrę krizes dėl per ilgai neįvertintų aplinkos pokyčių. Įmonės gali brangiai nukentėti dėl nepakankamai apgalvotų ar atmestų verslo aplinkos jėgų, tokių kaip atradimai, sukurti tobulesni pakaitalai įmonės gaminamai produkcijai ar grėsmė pačiam verslui dėl vyriausybinių nutarimų ribojančių medžiagų vartojimą ar didinančių apmokestinimą. Todėl ar tai būtų maža įmonė ar pelningai dirbanti korporacija – būtina sekti verslo aplinką, galinčią padėti laiku įvertinti galimybes, grėsmes - išvengti krizių ar net bankroto.

Nuolatos besikeičianti aplinka sukuria nuolat atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, tačiau organizacija, įvertindama savo stipriąsias savybes bei galimybes, gali pasinaudoti jomis arba, atvirkščiai, įsivertinus silpnybes bei grėsmes – jų išvengti. Organizacijos stipriųjų ir silpnųjų savybių analizė leidžia nustatyti esminius pranašumus, o išorinių galimybių ir grėsmių analizė – galimus veiklos sėkmės veiksnius. Šis teiginys gali būti laikomas universaliu, kadangi galioja visais politinės, socialinės, ekonominės, technologijų raidos ir pažangos atvejais: bet kuris bet kurioje srityje veikiantis veiklos subjektas, gebantis parengti ir įgyvendinti konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją, visada turi daugiau galimybių gauti didesnę efektą, nei būtų gavęs, jei tokios strategijos neturėtų ar nepajėgtų įgyvendinti. Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje

galinčios kilti problemos (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Tad, norint, kad įmonė veiktų kuo efektyviau būtina imtis strateginio valdymo – vystymosi planų rengimo, o jiems parengti būtina išanalizuoti ir įvertinti verslo aplinką. Verslo aplinkoje spartėjantys pokyčiai lemia būtinybę kitaip suvokti ekonomikos vystymąsi ir verslo plėtrą ilgalaikėje perspektyvoje ir įvertinti verslo plėtros strategines kryptis (Kučinskienė, Marčinskas, 2014).

Dar viena priežastis, kodėl svarbu stebėti, analizuoti ir vertinti įmonės aplinką, tai jog, organizacijos priklauso nuo aplinkos dėl išteklių. Todėl organizacijos ir susiduria su poreikiu prisitaikyti prie aplinkos, kuri suteikia veiklai būtiną išteklių.

Taip pat reikia pabrėžti, kad organizacija nėra izoliuota, ji veikia konkrečioje aplinkoje, kurią sudaro daug kitų organizacijų. Jos turi įtakos viena kitai ir sudaro kompleksinę sistemą, kuri netgi sąlygoja žmonių grupių gyvenimo stilių, žmonių požiūrius, darbinius santykius, kuria konkurenciją dėl žaliavų, energijos, rinkos savo gaminiams. Pasak Žvinklio ir Vabalo (2006), įmonės aplinka dažniausiai būna dinamiška ir ją veikia išoriniai veiksniai, todėl ji yra nestabili, kas įmonės veiklą per ilgesnį laikotarpį, gali padaryti iš dalies neapibrėžtą.

Pasak Matkevičienės (2007), organizacijos siekdamos išlikti ir įsitvirtinti rinkoje turi reaguoti ir veikti atsižvelgdamos į išorės veiksnius, kurie daro įtaką pagrindinėms vidinėms verslo funkcijoms ir gali keisti verslo tikslus ir strategijas. Išorės aplinka sukuria tiek problemų, tiek ir galimybių verslo organizacijai veikti. Organizacijos priklauso nuo išorės aplinkos (dėl išteklių: informacinių, materialių) ir, siekdamos būti inovatyvios, išlikti konkurencingos, susiduria su poreikiu prisitaikyti prie aplinkos lemiamų pokyčių. Kaip teigia mokslininkai, analizuojantys verslo organizacijos elgseną, išorės „aplinka veikia organizacijos procesus ir sprendimų priėmimą galbūt labiau nei bet kuris kitas veiksnys“ (Frishammar, Horte, 2005). Žinoma, pagrindinis išorės veiksnys, darantis įtaką verslui – konkurencija, t. y. kaip smarkiai kiti verslo vienetai konkuruoja savo produktais ar kita veikla. Dėl šių priežasčių organizacijos priverstos analizuoti savo verslo aplinką ir remiantis gautais rezultatais inovatyviai, lanksčiai, kūrybiškai kurti strateginius planus.

1.2. Verslo aplinkos veiksnių vertinimo problematika

Remiantis įvairių autorių pastebėjimais, toliau darbe aptariamos aktualiausios problemos su kuriomis susiduriama vertinant įmonių verslo aplinką.

Verslo aplinka, jos vertinimas ir problematika, kaip tyrimo objektas buvo nagrinėjami šių autorių: Valodkienės, Snieškos (2016), Melniko, Smaliukienės (2007), Kučinskienės, Marčinsko (2014), Žvinklio, Vabalo (2006), Matkevičienės (2007), Frishammar, Horte (2005), Jucevičiaus (1998), Svetiko,

Arimavičiūtės (2012), Hulleman, Marijs (2012), Koncevičienės (2012), Stripeikio (2011), Vasiliausko(2006), Valentinavičiaus (2009), Kotler ir kt. (2003), Žvirblio (2005), Žalio (2005), Pilinkienės (2009), Appleby (2003), Langvinienės ir kt. (2011) ir kt.

Išanalizavus minėtų autorių mokslinę literatūrą ir straipsnius, galima teigti, kad dažniausiai verslo aplinkos vertinimas, tiek mikro- ir makro-, atliekamas kokybinių analizių metodu. Didžioji dalis verslo aplinkos vertinimo veiksnių išmatuojami kokybiškai yra interpretacinio pobūdžio ir galima netikslumo problema. Verslo aplinkos vertinimui pasirenkamos mikro- ir makroaplinkos veiksnių analizės. Makroaplinkos, pagrindiniai ir dažniausiai naudojami, vertinimo būdai: aplinkos dinamikos analizė, PEST, PĮSETA, scenarijų analizė. Mikroaplinkos - M. Porterio penkių jėgų modelis, svarbiausi sėkmės veiksniai, rinkos sąlygų analizė, o bendri mikro- ir makro- aplinkos analizių rezultatai dažniausiai apibendrinami SSGG metodu.

Kokybinių PEST, PĮSETA ir kitų metodų naudojimas, vertinant aplinkos poveikį įmonių veiklai yra dažniausiai naudojama tyrimo forma, tačiau šiais metodais gautų rezultatų patikimumas ribojamas duomenų priklausomumo nuo tyrėjo ir respondentų išankstinių nuostatų išskirti esminius veiksnius (Jurkaitienė, Kiyak, Bružaitė, 2017). Pasak šių autorių, vieno metodo naudojimas neduoda patikimų tyrimo rezultatų. Siekiant eliminuoti kokybinio tyrimo galimas paklaidas, tyrimui naudojami rodikliai išreikšti kiekybine išraiška. Statistinių metodų pagalba įvertinamas tiesioginis ir priežastinis ryšys tarp išskirtų veiksnių padeda iš tyrimo eliminuoti įtakos neturinčius nepriklausomus kintamuosius (Jurkaitienė, Kiyak, Bružaitė, 2017).

Pasak Kučinskienės ir Marčinsko (2014), verslo aplinkos vertinimo problematika dėl pasaulyje vykstančių permainų ir ryškėjančių tendencijų, bus nagrinėjama tol, kol nebus rasti atsakymai į klausimus: kas vyksta, kodėl tai vyksta, kokios pasekmės ir kam jos reikšmingos? Apibendrinus aptartas problemas, galima daryti išvadą, kad tyrimo metodai susiduria su įvairiais nesklandumais, ir akivaizdu, kad verslo aplinkos vertinimas reikalauja detalių tyrimų, o esant galimybei ir kelių metodų taikymo.

1.3. Durpių gavybos ir gamybos įmonių verslo specifika

Išnagrinėjus verslo aplinką galima apibrėžti veiksnius, turinčius įtakos veiklos efektyvumui. Tačiau kad ir kaip efektyviai dirbtų įmonė ir nagrinėtų savo verslo aplinką, ją neišvengiamai supa veiksniai, turintys ir neigiamos įtakos jos veiklos efektyvumui. Visas įmones liečiantis vienas iš verslo aplinkos veiksnių, be abejonės, yra mokesčiai, ar tai būtų bendri – taikomi visoms įmonėms, ar papildomi, specifiniai – taikomi pagal veiklos pobūdį. Kiekviena ekonominė veikla yra susieta su tam tikromis pajamomis, o gavus pajamų, jos apmokestinamos mokesčiais (Antanavičienė, Šimelytė, 2013). O mokesčiai, nėra paslaptis, kad mažina pelną – veiklos efektyvumą. Tačiau yra verslo sferų, kur didžiausią galimą neigiamą reikšmę veiklos

efektyvumui, turi vienas iš aplinkos veiksnių – gamtinės klimato sąlygos. Viena iš tokių verslo sferų yra gamtinių naudingųjų išteklių gavyba, šiuo atveju – durpių gavyba. Norint išgauti durpę, visų pirma reikia kas 5 m. gauti Geologijos tarnybos leidimą naudoti naudinguosius išteklius. Didžioji dalis durpynų eksploatuojami žemės plotai – priklauso Valstybei, už kurį mokamas žemės nuomos mokestis, pagal kintantį tarifą. Tada reikia pasiruošti laukus gavybai, o tam sunaudojami didžiuliai kiekiai kuro, už kurį taip pat Valstybei mokamas taršos mokestis. Durpių gavyba – sezoninis darbas, šie naudingieji ištekliai išgaunami tik šiltuoju metų laiku, esant sausai žemei, tad jeigu oro sąlygos bus nepalankios gavybai, o įmonė neturės likučio iš praeito gavybos sezono, tikėtina, kad įmonė susidurs su sunkumais, kadangi neturės savos žaliavos gamybai ar prekybai. Durpės renkamos sausos dėl kelių priežasčių. Surinkus šlapią durpių gavybos bei gamybos įmonės susidurtų su šiomis pasekmėmis:

- durpė pradėtų kaisti, ko pasekoje reikėtų ją dažnai vartyti – didėtų žaliavos savikaina, ir kiltų gaisro pavojaus galimybė;
- šlapia durpė-žaliava netinkama fasuotos produkcijos gamybai ir žaliavos pardavimui klientams;
- šlapia durpė neišsilaikytų iki sekančio sezono gavybos.

Dėl netinkamų klimato sąlygų, durpynams kyla šios problemos:

- esant lietingam, nepalankiam gavybos sezonui - **didėja žaliavos savikaina**, kadangi laukams paruošti jau išleistos sąnaudos, o išgaunamas mažas durpių kiekis. Išgaunant sulytą durpę, reikalingos papildomos sąnaudos jų džiovinimui – vartymui;
- esant lietingam orui – **prastesnė durpės kokybė** - ji yra sunkesnė bei surinkta šlapia durpė turi polinkį kaisti, tad gali sudegti;
- esant lietingam orui – **suprastėja pardavimai**. Klientai perkantys žaliavinę durpę – jos atsisako, dėl per didelio lyginamojo svorio. Fasutos produkcijos pardavimai taip pat sumažėja dėl prastų oro sąlygų sodinimui;
- esant didesnei nei -10°C oro temperatūrai, sustabdoma **fasuotos komposto produkcijos gamyba** (ši problema aktuali įmonėms, kurių komposto žaliava sandėliuojama atvirai lauke). Žaliava skirta komposto gamybai būna drėgna / šlapia ir esant minusinei temperatūrai, ji tiesiog prišąla prie metalinės maišelių fasavimo linijos. Šią problemą galima išspręsti, tačiau tam reikalingi dideli sandėliai, talpinantys tūkstantinės kubatūros žaliavą.

Faktiškai gavybos sezonas trunka 106 dienas. 2017 m. labai prastos klimato sąlygos gavybos sezoną sutrumpino iki 1 mėnesio, kas didžiąjai daliai durpynų lėmė nuostolingus metus. Asociacijos „Lietuviškos durpės“ vadovo G. Kavaliausko teigimu, „nė viena šios organizacijos narė neįstengė įgyvendinti užsibrėžto plano – pavyko surinkti tik 50–80 proc. planuoto durpių kiekio“. Taip pat pasak G. Kavaliausko, didžioji

dalys durpynų buvo visiškai permerkti, kad net nebuvo įmanoma jų nusausinti. Visa tai, akivaizdi, gamtinės aplinkos įtaka durpynams. Tai neišsprendžiama problema, turinti didelės įtakos, visų šios srities įmonių, veiklos efektyvumui.

Esant palankiomis klimato sąlygomis, kai įmonės turi galimybes susirinkti pakankamai žaliavos, iškyla kita problema – išteklių mokestis. Už kiekvieną išgautą kubinį metrą durpės, įmonės turi susimokėti naudingųjų išteklių mokestį. Visi šie minėti mokesčiai - tik dalis durpių gavybos įmonių veiklos efektyvumą mažinančių veiksnių, tad norint juos visus teisingai įvardinti būtina atlikti verslo aplinkos vertinimą.

Visuotinai yra priimta ir žinoma, kad pagamintas produktas, ekonomiškai naudingesnis, sukuriantis pridėtinę vertę nei žaliavos pardavimas. Ta pati sąlyga galioja ir durpių sferoje. Ekonomiškai naudingiau yra pagaminti produktą iš durpės nei parduoti žaliavą. Lyginant kiek uždirbama parduodant 1m³ žaliavos ir kiek uždirbama iš pagamintos produkcijos, kuriai pagaminti sunaudojamas 1m³ žaliavos gaunamas kone dvigubai didesnis uždarbis iš pagamintos produkcijos. Tuo pačiu sukuriama ir papildoma pridėtinė vertė, saugomi gamtos ištekliai, o dar ir uždirbama daugiau. Tačiau didžioji dalis durpynų vykdo tik gavybos veiklą. Ko pasėkoje gavyba bei gamyba užsiimantys durpynai turi konkurencinį pranašumą ir klientui gali pasiūlyti platesnę paletę produkcijos.

Durpių gavyba priklauso kasybos ir karjerų eksploatavimo pramonės grupei. Šiai grupei taip pat priklauso ir aglomeracija, akmens, molio, smėlio karjerų eksploatavimas bei nevalytos naftos gavyba. Apskritai, pasak Andrijauskienės (2004), pramonė yra laikoma viena iš pagrindinių šalies ūkio šakų ir yra visos ekonomikos pagrindas. Pramonės veiklos šakos kinta dėl šių veiksnių (Andrijauskienė, 2004):

- *mokslinės techninės pažangos*. Pasauliui sparčiai tobulėjant, nuolatos kuriasi ir naujos gamybos šakos;
- *valstybės ekonominės politikos*. Valstybė gali palaikyti, remti savo pasirinktą pramonės šaką ir taip daryti įtaką jos vystymuisi;
- *valstybės biudžeto pagalbos*;
- *šalies gyventojų gyvenimo lygio ir kultūros*.

Imant tik durpių gavybos šaką, ji dar kinta ir dėl šių veiksnių: vyriausybinių nutarimų, mokestinės naštos, klimato sąlygų, pakaitalų, ekologinių reikalavimų, naudingųjų išteklių gavybos ribojimo.

Durpių panaudojimas itin platus – kurui, amoniako, azoto rūgšties, dervos (vaško gamybai), parafino gamybai (Pustelnikovas, 2015). Dar durpės naudojamos kraikui, gruntui šiltnamiams, substratams, durpių puodeliams, organinėms ir organinėms-mineralinėms trąšoms (Lietuvos geologijos tarnyba, 1996). Pasaulyje, per pastaruosius 50 metų, pasikeitė visuomenės požiūris į durpes kaip energetinę žaliavą ir durpynus kaip gamtinius išteklius apskritai. Tačiau paskutiniu metu, pasaulio naftos kainoms pasiekus aukštumas, durpės vėl prisimenamos kaip kuro rūšis. Nereikėtų ignoruoti fakto, kad ši iškasena

atsinaujinanti pakankamai lėtai ir pažeistos pelkės, kurių sunaikintas durpių klodas, išskiria anglies dioksido kiekius, prilygstamus pramonės ir transporto emisijoms. Tad, į durpių gavybą reikėtų visiems žiūrėti daugiau aplinkosauginiu požiūriu ir įvertinus galimą poveikį aplinkai priimti pagrįstus sprendimus dėl durpynų naudojimo kasybos ar kitais visuomenei naudingais tikslais.

Durpės priskirtinos labai lėtai atsinaujinančių gamtos išteklių kategorijai, nes šiandien eksploatuojamų durpynų organinės medžiagos ištekliams susiformuoti prireikė keliolikos tūkstančių metų. Intensyviausiai durpių atsargos kaupiasi formuojantis aukštapelkei, kai pelkės paviršius kasmet pakyla 0,5 - 1,5 mm. (Durpių įmonių asociacija, 2007). Durpių gavyba dabartinėmis technologijomis įmanoma tik nuolat žeminant vandens lygį durpyne per visą kasybos laikotarpį. Užbaigus durpių gavybą – įgyvendinamas durpyno rekultivacijos projektas (pasodintas miškas, pasėta pieva arba durpyno vietoje sukurtas vandens telkinys). Tačiau vis dažniau paskutiniu metu siūloma baigtuose eksploatuoti durpynuose sudaryti sąlygas pelkėms atsinaujinti – renatūralizacijai¹ arba ekologiniam atkūrimui. Žinoma, kad tarp organizacijos ir aplinkos vyksta įvairių resursų mainų procesai. Šie ryšiai ir tarpusavio priklausomybė pakankamai svarbi. Aplinka veikia visus sistemos elementus ir ne tik teikia resursus ir gauna veiklos rezultatus, bet ir nulemia visas veiklos galimybes (Jucevičius, 1998). Durpių gavybos įmonėms aplinka tiesiogiai suteikia veiklai vykdyti reikiamų resursų – žaliavą durpę. Tad šios srities įmonėms ypatingai svarbu analizuoti verslo aplinką, ne tik dėl savo veiklos efektyvumo, bet ir dėl strateginių tikslų kūrimo, kuriuose sprendimai turėtų būti sietini su darniu išteklių vartojimu tiek dėl pačios įmonės ir aplinkos gerovės.

¹ Renatūralizacija – ekologinių sąlygų atkūrimas.

2. VERSLO APLINKA IR JOS VERTINIMO METODAI

Šioje dalyje, remiantis įvairių autorių literatūra, analizuojama verslo ir jo aplinkos samprata, verslo aplinkos veiksniai, jų analizė bei pateikiami ir aptariami metodai verslo aplinkos veiksnių analizei atlikti.

2.1. Verslo ir jo aplinkos samprata

Prieš pradėdant tyrinėti verslo aplinką, jos analizę bei vertinimą, būtina išsiaiškinti pačio verslo sąvoką. Pasak Martinkaus ir Žilinsko (2001), verslą galima apibūdinti kaip veiklą, susietą su prekių gamyba, prekyba bei paslaugų teikimu siekiant gauti pelno. Tad be prekių mainų teikiama arba gaunama nauda – nebus verslas. Bendrai tariant, ta žmonių ūkinė veikla, kuri grindžiama savanoriškais abipusiškai naudingais prekiniais mainais, kai naudos (pelno) sau siekiama teikiant naudą kitiems rinkos sandorio dalyviams – verslininko mainų partneriams, - yra vadinama verslu (Žvinklys ir Vabalas, 2006). Šia veikla gali užsiimti tiek fiziniai, tiek ir juridiniai asmenys – įmonės. Kad įmonės galėtų veikti, kaip ir kiekviena normali sistema, ji turi būti stambesnės sistemos dalis. Įmonės yra susijusios su daugybe kitų įmonių, organizacijų, įstaigų, institucijų, kurios sudaro infrastruktūrą. Ekonomikos terminų žodyne infrastruktūra – tai, gamybinių ir negamybinių ūkio šakų, aptarnaujančių visą reprodukcijos procesą ir sudarančių sąlygas šiam procesui vykti, kompleksas. Infrastruktūrą sudaro keliai, ryšiai, transportas, švietimas, sveikatos apsauga ir kitos ūkio šakos. Anot Žvinklio ir Vabalo (2006), ekonomikoje dažniausiai minimos tokios gamybinės infrastruktūros dalys – energetika, transportas, ryšiai. Tačiau sėkmingai įmonių veiklai būtinos ir kitos struktūros, padedančios darbuotojams, darbdaviams, verslininkams, vartotojams užmegzti tarpusavio santykius bei įgyvendinti savus interesus. Tai gali būti mokesčių sistema, darbdavių asociacijos, reklamos agentūros, žiniasklaidos priemonės, profsąjungos, konsultavimo įstaigos ir daugelis kitų infrastruktūros elementų padėsiančių dalyviams užmegzti santykius bei suteikiančių galimybę ekonomikos subjektams specializuotis, padidinti veiklos efektyvumą, operatyvumą ir palengvinančių veiklos kontrolę ir reguliavimą.

Įmonės vykdo verslą tam, kad sukurtų vertę suinteresuotoms šalims. Tam, kad ši vertė būtų sukurta reikalingas konkurencinis pranašumas prieš savo konkurentus, o tam būtinas formalizuotas strateginio valdymo požiūris. Rėmimasis sėkme ir intuicija - tai ne pats geriausias būdas rinkoje išlaikyti įmonę. Sukurti bei išlaikyti konkurenciniam pranašumui, reikalingas formalus požiūris į strategijos formulavimą bei įgyvendinimą (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012). Suformuluoti strategijai būtina analizuoti verslo aplinką, kuri mokslinėje literatūroje apibūdinama skirtingai. Valodkienė ir Snieška (2016) verslo aplinką apibūdina kaip išorinių veiksnių, kurie yra svarbūs verslo tikslams pasiekti, visumą. Hulleman, Marijs (2012) „verslo

aplinką“ apibūdina kaip sąvoką, kuri apima visus aplinkos pokyčius, galinčius turėti įtakos įmonės rezultatams.

Peržvelgus autorių „verslo aplinkos“ sąvokos interpretacijas, galima apibendrinti, kad verslo sėkmė priklauso nuo teisingo įmonių aplinkos veiksnių poveikio įvertinimo ir teisingai suformuluotos bei pagrįstos verslo vystymosi strategijos. Tad, norint, kad įmonė toliau pelningai plėtotų savo veiklą, neišvengiamai būtina stebėti bei analizuoti įmonės vidinę ir išorinę aplinkas, jų veiksnių pokyčius bei remiantis gautais rezultatais, formuoti bei įgyvendinti strategijas taip išvengiant nežinomybės bei rizikos.

Kadangi jau aptarta, kas yra verslas ir kad sėkmė priklauso nuo jo aplinkos analizavimo, pravartu būtų plačiau aptarti verslo aplinkos veiksniai ir jų įtaką.

2.2. Verslo aplinkos veiksniai

Kiekvieną dieną įmonės susiduria su išorinėmis ir vidinėmis aplinkomis. Organizacijos išorinė aplinka – tai visuma veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių daryti įtaką jos veiklai vienokiu ar kitokiu būdu. Išorinė aplinka telkiasi už įmonės ribų ir apima: asmenis, įmones, sistemas ir įstaigas, turinčias jai poveikį. Dėl veikiančių įvairių jėgų šie poveikiai pasireiškia skirtingų formų pokyčiais. Šios jėgos kyla iš makro- ir mikroaplinkos tendencijų ir gali suteikti galimybių ar sukelti tam tikrų grėsmių pagal tai, kaip jos paveikia įmonę. Stebinčios aplinką organizacijos domisi jos pokyčiais ir vertina aplinkos veiksnių poveikį, turi labiau formalizuotą aplinkos stebėsenos būdą (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012).

Verslo aplinką galima apibrėžti kaip aplinkybes, veiksniai, įvykius, darančius jai poveikį. Pasak Koncevičienės (2012), verslo aplinką lemia rinkinys tokių veiksnių kaip politinė situacija, verslo reguliavimas, ekonominė aplinka ir aplinkosauga. Šios sąlygos yra apibrėžiamos šalies, regiono ar atskiros vietovės mastu, o verslo sąlygų palankumas, kartu ir verslo sėkmė, priklauso nuo šių veiksnių derinio. Stripeikis (2011) šią verslo aplinką siūlo suprasti dvejopai: plačiąja ir siaurąja prasmėmis. Plačiąja prasme – tai išorinė pasaulio dalis, esanti už verslo organizacijos ribų (išorės veiksniai, reiškiniai, žmonės, kitos organizacijos). Siaurąja prasme - tai išorinių objektų, jėgų, veiksnių visuma, kuri juntamai veikia įmonę (jos veiklą ir rezultatus). Tačiau mokslinėje literatūroje verslo aplinka apibūdinama labai įvairiai. Verslo aplinkos komponentai ir veiksniai pagal poveikio įmonei pobūdį paprastai skirstomi į dvi grupes, tik dažnai tų grupių pavadinimai skirtingai interpretuojami. Pasak Koncevičienės (2012), dažniausiai sutinkami tokie verslo aplinkos skirstymai:

- specialioji aplinka ir bendroji aplinka;
- mikroaplinka ir makroaplinka;
- tiesioginio ir netiesioginio poveikio komponentai (veiksniai);

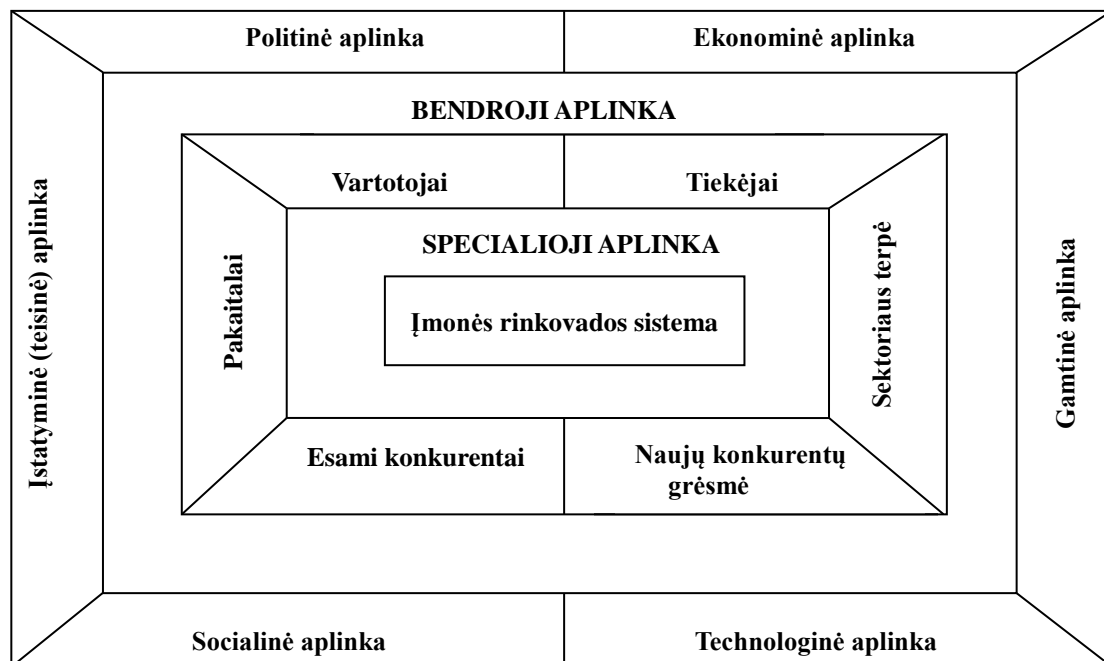
- artimoji aplinka ir tolimoji aplinka.

Šie dažniausiai sutinkami verslo aplinkos skirstymai, nors ir skamba skirtingai, tačiau visi jie apibūdina tą pačią: artimąją (mikroaplinką) ir tolimąją (makroaplinką) (žr. 1 pav.).



1 pav. Makro- (bendroji) ir mikro- (specialioji) verslo aplinka (sudaryta pagal Stripeikis, 2011)

Iš 1 pav. matyti, kad organizaciją supa mikro- (artimoji arba specialioji) ir makro- (tolimoji arba bendroji) aplinkos. Abi šias verslo aplinkas sudaro jų išskirtiniai komponentai (žr. 2 pav.)



2 pav. Verslo aplinka ir jos komponentai (sudaryta pagal Koncevičienė, 2012)

Taigi, nagrinėjant verslo aplinkos struktūrą, išskiriama specialioji aplinka (kitaip – mikroaplinka, artimoji aplinka) ir bendroji aplinka (kitaip – makroaplinka, tolimoji aplinka). Specialiosios aplinkos poveikis įmonei yra daugiau tiesioginis, o bendroji aplinka veikia įmonę netiesiogiai. Gamintojas nepajėgus šios aplinkos veiksnių valdyti, tačiau privalo juos sekti, analizuoti ir į juos tinkamai reaguoti.

Toliau darbe bus atskirai analizuojamos tiek mikro-, tiek makro- aplinkos, jų veiksniai, ir poveikis įmonių veiklai.

2.2.1. Makroaplinkos veiksniai

Makroaplinka kitaip vadinama bendra aplinka, kurios veiksniai daro įtaką visų šakų įmonėms ir apima jėgas, netiesiogiai veikiančias įmonės veiklą. Pagal Vasiliauską (2006), makroaplinka – tai veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Valentinavičius (2009), cituodamas Berkowitz, teigia, kad išorinė aplinka dažniausiai įvardijama kaip makroaplinka, kuri apibrėžiama kaip jėgų visuma tam tikroje teritorijoje ir veikia verslo sprendimus, ir kuriems nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu negali daryti tiesioginės įtakos. Kotler ir kt. (2003) teigia, kad bendrovei ir visiems kitiems rinkos dalyviams daro įtaką makroaplinkos veiksniai, kurie gali atverti naujas galimybes arba sukelti grėsmes. Daugelis minėtų autorių makroaplinką vertina panašiai, tik kiekvienas prideda savų pastebėjimų bei įžvalgų.

Pagal 2 paveiksle minėtus bendrosios aplinkos komponentus, toliau darbe bus analizuojamos atskiros makroaplinkos dalys, aprašant galimą kiekvieno veiksnio poveikį įmonėms.

Politinė aplinka. Pasak Kotler ir kt. (2003), politinę aplinką sudaro įstatymai, valstybinės agentūros ir interesų grupės, kurios daro įtaką ir riboja įvairių organizacijų ir asmenų veiklą tam tikroje visuomenėje. Žvirblis (2005) politinę aplinką apibūdina kaip ypatingą aplinką. „Juk politinės jėgos (partijos) primeta žaidimo taisykles ir rinkos ekonomikos sąlygomis. Tenka įvertinti tas pasekmes, kurios tarptautinėje prekyboje neišvengiamos, pavyzdžiui, karo paskelbimo atveju. Yra žinoma, kiek pasikeitimų žaliavų, įrenginių, tarptautinių keleivių ir krovinių vežimų rinkose tiesiogiai susiję su ikikarine padėtimi ar karo veiksmais kuriama nors regione.“ (Žvirblis, 2005). Žvirblis (2005) taip pat primena apie valstybinio perversmo atvejus bei rinkimus, kai buvo sudaroma nauja vyriausybė, o valdymo struktūrų ir politikos pastovumas ypač vertinamas versle. Šis autorius kaip politinės aplinkos veiksnius išskiria karą, ikikarinę padėtį, valstybinį perversmą, vyriausybės stabilumą, ekspropriacijos galimybes. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) įmonėms, analizuojančioms politinę aplinką, siūlo atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius: regioninė politika; terorizmas; politika, susijusi su protekcionizmu; su tarptautine prekyba susijusi politika; su sveikata susijusi politika; politika, susijusi su ekologija; politika, susijusi su įmonių ir gyventojų apmokestinimu.

Politiškai veiksniams priskirtinos ir šios aplinkybės: valstybės aukščiausio lygio valdymo poveikis organizacijai, politinės sistemos sandaros pokyčiai, finansinė krizė. Politinių veiksmų analizė išryškina veiksmus, kurie padeda / trukdo organizacijai įgyvendinti Vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus, vykdyti vyriausybės programos įgyvendinimo priemones ir gali privesti organizaciją keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą.

Pagal Vasiliauską (2006), toliau pateikti rodikliai, kurių analizė atskleidžia politinių veiksmų įtaką organizacijai, galėtų būti šie:

- *tarptautinė politinė situacija* svarbi organizacijoms, eksportuojančioms savo produktą (paslaugas) ar importuojančioms žaliavas, komplektuojančius gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje ar bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, investicijų, tranzito, prekybos ir t. t. gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką organizacijos veiklai;
- *vidinė politinė šalies situacija* – svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas, kurios turi sąsają su organizacijos veikla. Esant ryškiems šių nuostatų skirtumams, organizacijos veiklą gali paveikti šalies parlamento rinkimų rezultatai ar nauja vyriausybės sudėtis ir panašiai;
- *santykiai su šalies valdžios institucijomis*. Didžiausią įtaką šiuo aspektu jaučia organizacijos, kurių kapitale dalyvauja valstybė arba savivaldybės. Strateginiai sprendimai priklauso nuo vidaus ir bendravalstybinių sprendimų derinimo tvarkos. Daug mažesnę įtaką vyriausybiniams organams ir savivaldybės turi privataus kapitalo įmonėms, tačiau tokia įtaka strateginiams sprendimams gali būti netiesioginė, tarkim, galimybė gauti naudingus valstybinius užsakymus.

Apibendrinant, politiniai veiksniai turi įtakos organizacijos veiklos riboms. Nurodomi veiksniai, kurie padeda arba trukdo įmonei įgyvendinti prioritetinius strateginius tikslus (prioritetus), vykdyti tikslų įgyvendinimo priemones ir gali priversti net keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą (Melnikas ir Smaliukienė, 2007). Tai veiksniai (šalies ekonominė, socialinė, užsienio politika, įstatymai arba vyriausybiniams sprendimams), darantys poveikį įmonės verslui dėl politinių procesų ar politinio klimato.

Apibendrinant galima teigti, kad bendrovių vadovams, norint sėkmingai plėtoti verslą, ypač svarbu žinoti politinės aplinkos ypatumus šalyje/regione, kurie aprėpia visą šalies politinę sistemą, verslo politinę aplinką bei politinę riziką.

Įstatyminė (teisinė) aplinka – tai įstatymų bei kitų teisės aktų, reguliuojančių, reglamentuojančių ekonominius santykius, tarp jų ir verslininkystę, visuma. Pasak Langvinienės ir kt. (2011), teisinė sistema – tai sistema, kuri interpretuoja įstatymus ir verčia jiems paklusti.

Net liberaliausi laisvosios rinkos ekonomikos rėmėjai sutinka, kad sistema geriausiai veikia esant tam tikriems apribojimams. Kotler ir kt. (2003) teigia, kad gerai parengtas įstatymas skatina konkurenciją ir užtikrina palankias sąlygas prekių bei paslaugų rinkoms funkcionuoti. Todėl vyriausybės įgyvendina politiką, reguliuojančią komercinę veiklą, – leidžia įstatymus ir taisykles, veikiančius visuomenės labui. Valdžios, valdymo institucijos savo teisės aktais gali visoms ar tik tam tikros rūšies įmonėms, (pavyzdžiui mažoms) sudaryti palankesnes veiklos sąlygas, skatinti investicijas (mažindama pelno mokesčio tarifą), apriboti, drausti tam tikrą veiklą (pavyzdžiui, Lietuvos Respublikoje draudžiama steigti ir laikyti lošimo namus, pardavinėti šaunamuosius ginklus, be Vyriausybės nustatyta tvarka išduotos licencijos užsiimti farmacine veikla, importuoti alkoholio produktus, užsiimti jų didmenine ir mažmenine prekyba ir t. t.).

Daugelyje turtingų šalių verslą kontroliuojantys įstatymai buvo priimami dėl šių priežasčių:

1. apsaugoti įmonėms vienai nuo kitos;
2. apsaugoti vartotojus nuo verslininkų neteisėtų veiksmų;
3. apginti visuomenės interesus nuo nevaržomos komercinės elgsenos.

Įstatymai išleidžiami esant poreikiui, neatsižvelgiant į periodiškumą, tad planuojant savo produktų programas, įmonių vadovai turėtų stebėti, ar nepasirodė naujų šios srities įstatymų ar jų pataisų, atkreipiant dėmesį, kad tai pačiai veiklai reguliuoti yra priimami vietiniai, valstybės, regiono, tarptautinio masto įstatymai, kuriuos būtina sekti, jai domėtis.

Apskritai, teisinis reglamentavimas veikia visų organizacijų veiklą tiesiogiai ar netiesiogiai: atskiri teisės aktai, mokesčių sistema, įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir panašiai. Visa teisinė sistema, reglamentuojant valstybėje veikiančių subjektų veiklą, gali daryti įtaką organizacijoms. Svarbu įvertinti galimus šių normų pokyčius. Žvirblis (2005) įstatyminei aplinkai priskiria valstybinį reguliavimą, tarptautines sutartis, antimonopolinius įstatymus bei visą įstatymų kaitą.

Apibendrinant galima teigti, kad teisinė aplinka – svarbi kiekvienam verslui. Tačiau ne ji viena turi didelį poveikį bendrovių veiklai. Net ir esant palankiems tam tikros rinkos verslo įstatymams ir stabiliai politinei padėčiai, verslininkas gali neįžvelgti kitų svarbių aplinkos veiksnių įtakos bendrovei.

Socialinė (kultūrinė) aplinka - tai institucijos ir kiti veiksniai, padedantys formuoti ir suvokti pagrindines visuomenės vertybes, pažiūras ir elgesio normas (Kotler ir kt., 2003). Kaip teigia Žvirblis (2005), socialinės-kultūrinės aplinkos aspektų įvertinimas yra, ko gero, pats sudėtingiausias ir reikalaujantis išvalgumo, ilgalaikio informacijos kaupimo bei jos analizės procesas. Socialinės - kultūrinės aplinkos veiksniai gali būti: demografija, gyvenimo stilius, socialinės vertybės, ekologiniai, kultūriniai veiksniai ir kiti pokyčiai būdingi tam tikram visuomenės raidos etapui, darantys poveikį įmonės verslui.

Langvinienė ir kt. (2011) cituodama Czinkota ir kt. teigia, kad kultūra pirmiausiai perduodama iš tėvų vaikams, tačiau ją taip pat perduoda ir socialinės organizacijos, specialiųjų interesų grupės, vyriausybės, mokyklos, bažnyčia. Žmogaus asmenybė bręsta tam tikroje visuomenėje, kuri lemia jo pagrindines vertybes ir įsitikinimus. Ir toje visuomenėje susiformavusi žmogaus pasaulėžiūra veikia žmogaus santykį tiek bendraujant su kitais žmonėmis tiek ir renkantis tam tikrus produktus. Svarbi kultūros savybė ta, kad ji neapčiuopiama ir jos reikšmė nėra aiškiai matoma, todėl galima ją įvairiai interpretuoti. Kultūra pripažįstama ir atpažįstama kitų. Tad norint ją suprasti, atliekama palyginamoji analizė išskiriant tam tikrus kultūrinės aplinkos veiksnius.

Pasak Svetiko ir Arimavičiūtės (2012), analizuojant socialinę aplinką, įmonės turėtų atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius:

- demografiniai pokyčiai: gimstamumo ir mirtingumo koeficientai, imigracija, emigracija, su švietimu susiję pokyčiai;
- psichografiniai pokyčiai;
- kultūros pokyčiai;
- kiti veiksniai: ligų paplitimas, darbo ir gyvenimo pusiausvyra, terorizmas, religija, nacionalizmas.

Pagal Vasiliauską (2006), toliau pateikti rodikliai, kurių analizė atskleidžia socialinių veiksmų įtaką organizacijai, galėtų būti šie:

- *gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai*, kuriems ypatingai yra jautrūs tik galutinio vartojimo produktų gamintojai, kadangi šio vartojimo augimas (arba mažėjimas) padidina (arba sumažina) gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes gamintojams. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir į laisvalaikį, gyvenamosios, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t. t. Gyventojų vartojimo kitimas įtakoja tiek vartojimo prekių gamybos tiek ir importo apimtį ir struktūrą, technologinės įrangos gamybos bei importo apimtį ir struktūrą;
- *gamtosaugos problemos* yra svarbios organizacijoms, kurių veikla susijusi su gamtą teršiančiomis technologijomis. Visuomenės požiūris į ekologines problemas itin sparčiai keičiasi ir plėtojasi visuomeninės kovos už švarią aplinką formos. Reikalaujama kruopštaus technologijų parinkimo, kuris siejasi su didesnėmis gamybos išlaidomis;
- *švietimas*. Ši sritis svarbi jau vien tuo, kad beveik visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Švietimas kaip veiksnys turi didelę įtaką galutinio gyventojų vartojimo pokyčiams. Išplėtotą švietimo sistema garantuoja visoms organizacijoms galimybę apsirūpinti

aukštos kvalifikacijos specialistais, tad strateginėje analizėje nepakanka apsiriboti vien siauromis apsirūpinimo specialistais tik savoje organizacijoje problemomis;

- *sveikatos apsauga*, kurios veiksnių analizė taip pat, kaip ir švietimo, neturi apsiriboti tik siauromis sveikatai kenksmingų darbo sąlygų eliminavimo ir normatyvinių sveikatingumo normatyvų užtikrinimo problemomis pačioje organizacijoje. Bendras sveikatos lygis šalyje taip pat gali veikti gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, o kartu ir nemažos dalies įmonių veiklos rezultatus;
- *kultūra* yra svarbus kiekvienos organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys. Pačios organizacijos kultūrą sąlygoja įvairūs veiksniai, tarp jų ir šalies ir net pasaulinės kultūros fonas. Šalies bendrasis kultūros lygis taip pat, kaip ir švietimas, sveikatos apsauga, gali paveikti ir organizacijų veiklos rezultatus.

Globalizuojantis verslui kultūra įgauna globalų pobūdį, todėl labai svarbu įvertinti konkrečios šalies ar regiono tradicijų ištakas, kultūrinius ir elgsenos skirtumus, palyginti juos su kitais regionais ir atitinkamai modeliuoti verslo strategiją. Pavyzdžiui, McDonald tarptautinė bendrovė taip pat atsižvelgia į vietinės rinkos skonį, kai steigia prekybos taškus. Ji laikosi bendros darbuotojų uniformų ir erdvės išplanavimo politikos, tačiau įvertina vietinių vartotojų skonį ir pagal jį modifikuoja prekybos taškus. Taip pat reikia atsižvelgti ir į kultūrinius skirtumus derybų metu konkrečiose šalyse. Pavyzdžiui, derybų metu japonai nerodo savo emocijų, o derybos Lotynų Amerikos šalyse be jų neįsivaizduojamos; amerikiečių sprendimai pagrįsti faktais, metodiškai organizuoti, argumentuoti, o Lotynų Amerikos verslininkų – impulsyvūs ir spontaniški.

Apibendrinant socialinę - kultūrinę verslo aplinką, reikia pabrėžti, kad nors ir verslas tampa globalus, mažėja gretimų valstybių kultūriniai skirtumai, tačiau vis dėlto kiekvienas regionas išlieka savitas su būdingais tam tikrais kultūriniais skirtumais, tiek požiūriu į verslą, į produktą ir į jo vartojimą. Bet kuri organizacija prieš steigiantis ar plečiantis turi analizuoti bei įvertinti kiekvienos visuomenės rinkos bei kultūros ypatumus. Todėl net globalios, tarptautinės bendrovės standartizuodamos produktus bendrai rinkai, turi atsižvelgti į produkto vartojimo savitumus ir bent kiek pritaikyti siūlomoms rinkoms.

Ekonominė aplinka – tai verslo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais ir tendencijomis, darančiomis įtaką verslo sprendimams ir veiksams (Langvinienė ir kt., 2011).

Kiekvienam verslui didžiulę įtaką turi tokie makroekonominiai veiksniai, kaip bendra šalies ekonominė būklė ir jos plėtros lygis. Nuo šių veiksnių priklauso gyventojų perkamoji galia, elgsena rinkoje, prekių pardavimas ir paklausa. Kotler ir kt. (2003) teigia, kad ekonominę aplinką sudaro veiksniai, turintys įtakos vartotojo perkamajai galiai ir išlaidų struktūrai. Žvirblis (2005) įvardija šiuos ekonominės aplinkos veiksnius: bendrasis vidaus produktas (BVP), kaupimo lygis, bendrosios gyventojų pajamos, mokėjimų

balansas, prekių kainos, pragyvenimo lygis, kreditų gavimo galimybės, tarifai, kvotos, boikotas, licencijavimas. Pablogėjus ekonominei padėčiai, taip pat gali sumažėti užsienio investicijos ir importas, siekiant pagerinti vidaus ekonomiką. Naudojant tarifus, kvotas, licencijas, netarifinius barjerus (pavyzdžiui standartus) siekiama apsaugoti kurios nors šalies rinką nuo užsienio prekių, užsienio kompanijų įsigalėjimo. Kiti autoriai, kaip veiksnius, dar išskiria ir infliaciją, nedarbo lygį, vidutinį darbo užmokestį, valstybės skolą, tiesiogines užsienio investicijas, investicinę aplinką, eksporto ir importo mastus ir kt. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ nurodyta, kad ekonominiai veiksniai rodo šalies ūkio (atitinkamos srities arba sektoriaus) raidą. Taip pat lemia intensyvią tarptautinę konkurenciją, galios poslinkį – valstybės įtakos silpnėjimą ir ekonominių organizacijų galios didėjimą. Visi šie veiksniai turi tiesioginę įtaką organizacijų strategijoms (pavyzdžiui, kai palūkanų normos didėja, verslo finansavimui būtini ištekliai brangsta), todėl analizuojant ekonominius veiksnius turi būti įvertinamos šalies ekonominių rodiklių tendencijos, jų prognozės, ekonominio augimo procesai, biudžeto deficitas, infliacijos lygis, užimtumo duomenys, investicijų aplinka, BVP ir kiti rodikliai bei tikėtina jų įtaka organizacijos veiklai.

Pagal Vasiliauską (2006), toliau pateikti rodikliai, kurių analizė atskleidžia ekonominių veiksmų įtaką organizacijai, galėtų būti šie:

- *ekonominis augimas*. BVP augimo tempai, galimi jame struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas daro įtaką organizacijos veiklai. Pavyzdžiui, nuosmukio metu, pablogėja produkcijos realizacijos sąlygos, tačiau gali atsirasti papildomų galimybių sumažinti gamybos kaštus. Ekonominio pakilimo stadijoje gali išryškėti priešingos tendencijos, tad organizacijos strateginiai sprendimai negali būti vienodi ekonominio augimo ir nuosmukio metu;
- *infliacija*. Situacijos šioje srityje analizė ypač svarbi toms įmonėms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimus, nors infliacijos įtaką daugiau ar mažiau patiria visos organizacijos;
- *užimtumas*. Situacijos darbo rinkoje, bedarbystės lygio ir jos struktūros bei dinamikos analizė yra svarbi toms įmonėms, kurių veiklos kaštuose ypatingai didelę vertę turi darbo jėgos sąnaudos;
- *palūkanų normos*. Pastarųjų lygis riboja arba išplečia strateginių projektų finansavimo skolinto kapitalo pagrindų galimybes. Palūkanų normų įtaką strateginiams sprendimams jaučia beveik visos įmonės. Tačiau pradedančiai ar plečiančiai savo veiklą organizacijai palūkanų normų aukštas lygis tampa svarbiausiu strategijos realizavimą ribojančiu faktoriumi;
- *valiutų kursų svyravimas*. Visuotinai žinomas ekonominis dėsniumas, jog nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus

eksportuotojams. Todėl eksportuojančios ir importuojančios organizacijos privalo sekti ir prognozuoti situaciją valiutų rinkoje;

- *investicijų klimatas*. Kompanijos didelę dalį finansinių išteklių akumuliuoja platindamos akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicijų klimata, kuris gali būti palankus arba ne strategijos įgyvendinimui;
- *gamybos veiksnių kainos*. Ne visi gamybos veiksniai vienodai svarbūs visoms organizacijoms. Vienoms iš jų reikšmingos yra žaliavų ir kitų materialinių faktorių kainos. Kitoms organizacijoms didelę kaštų dalis tenka infrastruktūrinių šakų (transporto, energetikos, telekomunikacijų) paslaugoms. Dalis organizacijų jautriai reaguoja į darbo jėgos kainos pokyčius.

Apibendrintai galima teigti, kad ekonominė aplinka turi didelę reikšmę verslininkų apsisprendimui dėl tolesnių veiksmų, t.y. ar pradėti verslą ir investuoti į filialų steigimą, nes vieni iš svarbiausių verslo paskatų ir yra ekonominiai tikslai bei ilgalaikis pelnas.

Technologinė aplinka. Jie svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį organizacijos reguliuojamai sričiai, valdymo organizavimui ir organizacijų tarpusavio ryšiams. Apskritai technologinę aplinką galima apibūdinti paprastai – tai, nauji laimėjimai, technologijos gaminių ar procesų srityje, mokslo pažangos lygis, darantys poveikį įmonės verslui. Naujų technologijų dėka naujos rinkos bei atsiveria naujos galimybės. Naujos technologijos keičia senesnes ir tai vyksta nuolat. Tranzistoriai išstūmė elektroninių lempų gamybą, traukinius nurungė automobiliai ir greitkeliai, kompaktinės plokštelės sužlugdė vinilinių plokštelių gamybą. Kaip teigia Kotler ir kt. (2003), senos gamybos įmonių, nepaisiusių naujų technologijų, verslas žlugo. Tad organizacijos privalo nuolatos stebėti technologijų kaitos tendencijas.

Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) įmonėje tiriant technologinę aplinką, išskiria šiuos pagrindinius veiksnius:

- naujos technologijos, susijusios su įranga;
- naujos technologijos, susijusios su programine įranga;
- naujų technologijų taikymai;
- naujų produktų plėtra;
- investavimas į technologijas, susijusias su taikomaisiais tyrimais ir eksperimentine plėtra;
- technologinės plėtos saugumas.

Naujų technologijų įtaka organizacijoms didžiaja dalimi, priklauso nuo to, kiek pati įmonė įsileidžia šių technologijų į savo veiklą. Tačiau Vasiliauskas (2006) išskirdamas tik du technologinės aplinkos veiksnius, vieną iš jų aptardamas pabrėžia, kad visgi konkrečių įmonių technologijų plėtojimo ir atnaujinimo platesnes galimybes garantuoja ir tinkama valstybės technologijų srities politika. Šis veiksnys ypatingai

svarbus toms įmonėms, kurių veikla susijusi su aukštosiomis technologijomis. Šiuo aspektu analizuojama kaip valstybė skatina įmonių dalyvavimą projektavimo-konstravimo veiklose bei fundamentinių, mokslinių tyrimų finansavime. Antrą veiksnį išskiria „naujų technologijų galimybes“, pabrėžiant, kad visgi technologijoms tenka svarbus vaidmuo plėtojant įmonės ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Šiuo aspektu strateginė analizė turi įvardinti naujas mokslinių tyrimų iniciatyvas, kurios gali atvesti prie naujo šuolio produktuose ir jų gamybos technologijose. Technologinių galimybių analizėje neužtenka apsiriboti vien siauromis tendencijomis vienoje konkrečioje tiesioginiai susijusioje su įmonės veikla šakoje. Tikslinga analizuoti tendencijas, kurios klostosi gretimose veiklos sferose, galinčiose įtakoti organizacijos veiklą perspektyvoje.

Taigi, organizacijose taikant naujas technologijas galima greičiau įvaldyti modernią aparatūrą, tobulinti darbo ir veiklos metodus, kas leidžia piginti prekes ir paslaugas, suteikiant įmonėms konkurencinių pranašumų stiprėjančios konkurencijos sąlygomis.

Gamtinė aplinka apima klimato sąlygas, gamtos išteklius, jų naudojimą bei aplinkosauginius reikalavimus, priemones. Jų įtaka priimamiems organizacijų sprendimams ir veiksams vis didėja. Tarptautinių žodžių žodyne, sąvoka *ekologija* – tai mokslas, tiriantis organizmų santykius su gyvenamąja aplinka, gyvosios ir negyvosios gamtos sąveiką. Tiriant gamtinę aplinką, sutinkamos šios kryptys: gamtiniai veiksniai, žaliavų trūkumas (riboti ištekliai), energijos išteklių trūkumas, valstybinio išteklių reguliavimo politika, gamtos užterštumo problema (Žvirblis, 2005). Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) įmonėje tiriant ekologinę aplinką, išskiria šiuos pagrindinius veiksnius:

- ekologiškų produktų poreikis;
- ekologiškų produktų tiekimas;
- visuotinis atšilimas ir šiltnamio efektas;
- atliekų šalinimas;
- atliekų perdirbimas;
- natūralios aplinkos apsauga.

Žalys (2005) prie gamtinės aplinkos veiksnių priskiria: geografinė vieta, gamtiniai veiksniai, klimatinės sąlygos, aplinkosaugos reikalavimai.

Vertinant organizacijos išorinę aplinką, pravartu būtų bent apsvastyti produkto, gamybos modifikaciją, aplinkosauginiu požiūriu tiek dėl mažesnės žalos gamtai, tiek ir dėl galimo didesnio organizacijos pelno modifikavus technologiją. Šiuo metu visuomenėje daugėja sveikos gyvensenos, sveikų produktų, aplinkai švaresnės gamybos technologijų šalininkų, tad ir renkantis produktus žmonės vis labiau

kreipia dėmesį į produkto sudėtį bei ar jis buvo pagamintas neišbandant su gyvūnais ar jo gamyba palanki gamtai. Tikėtina, kad nežalingų/mažiau žalingų gamtai produktų paklausa vis didės.

Ekologiniai ir aplinkosaugos probleminiai klausimai neabejotinai svarbūs tiek pavieniems asmenims, tiek šalių vyriausybėms, visuomenei. Todėl ekologinės (gamtinės) aplinkos išsaugojimui daug dėmesio skiria įvairių pasaulio šalių vyriausybės ir verslininkai, kurie tampa socialiai atsakingi už aplinkos išsaugojimą. Kiekvienas verslininkas privalo suvokti (moraline prasme ar verčiamas fiskalinių nuobaudų), ką paliks ateities kartoms, jeigu paisys tik trumpalaikio pelno ir naudos sau ir savo įmonei (Langvinienė ir kt. 2011).

Pagal Langvinienė ir kt. (2011), pagrindinės aplinkos apsaugos sritys yra šios:

- atliekų valdymas. Atliekų valdymo klausimai gali būti sprendžiami įgyvendinant šias strategijas: mažinti atliekas, tobulinant produkto bei jo pakuotės dizainą; perdirbti atliekas, panaudoti antrines žaliavas; mažinti taršą deginant ar kitaip naikinant atliekas;
- triukšmo mažinimas. Ilgą laiką kovojama su triukšmu, nustatant didžiausias leistinas ribas ir techninius reikalavimus triukšmo kėlėjams (lėktuvams, motociklams ir kt. įrenginiams) Ši problema taip pat sprendžiama skatinant įsigyti mažiau triukšmingas transporto priemones;
- vandens užterštumo mažinimas. Siekiant apsisaugoti nuo vandens užterštumo, vadovaujamosi dviem principais: atsargumo – tai reglamentas, numatantis neatidėliotinus veiksmus, kuriais siekiama išvengti teršalų sklaidos; teršėjo sąnaudos – tai reglamentas, numatantis, kad teršėjas prisiima visas užterštumo prevencijos ir valdymo sąnaudas;
- oro užterštumo mažinimas ar klimato kaitos mažinimas. Pagrindinė oro taršos mažinimo priemonė - nacionalinė ekologijos politika nukreipta mažinti teršalų išmetimą į orą (veiksmingai naudojant energiją bei plėtojant atsinaujinančios energijos šaltinius);
- gyvūnijos ir augalijos apsauga. Apsaugos priemonės: vykdomos finansinės programos, kurios finansuoja privačių, viešų įmonių projektus, atitinkančius ES aplinkosaugos tikslus; techninės aplinkosaugos priemonės, kai bendrovės reklamuoja savo produktus, jų gamybos metodus, mažiau kenksmingus aplinkai ar skatinant nežalingų / mažiau žalingų produktų vartojimą, tokie gaminiai ženklinami aplinkosaugos ženklais; mokesčiai – jie skatina verslininkus naudoti gamtai mažesnę žalą darančias gamybos technologijas (mokesčiai už vandens, aplinkos teršimą, už neigiamai veikiančių aplinką produktų naudojimą ir kt.). Nacionalinio ir tarptautinio lygmens priemonės: teisiniai aktai, programiniai dokumentai, regioniniai susitarimai, daugiašaliai susitarimai, savanoriškos sutartys ir susitarimai (ISO standartai).

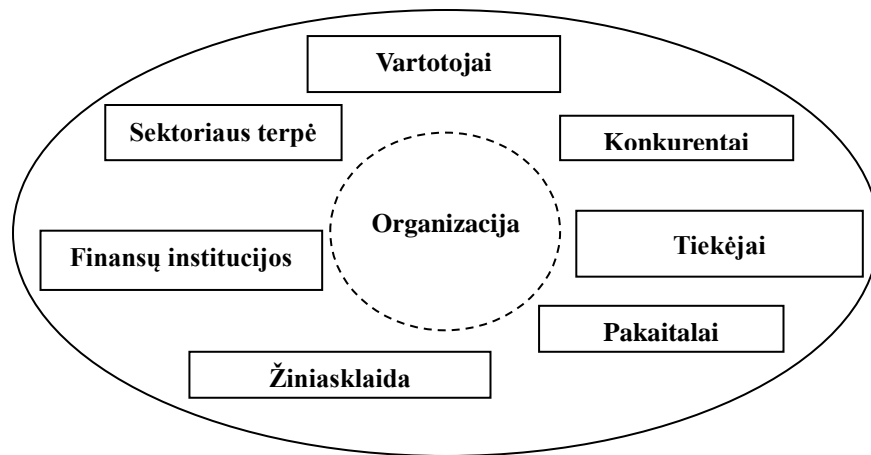
Valdant ir prižiūrint šias sritis priimamos direktyvos, pasirašomos konvencijos, reguliuojančios tam tikrų sričių apsaugos principus, priemones ir reikalavimus.

Kintant gamtinių energetinių šaltinių atsargoms įmonės, gamyboje naudojančios šiuos išteklius, susiduria su jų kainų, tuo pat ir gamybos kaštų kitimo problema, o perduoti vartotojui šių kaštų padidėjimą ne visada įmanoma. Taip pat dėl to, kad kitos įmonės galbūt suras naujų medžiagų, kurias naudojant prekių gamybai, išvengs minėtų išteklių poreikio. Tokiu būdu tokių įmonių galimybės rinkoje būtų nepalyginamai didesnės.

Aplinkos taršą mažinančios technologijos, nauji energetiniai šaltiniai bei ekologiškos pakavimo medžiagos – visa tai įmonių atsakas į aplinkosaugos reikalavimus. Tikėtina, kad ateityje gamtos saugos reikalavimai bus griežtesni – plečiamos valstybės įstaigos, kurios skiria vis daugiau dėmesio kontrolei, išleidžia naujus teisės aktus, reglamentus, didina mokesčius už gamtos taršą, numato ekonomines sankcijas. Ir nors ekologinė aplinka iš pirmo žvilgsnio neturi didelės įtakos pasirenkant kurią nors strateginę vietą verslui vykdyti, tačiau gamtinės (ekologinės) aplinkos veiksniai glaudžiai susiję su politine teisine aplinka ir kurią bendrą verslo aplinkos koncepciją bei supratimą apie verslo galimybes konkrečioje rinkoje.

2.2.2. Mikroaplinkos veiksniai

Jei makroaplinkos veiksniai buvo analizuojami kaip visa išorinė aplinka, neturinti tiesioginės įtakos verslui, tai mikroaplinkos elementai daugiausiai tiesiogiai siejasi su pačia įmone. Tai yra įmonės organizacinės struktūros, gamybos ciklas, taip pat ir fiziniai, juridiniai asmenys, nulemiantys įmonės galimybes tenkinti pirkėjų ar klientų poreikius. Pasak Kotler ir kt. (2003), mikroaplinka – tai veiksniai, glaudžiai susiję su bendrove ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Šiems veiksniams priklauso pati bendrovė, tiekėjai, paskirstymo grandinės įmonės, vartotojų rinkos, konkurentai ir visuomenė – visa, kas sudaro bendrovės vertės pateikimą vartotojui. Pasak Pilinkienės (2009), paprastai verslo mikroaplinka apima konkurentus, tiekėjus, vartotojus. Klasikiniu atveju mikroaplinką apima vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalai. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) mikroaplinkai priskiria dar reguliuotojus, kurie išplečia teisinę aplinką, nustatydami politikas, taisykles, nuostatus, kad tarp įmonių veiktų sveika konkurencija. Kotler ir kt. (2003), Žvinklys ir Vabalas (2006) dar įtraukia ir tarpininkus. Kiek plačiau mikroaplinkos veiksnius aprėpia Stripeikis (2011) (žr. 3 pav.).



3 pav. Mikroaplinkos veiksniai (sudaryta pagal Stripeikis, 2011)

Stripeikis šiame modelyje, prie jau minėtų veiksnių, įtraukia dar žiniasklaidą ir sektoriaus terpę. Remiantis analizuotų šaltinių autoriais, siekiant suprasti mikroaplinkos veiksnių įtaką įmonių veiklos rezultatams, toliau darbe bus atliekama jų analizė bei galimo poveikio vertinimas.

Vartotojai – tam tikras funkcijas turintys rinkos dalyviai, priklausomai nuo įmonės vykdomos veiklos tai gali būti klientai, pirkėjai, pacientai (studentai, moterys, turistai, pensininkai, labdaros organizacijos, kitos įmonės) taip pat galimos vartotojų grupės. Kotler ir kt. (2003) pabrėžia bendrovių privalumą ištirti savo vartotojų rinkas ir išskiria šešis jų tipus: vartotojų, verslo, perpardavėjų, institucines, valstybines, tarptautines rinkas. Kiekvienas rinkos tipas turi tik jam būdingų bruožų, kuriuos pardavėjas privalo ištirti. Vienu metu bendrovė gali dirbti su viena ar daugiau rinkų: pavyzdžiui, skalbimo miltelių gamintoja *Unilever* privalo informuoti vartotojus apie savo gaminių pranašumus ir kartu turi palaikyti dialogą su mažmenininkais, kurie sandėliuoja ir perparduoda jos gaminius (Kotler ir kt., 2003).

Bet kokios įmonės vienas iš pagrindinių tikslų turėtų būti – vartotojų poreikių tenkinimas, kadangi iš jų tikimasi gauti reikalingų išteklių. Vartotojo norai ir ekonominės galimybės formuoja prekių ir paslaugų paklausą, kuri sąlygoja pasiūlą (Snieška ir kt., 2000). Pasak Jasilionienės ir Tamošiūnienės (2008), anksčiau organizacijos buvo labiau orientuotos į savo produktus ir paslaugas, tačiau dėl globalizacijos nukrito kainos, produktai pasidarė panašūs, turintys tų pačių savybių bei galimybių, ir įmonėms norint išlikti reikėjo kažką keisti – požiūrį į vartotoją, kaip į pagrindinį įmonės turtą. Tam, kad įmonė galėtų stabiliai konkuruoti, ji privalo patenkinti ne tik pagrindinio jos produkto vartotojo poreikius, bet ir pabrėžti savo išskirtinumą, nuo esamų ir būsimų konkurentų. Taigi, vartotojų poreikių tenkinimas turi būti vienas pagrindinių bendrovės tikslų, kurių norus patartina ne tik atitikti, bet ir viršyti.

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, kurie potencialiems pirkėjams siūlo tapačius arba panašius poreikius tenkinančias prekes. Bendrovė pasirinktoje rinkoje nėra vienintelė. Dažniausiai tų pačių pirkėjų

poreikiais rūpinasi ir kitos įmonės. Todėl tarp įmonių (paslaugų tiekėjų, gamintojų, prekybininkų) dėl pirkėjo vyksta nuolatinės varžybos, kitaip vadinamos - konkurencija. Sėkmė lydi tas bendroves, kurios sugeba patenkinti vartotojų poreikius geriau nei jų konkurentai. Todėl, kaip ir minėta, įmonėms svarbu ne tik prisitaikyti prie tikslinių vartotojų poreikių, bet tuo pačiu ir įgyti strateginį pranašumą, pozicionuojant savo prekes bei paslaugas taip, kad vartotojams joms pasirodytų patrauklesnės nei konkurentų.

Kadangi konkurencija yra verslo subjektų varžymasis rinkoje, kitaip tariant, kova už vartotoją, todėl vartotojas ir yra svarbiausias konkurencijos objektas. Tačiau šiuo vienu objektu – vartotoju, apsiriboti negalima, nes įmonės tarpusavyje varžosi ir dėl kitų aspektų: dėl medžiaginių, energetinių, techninių, finansinių ir darbo išteklių. Konkurentai taip pat lemia ne tik tai, ką ir kokia kaina galima parduoti, bet ir tai, ką ir kokia kaina galima nupirkti. Kiekviena bendrovė, vertindama savo mikroaplinką, turi įvertinti savo dydį bei poziciją šakoje, besilyginant su konkurentais. Kad bendrovė galėtų planuoti efektyvią rinkodaros strategiją, ji turi kuo daugiau žinoti apie savo konkurentus. Bendrovė turi nuolatos lyginti savo produktus, paskirstymo grandines, kainas, bei pardavimų rėmimo programas su savo artimiausiais konkurentais. Tik taip analizuodama bendrovė gali nustatyti savo potencialius pranašumus bei trūkumus ir daug veiksmingiau parengti gynybos veiksmus prieš konkurentus.

Tiekėjai – įmonės ar asmenys, aprūpinantys bendrovę ir jos konkurentus reikiama is ištekliais produktams gaminti ar paslaugoms teikti. Beveik visos įmonės turi ne po vieną, o keletą pagrindinių tiekėjų, kurie specializuojasi tam tikrose srityse ir aprūpina įmones reikiama is ištekliais bei komplektavimo gaminiais. Ryšiai su tiekėjais gali turėti didelės įtakos įmonių veiklai. Nepakankamas tiekiamų medžiagų kiekis ar pristatymo vėlavimas, streikai ir kiti įvykiai gali kenkti pardavimams ir klientų patenkinimui. Taip pat būtina stebėti tiekiamų medžiagų kainų pasikeitimus, kadangi pabrangus žaliavoms, gali padidėti gaminių kaštais ir įmonė bus priversta kelti kainas, ko pasėkoje gali sumažėti pardavimų apimtys. Svarbus aspektas tenka ir renkantis tiekėjus. 2015 m. Lietuvoje bendrovė „Spinter“, pirkimų sistemos Deal Link.biz kūrėjų užsakymu, kurio metu paaiškėjo, kad net 75 proc. apklaustų įmonių atstovų teigė, jog jie tiekėjus randa naudodamiesi interneto paieškos sistema, o net 28 proc. respondentų prisipažino tiekėją pasirenkantys vos iš vieno ar dviejų variantų. Ši primityvi tiekėjų kanalų paieška neužtikrina galimybės gauti geriausią pasiūlymą norimoms prekėms ar paslaugoms įsigyti. Būtina atsižvelgti ir į tai, kad siūlantys geriausią – žemiausią kainą, tuo pačiu suteikia ir prastesnę kokybę, todėl tiekėjus reiktų rinktis apgalvotai bei įvertinant galimą riziką.

Pakaitalai – tai gaminiai, skirti tenkinti tam tikrai vartojimo funkcijai ir gali būti nagrinėjami keletu aspektų. Elektroniniame terminų žodyne *prekės pakaitalai* – tai prekės ir paslaugos, kurios gali pakeisti viena kitą, tenkinti tą patį poreikį. Didėjant vienos tokios prekės kainai, pakaitalo paklausa auga. Pakaitalai tampa vis dažnesniu rinkos elementu, todėl ir sukelia vis daugiau rūpesčių verslininkams, pirmiausia

tradicinių prekių gamintojams bei prekybininkams. Pakaitalų stebėjimas ir vertinimas – įmonėms svarbi užduotis, nes atsiradus rinkoje, jų pardavinėjamo produkto, pakaitalui, kyla grėsmė netekti dalies rinkos.

Sektoriaus terpė – įmonės atžvilgiu, tai išorinės jėgos ir veiksniai, būdingi tam konkrečiam ekonomikos sektoriui, kuriame dirba įmonė. Kiekvienas ekonomikos sektorius yra specifinis, o bendriausia tos specifikos išraiška yra mastas ir technologija, tačiau verslui ne mažiau svarbios ir kitos charakteristikos, pavyzdžiui, pramonės sektoriuje tokios kaip: vertės grandinė, gyvavimo ciklas, struktūra, vertikali ir horizontali integracija, konkurentų vaidmuo, patrauklumas, perspektyvumas, sąnaudų pasiskirstymas pagal išteklių rūšis, vidutinis pelningumas. Kiekvienam verslui aktuali šių charakteristikų pokyčių dinamika bei jų kitimo kryptis. Tad galima teigti, kad šis specialiosios aplinkos komponentas tampa daugiaplanės analizės dalimi ir yra vienas svarbiausių tyrimo objektų.

2.3. Verslo aplinkos vertinimo metodai

Apibūdinus pagrindinius makro- ir mikro- aplinkų bruožus bei jų galimą įtaką verslui, toliau darbe analizuojami standartiniai šių verslo aplinkų vertinimo metodai.

Organizacijos verslo aplinkos analizė atliekama įvairiais metodais, kuriuose dominuoja kokybiniai ir kiekybiniai parametrai. Pasak Appleby (2003), itin svarbu informaciją rinkti metodiškai, kadangi įmonės rezultatai labai priklauso nuo informacijos apie įmonės aplinką kiekio ir kokybės. Vertinant organizacijos perspektyvą, ženkliai svarbesni yra ne kiekybiniai, o kokybiniai rodikliai. Ypač pastaruoju metu, kai situacija aplinkoje, tiek ir organizacijose yra itin dinamiška, greitai kintanti, todėl kiekybinių empirinių tyrimų rezultatai gali pateikti iškreiptą vaizdą.

Taikydamos organizacijų išorinės aplinkos analizės metodiką, organizacijos sukaupia žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš aplinkos, nuo kurios priklauso ką organizacijai leidžiama daryti. Tuo tarpu vidaus situacijos analizė leidžia nustatyti ką organizacija pajėgi daryti – galimi veiksmai, turint specifinių išteklių, pajėgumų ir kompetencijos. Įvertinus analizių rezultatus, galima formuluoti strategines alternatyvas, kas reikalinga, kad organizacija galėtų įvykdyti savo misiją, parengti ir įgyvendinti strategiją, įgyti strateginį pranašumą.

Išanalizavus ir susisteminus šių autorių literatūrą: Vasiliauskas (2006), Svetikas ir Arimavičiūtė (2012), Žvirblis (2005), Kučinskienė ir Marčinskas (2014) pagrindiniai, praktikoje nusistovėję, patikimi, įmonių verslo aplinkos analizei atlikti naudojami metodai yra šie:

- **mikroaplinkos analizės metodai:** aplinkos dinamikos analizė, PEST, PĮSETA, PESTEL, scenarijų analizė.

- **mikroaplinkos analizės metodai:** M. Porterio penkių jėgų modelis, svarbiausi sėkmės veiksniai, rinkos sąlygų analizė.
- Bendri mikro- ir makro- aplinkos analizių rezultatai paprastai apibendrinami SSGG metodu.

Šių metodų elementai bei jų poveikis verslui buvo aprašyti ankstesniuose poskyriuose, tad šioje dalyje, siekiant aiškiai suprasti metodus, jų elementai bus tiesiog identifikuojami. Toliau darbe pateikiami pagrindiniai verslo aplinkos analizių metodai.

Aplinkos dinamikos analizės metu mėginam įvertinti, kurios jėgos lemia aplinkos pokyčius. Kuo labiau jėgos neprognozuojamai ar nenuspėjamai kinta, tuo sunkiau iš anksto numatyti galimus aplinkos pokyčius ateityje. Pasak Vasiliausko (2006), aplinkos dinamiškumo prigimtis turi reikšmės pasirenkant organizacijos prisitaikymo prie šių pokyčių būdus. Aplinkos dinamikos principinė įvertinimo schema pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Principinė organizacijos aplinkos dinamikos įvertinimo schema (sudaryta pagal Vasiliauskas, 2006, 61 p.)

Veiksniai	1	2	3	4	5
Sudėtingumas	Nacionalinis	Nacionalinis	Regioninis	Regioninis	Pasaulinis
Naujoviškumas	Visiškai žinomas	Pakankamai žinomas	Ekstrapoliuojamas	Nevisiškai iširtas	Visiškai neiširtas
Pokyčių tempas	Lėtesnis už reakciją	Lėtesnis už reakciją	Palyginamas su reakcija	Greitesnis už reakciją	Greitesnis už reakciją
Prognozuotinumumas	Numatoma	Iš dalies numatoma	Prognozuojama	Iš dalies prognozuojama	Neprognozuojama

Šioje schemoje yra numatyti penki įmonės aplinkos turbulentiškumo lygiai nuo 1 iki 5. Kaip matyti sudėtingumo aspektas čia ranguojamas pagal geografinio paplitimo laipsnį. Analizuojant įmonės aplinką sudėtingiausios yra pasaulinio masto problemos bei komplikacijos, kurios šioje schemoje vertinamos aukščiausiu balu, kiek paprastesnės regioniniame lygyje ir paprasčiausios nacionaliniame. Naujoviškumo lygiai pateikti nuo visiškai žinomos iki visai neiširtos aplinkos. Šie aplinkos iširtinumo laipsniai rodo kokiu mastu aplinka sudaro įmonėms naujas situacijas. Visiškai iširta aplinka nepateikia netikėtumų ir visos situacijos gali būti numatomos iš anksto, kai tuo tarpu visiškai neiširtroje aplinkoje naujų situacijų numatymas beveik neįmanomas, kas gali turėti neigiamų pasekmių įmonės veiklos efektyvumui. Pokyčių tempas šioje schemoje ranguojamas pagal įmonės reakciją į aplinkos veiksnių pokyčius. Visai nepavojingi pokyčiai tuomet, kai įmonė geba laiku sureaguoti ir prisitaikyti (įvertinimas 1), tačiau skalėje 5 rodo pavojingą, pokyčių tempą, įmonių veiklai, kai pokyčiai yra greitesni nei įmonės geba prie jų prisitaikyti. Ir paskutinis veiksnys - prognozuotinumumas, kai yra nustatoma įmonės galimybė laiku prognozuoti aplinkos pokyčius. Dažniausiai ateičiai numatyti užtenka įmonėje turimos informacijos, prognozavimui reikia pasitelkti naują platesnę informaciją bei sudėtingesnius prognozavimo metodus, tačiau kraštutiniu atveju prognozuoti ateities aplinkos veiksnius – nėra galimybių. Apibendrinant šią schemą, galima teigti, kad kuo

aplinkos dinamikos lygis yra aukštesnis, tuo aplinkos strateginės analizės ir prognozavimo rezultatai yra mažiau patikimi, turintys daugiau rizikos bei grėsmės įmonės veiklos efektyvumui.

PEST analizė – dažniausiai naudojamas metodas, vertinant makroaplinką. Ši analizė apima keturis pagrindinius makroaplinkos elementų: politinio klimato, ekonominės padėties, socialinės - kultūrinės aplinkos ir technologinės aplinkos komplekso analizę.

Politiniai veiksniai, tokie kaip valstybės vykdoma ekonominė politika ir jos priemonės, nubrėžia verslo įmonių veiklos reguliavimo ribas bei pagrindžia teisinius pamatus. Pokyčiai vyriausybės politikoje, vidaus ir užsienio prekybos politikoje, įstatymų raida ir reguliavimo normos bendrų sąlygų verslo plėtrai sudarymo požiūriu gali turėti įtakos įmonių strateginiams sprendimams. Todėl įmonėms, kurios siekia ilgalaikių tikslų, būtina kruopščiai visa tai įvertinti ir mėginti prognozuoti politinę padėtį bei tarpvalstybinių santykių stabilumą bent jau tam tikram laikotarpiui.

Ekonominiai veiksniai susiję su šalies, kurioje įmonė veikia, raida bei kryptimis. Tokių veiksnių kaip bendro nacionalinio produkto dinamika, bedarbystės, gyventojų pajamų, infliacijos lygis ir dinamika, kitų ekonominių veiksnių analizė bei jų įvertinimas padeda įmonėms apsisaugoti nuo galimo neigiamo poveikio arba bent jau jį sumažinti, taip pat apsispręsti, kokių veiksmų naudinga imtis, siekiant šį poveikį stabilizuoti, prognozuoti galimus variantus artimos ir tolimos įmonės veiklos laikotarpiui.

Socialiniai veiksniai yra dinamiški - tai, kas vyksta šiandien, rytoj jau gali būti pakitę. Todėl tokie veiksniai kaip demografiniai pokyčiai, migracija, gyventojų požiūriai, nuostatos, įpročiai, politinės pažiūros, kiti socialiniai-kultūriniai veiksniai daro poveikį verslo įmonės veiklai ir jos ilgalaikiams sprendimams. Pabrėžtina ir tai, kad socialinė aplinka nuolat kinta. Įmonės veiklai turi įtakos besikeičiantis darbo ir laisvalaikio modelis, moterų lygybės ir lygių galimybių problemos, urbanizacijos poveikis šeimai, individui, nusikaltimų skaičiaus augimas, besikeičianti pasaulio populiacijos sudėtis. Todėl norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, jų pasikeitimą, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir nukreipti sėkminga verslo plėtros kryptimi.

Technologijos yra ne tik sparčiausiai besivystanti sritis, bet ir jėga, galinti suteikti daugiausiai galimybių siekiantiesiems plėtoti verslą. Todėl tokie veiksniai kaip technologinis lygis, informacinių technologijų plėtra, inovacijų taikymas ir jų rėmimas, vyriausybės mokslo ir technologijų atnaujinimo politika lemia technologines inovacijas ir skatina naujų gamybos paslaugų teikimo metodų, naujų prekių, naujų rinkodaros priemonių atsiradimą, kas gali turėti įtakos produkto (prekės ar paslaugos) plėtotei, darbo organizavimo ir veiklos pobūdžiui ir t. t. Įvertinusi technologinius veiksnius įmonė gali pasirengti ir atitinkamai reaguoti į šiuos pokyčius, ieškoti galimybių, kaip reaguoti į šiuos technologinėje aplinkoje vykstančius ar vykšiančius pokyčius. Technologinės globalizacijos iššūkius ignoruojančios šalys susiduria su jų pramonės deindustrializacijos problemomis (Kučinskienė, Marčinskas, 2014).

Visgi šiuolaikinėje makroaplinkoje, kai vis dažniau girdisi aiškinimai, kad išteklių, žaliavų ar produktų brangimo priežastys yra globalinio pobūdžio, susijusios ne tik su gyventojų skaičiaus ir jų poreikių augimu, bet ir su pasaulio klimato kaita bei kitais veiksniais tikslinga nagrinėti išplėstą PEST elementų versiją – PISETA, kuri apima dar ir I - įstatyminę (teisinę) ir A - aplinkosauginę (gamtinę) aplinkas.

2 lentelė. Makroaplinkos komponentai ir veiksniai (sudaryta autorės pagal Svetikas, Arimavičiūtė, 2012, 27-28 p. ir Žvirblis, 2005, 15 p.)

Politinė aplinka	Ekonominė aplinka
<ul style="list-style-type: none"> • Regioninės politikos • Pokyčiai vyriausybėje • Terorizmas • Karai • Politika, susijusi su protekcionizmu • Su tarptautine prekyba susijusi politika • Su sveikata susijusi politika • Politika, susijusi su ekologija: globalinis atšilimas, šiltnamio efektas ir t.t. • Politika, susijusi su įmonių ir gyventojų apmokestinimu • Ekspropriacijos galimybės • Valstybinis perversmas 	<ul style="list-style-type: none"> • Palūkanų normos • Infliacijos laipsnis • BVP augimo tempas • Sąnaudos • Vartotojų kainų indeksas • Vartotojų pasitikėjimas • Naftos produktų kainos • Akcijų rinka • Hipotekos palūkanų norma • Pusiausvyra tarp importo ir eksporto • Valiutų kurso ir perkamosios galios paritetas • Korporacijų, personaliniai ir kapitalo mokesčiai • Kredito prieinamumas • Nedarbo lygis • Boikotas, licencijavimas • Tarifai, kvotos
Teisinė aplinka	Sociokultūrinė aplinka
<ul style="list-style-type: none"> • Naujų reglamentų poveikis verslui, tarp jų minimalaus darbo užmokesčio, gamybos ir vietos produktų vartojimo ir t.t. • Darbo teisė ir darbo jėgos samdymas • Valstybinis reguliavimas • Tarptautinės sutartys • Antimonopoliniai įstatymai • Įstatymų kaita 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografiniai pokyčiai: gimstamumo ir mirtingumo koeficientai; imigracija; emigracija; su švietimu susiję pokyčiai • Psichografiniai pokyčiai • Kultūros pokyčiai • Kiti veiksniai: ligų paplitimas; darbo ir gyvenimo pusiausvyra; terorizmas; religija; nacionalizmas
Ekologinė aplinka	Technologinė aplinka
<ul style="list-style-type: none"> • Geografinė vieta • Gamtiniai veiksniai • Klimato sąlygos • Aplinkosaugos reikalavimai • Ekologiškų produktų poreikis • Ekologiškų produktų tiekimas • Visuotinis atšilimas ir šiltnamio efektas • Atliekų šalinimas • Atliekų perdirbimas • Natūralios aplinkos apsauga 	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų inertiškumas • Inovacijų taikymas • Naujos technologijos, susijusios su įranga • Naujos technologijos, susijusios su programine įranga • Naujų technologijų taikymai • Naujų produktų plėtra • Investavimas į technologijas, susijusias su taikomaisiais tyrimais ir eksperimentine veikla • Technologinės plėtros saugumas

Šie šeši makroaplinkos komponentai bei jų veiksniai yra rekomendacinio pobūdžio į ką reiktų atkreipti dėmesį analizuojant išorinę aplinką, tačiau konkretus jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos. PEST metodo taikymas leidžia nustatyti svarbias politines, ekonomines, socialines-kultūrinės ir

technologines tendencijas, o verslo plėtros strateginius sprendimus formuoti, atsižvelgiant į būsimus įvykius. Aplinkos poveikio verslui analizė padeda nustatyti pokyčius ir tendencijas jų vystymosi laiko ir reikšmingumo verslui požiūriu.

Atliekant prognozavimą, dėl didesnių paklaidų, ne visada gaunamas vienareikšmis rezultatas, tokiu atveju taikomas **scenarijų analizės metodas**. Taikant šį metodą, skiriami ir analizuojami keli galimi nacionalinės ekonomikos ir jos aplinkos kitimo scenarijai, tiek optimistiniai, tiek ir pesimistiniai, numatomos atitinkamos strateginės alternatyvos bei jų įgyvendinimo tikimybė. Šis metodas – tai ne vien formali planavimo technika, jį taikant mąstoma strategiškai ir kuriama daugiau įvairių strateginių alternatyvų, kurios gali būti įgyvendinamos skirtingomis aplinkybėmis. Taigi taikant scenarijų analizės metodą atsiranda daugiau galimybių planuoti galimas ateities alternatyvas (Vasiliauskas, 2004).

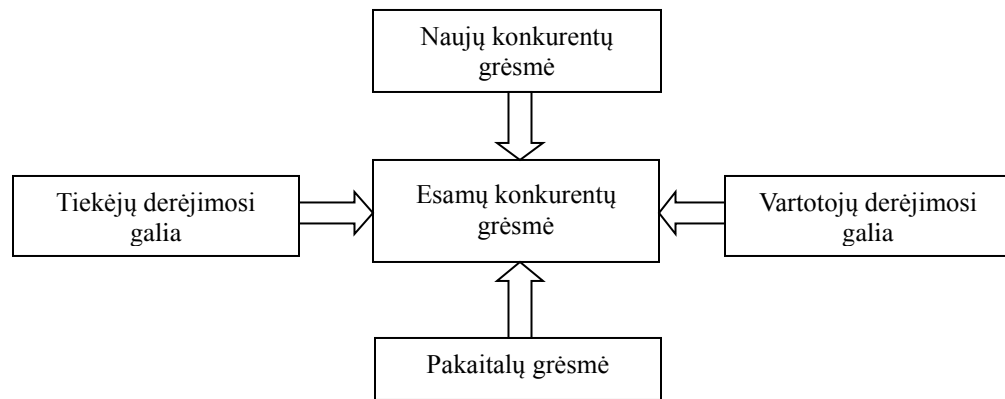
Sekantis aplinkos tyrimo metodas, viena populiariausių – **SSGG (SWOT) analizė**. Ji skirta išanalizuoti vidinę organizacijos charakteristiką ir išorines rinkos sąlygas, kitaip tariant išorinės ir vidinės aplinkos vertinimui. Analizuojant organizacijos vidinę aplinką, svarbiausia yra išsiaiškinti organizacijos stiprybes ir silpnybes, analizuojant išorę – galimybes ir grėsmes. Visi keturi veiksniai sudaro SSGG analizę. SSGG yra Stiprybių, Silpnybių, Galimybių, Grėsmių sutrumpinimas (Vanagas ir Vyšniauskaitė, 2012).

- Stiprybės – tai ištekliai, sugebėjimai ir kiti stiprieji požymiai palyginti su konkurentais. Jie gali būti rinkodaros, finansiniai, darbo išteklių ar organizaciniai. Turėtų atsakyti į klausimą: ką organizacija gali?
- Silpnybės – tai meistriskumo, išteklių, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą. Jie gali būti rinkodaros, finansiniai, darbo išteklių, techniniai ar organizaciniai. Turėtų atsakyti į klausimą: ko organizacija negali?
- Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai: tendencijos, pasikeitimai konkurencijoje, technologiniai pokyčiai, reguliavimo pakitimai, naujos rinkos ir pan. Turėtų atsakyti į klausimą: koks organizacijos potencialas?
- Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje, kliūtys organizacijai, kuri siekia savo tikslų. Grėsmę kelia: technologiniai pokyčiai, nauji konkurentai, nauji apribojimai, lėta rinkos plėtra, išaugusi pirkėjų, tiekėjų derėjimosi galia ir pan. Turėtų atsakyti į klausimą: kokios potencialiai nepalankios sąlygos?

Ši SSGG analizė kiekvienos organizacijos yra savita. Stiprybės ir silpnybės išryškėja kaip organizacijos išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius veiksnius, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos rezultatas. Pasak Kundrotienės ir Rekertos (2002), ši analizė parodo realias

organizacijos galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių, leidžia numatyti užsibrėžtų tikslų siekimo būdus, padeda įvertinti alternatyvius sprendimų būdus ir išsirinkti tinkamiausią.

M. Porterio penkių jėgų modelis. Mitkutė ir Nagreckaitė (2005) teigia, kad tai vienas populiariausių konkurencingumo tyrimo modelių, kuris remiasi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika. Šį modelį sudaro: nauji konkurentai, klientai, pakaitalai, esami konkurentai, tiekėjai. M. Porterio penkių jėgų modelis grafiškai pavaizduotas 4 paveiksle.



4 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis (sudaryta pagal Melnikas, Smaliukienė, 2007)

Klientai turi didesnę derėjimosi galią, jei: klientai koncentruoti arba jų yra nedaug; organizacijos produktas yra nediferencijuotas; tiekiamos produkcijos kainos neturi didelės svarbos apskaičiuojant bendras kliento išlaidas; klientai gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės. Tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jei: alternatyvių tiekėjų yra nedaug; nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomos žaliavoms, įrenginiams, paslaugoms; tiekėjo kainos sudaro didelę organizacijos bendrų sąnaudų dalį; tiekėjai gali perimti iš organizacijos pridėtinės vertės dalį. Pakaitalų grėsmei analizuoti turi būti sprendžiamos šios problemos: galimas bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės; klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus; produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė; aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomų sąnaudų skyrimas. Norint riboti naujų konkurentų atsiradimą, gali padėti šie atėjimo į rinką barjerai: masto ekonomija; produkto diferenciacija; kapitalo reikalavimai; klientų perorientavimo išlaidos. Esamų konkurentų grėsmė skirtinga visose rinkose. Dideliu konkurencingumu pasižyminčiose rinkose bedrovės nuolat stebi ir tiria konkurentus. Dažniausiai stebimi svarbiausių konkurentų kainų bei tarifų pokyčiai, jų investicijos ir t. t. Tačiau pasak Vasiliausko (2006), rinkose, kurioms nėra būdingas didelis konkurencingumas, tokia išsami, svarbiausių konkurentų, analizė nėra būtina.

Svarbiausių sėkmės veiksnių svarbiausios nagrinėjamos grupės laikomos šios: su klientais susiję veiksniai; su konkurencija susiję veiksniai; su organizacija susiję veiksniai: darbo jėgos sąnaudos, pelningumas. Svarbiausi sėkmės veiksniai dažnai yra bendri daugumai, tos pačios veiklos šakos įmonių, tačiau šie veiksniai tik iš dalies sutampa toje pačioje šakoje esančios skirtingoms įmonėms. Svarbu išskirti svarbiausius sėkmės veiksnius ir eliminuoti antraeilius. Šių veiksnių išskyrimas padeda atrinkti strateginės analizės sritis, kurias pravartu išnagrinėti plačiau.

Rinkos sąlygų analizė. Rinkos sąlygas patartina nagrinėti šiais aspektais:

- rinkos augimo tempai. Jie tiriama taikant šakos gyvavimo ciklo modelį ir pereina 4 plėtros stadijas: gimimo, augimo, brandumo, nuosmukio. Svarbu išsiaiškinti, kokioje plėtros stadijoje yra rinka;
- valstybės vaidmuo. Svarbu atsižvelgti, vyrauja laisva rinka ar centralizuotas reguliavimas;
- pasaulinės prekybos plėtra. Svarbu atsižvelgti kokių šalių (išsivysčiusių ar besivystančių) aplinkoje įmonė plėtoja savo veiklą. Taip pat svarbu įvertinti svarbiausių tarptautinių finansinių institucijų bei prekybos blokų vaidmenį.

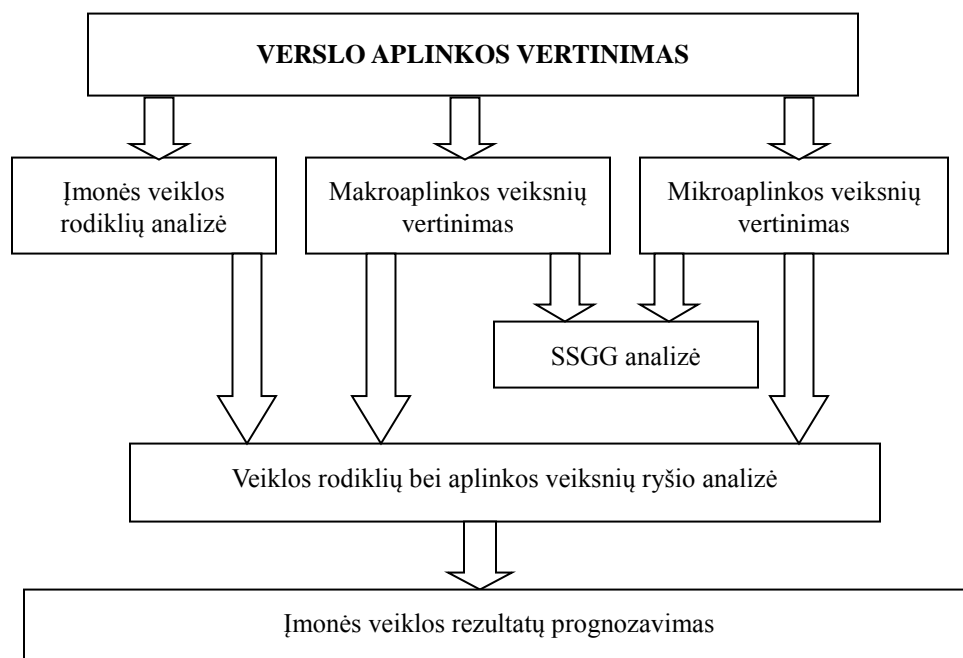
Apibendrinant mikro- ir makro- aplinkas bei jų analizių metodus, galima teigti, jog įmonės privalo nuolat stebėti savo verslo aplinką ir prie jos prisitaikyti – surasti naujų galimybių bei apsisaugoti nuo galimų grėsmių. Verslo aplinką sudaro veiksniai jėgos, turintys įtakos organizacijos gebėjimui efektyviai plėtoti veiklą. Makroaplinkos veiksnių analizei atlikti dažniausiai naudojama PEST analizė ir šio metodo kitos išvestinės formos. Mikroaplinkai analizuoti – dažniausiai naudojamas, daugiausiai autorių aptartas M. Porterio penkių jėgų modelis. Bendrai abiejų mikro- ir makro- aplinkų rezultatai paprastai apibendrinami SSGG metodu.

Toliau darbe kuriamas verslo aplinkos poveikio įmonės veiklos rezultatams vertinimo modelis, kuris susideda iš dviejų pagrindinių dalių – mikro- ir makro- aplinkų vertinimo kontekstų.

3. ĮMONĖS VERSLO APLINKOS VERTINIMO METODIKA

Išanalizavus įvairių autorių mokslinę literatūrą apie verslo makro- ir mikro- aplinkas, jos veiksnius, bei verslo aplinkos vertinimo metodus, toliau darbe pateikiamas verslo aplinkos vertinimo modelis.

Verslo aplinkos vertinimo modeliui aprašyti būtina pasirinkti ir paeiliui susidėlioti atitinkamus metodus, kurie bendrai apims verslo vertinimo sistemą. Nagrinėtuose šaltiniuose autoriai, verslo aplinkai vertinti, dažniausiai naudoja SSGG ir PEST analizių metodus. Remiantis šių metodų sąsaja 5 paveiksle pavaizduotas verslo aplinkos vertinimo modelis.



5 pav. Verslo aplinkos vertinimo modelis (sudaryta autorės)

Šio modelio tikslas – naudojant įvairius, visuotinai priimtus vertinimo metodus sudaryti pagrindą, kuriuo galima naudotis kaip planu, sudarant išsamų verslo aplinkos vertinimą. Verslo aplinkos modelio taikymas bus atliekamas 6 etapais.

1. Apibūdinama pasirinkta įmonė, jos veikla. Analizuojami 5 metų pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai.
2. Makroaplinkos veiksnių vertinimas. Šiame etape bus identifikuojami svarbiausi makroaplinkos veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklos rezultatams. Makroaplinkos veiksnių analizės vertinimui atlikti naudojamas PEST analizės metodas.
3. Mikroaplinkos veiksnių vertinimas. Šiame etape bus identifikuojami svarbiausi mikroaplinkos veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklos rezultatams. Mikroaplinkos analizė paremta keturiais veiksniais, kurie gali daryti didžiausią įtaką įmonei, t. y. pirkėjai (vartotojai), partneriai (tiekJėjai), konkurentai ir pakaitalai. Tam ištirti parinktas M. Porterio penkių jėgų modelis.

4. Remiantis mikro- ir makro- aplinkų vertinimo rezultatais – sudaroma aplinkos SSGG analizė.
5. Įmonės veiklos rodiklių ir išorinės aplinkos veiksnių tarpusavio ryšio analizė. Ši analizė atliekama remiantis Pirsono tiesinės koreliacijos koeficiento analizės būdu, kai yra nustatomas statistinis ryšys tarp kintamųjų. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė pavaizduota 3 lentelėje.

3 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (šaltinis: <http://spsspagalba.lt/uncategorized/koreliacija-spss>)

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

Apskaičiuoti Pirsono koreliacijos koeficientą tarp kintamųjų naudojama ši formulė:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

Atliekant koreliacinę analizę bus vertinamas koreliacijos (r) stiprumas bei statistinis reikšmingumas (p). Apskaičiavus rodiklių koreliacines reikšmes, tie rodikliai, kurių reikšmės bus netoli 1 ar -1 ir p reikšmė mažesnė už 0,05 – bus naudojami regresijos modeliui sudaryti. Koreliacijos koeficientas nusako skirtingų ryšių priklausomybę, o regresinė analizė leidžia prognozuoti vieną kintamąjį kito atžvilgiu. Tiesinės regresijos modelis, kuris sieja priklausomą kintamąjį Y su nepriklausomu kintamuoju X, apskaičiuojamas naudojant šią formulę:

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

Regresinė analizė nustato statistinio ryšio pobūdį ir aprašo priklausomojo (pasekmės) kintamojo vidutinių reikšmių priklausomybę nuo vieno ar kelių nepriklausomųjų (priežasties) kintamųjų reikšmių matematine formule ir kartu prognozuoja šio kintamojo reikšmes (Kasiulevičius, Denapienė, 2008). Tad, regresijos modelio sudarymas leis prognozuoti įmonės veiklos rezultatus ateityje. Analizė atliekama naudojant SPSS programą.

6. Pagal pateiktą verslo aplinkos vertinimo modelį (žr. 5 pav.), atsižvelgiant į visų verslo aplinkos vertinimo etapų analizių rezultatus – bus pateikiamas įmonės apyvartos prognozavimas 2018, 2019 ir 2020 metams.

4. UAB „PORAISTĖ“ VERSLO APLINKOS VERTINIMAS

Šioje darbo dalyje verslo aplinkos vertinimo modelis (apartas 3 darbo dalyje) bus pritaikytas, vertinant durpių gavybos įmonės UAB „Poraistė“ verslo aplinką.

4.1. UAB „Poraistė“ veiklos analizė

UAB „Poraistė“ – pelno siekianti lietuviško kapitalo įmonė, Lietuvoje išgaunanti ir perdirbanti naudingąsias iškasenas – durpes. UAB „Poraistė“ nedažnai pasitaikančios veiklos įmonė, kuri ne tik užsiima gamyba, bet ir pagamintų gaminių žaliavos gavyba.

Pagrindinė įmonės veikla - durpių gavyba ir perdirbimas. Bendrovė gamina plačią durpių produktų paletę, atitinkančią griežtus kokybės ir techninius reikalavimus. Taip pat be gavybos ir perdirbimo, įmonė turi galimybes prekiauti savo išgautomis durpėmis su 21 proc. PVM.

Produkcijos asortimentas: fasuoti maišeliai po 5L, 10L, 20L, 50L, 80L tūrio: kompostinė žemė, universalus durpių substratas, kapų žemė, durpės balkoninėms gėlėms, durpės rododendrams, durpės kambarinėms gėlėms, žaliavinė durpė - durpės mažaskaidės (rūgščios pH 4,0 - 4,5), kraikinės durpės, smulkinti kelmai. Fasuotos produkcijos pardavimai sudaro maždaug 38 proc. gaunamų metinių pajamų, kraikinės durpės – 30 proc., durpės mažaskaidės – 30 proc., smulkinti kelmai – iki 2 proc.

1995 m. metais bendrovė buvo privatizuota ir užregistruota kaip juridinis asmuo, iki tol įmonė vadinosi „Jonavos valstybinių durpių įmonė Paraisčio durpynas“. 2013 m. UAB „Remil“ įsigijo visas UAB „Poraistė“ akcijas, ir tęsė įmonės veiklą, sudarydama sutartis su naujais klientais bei plėsdami gavybos ir gamybos veiklą. UAB „Remil“ grupei priklauso ir UAB „Poraistė“ viena iš pagrindinių pirkėjų / tiekėjų – UAB „Durpeta“.

Įmonės teritorijoje esantys pastatai (administraciniai, sandėliai, cechasis), gamybos įranga priklauso įmonei. Naudojamas transportas (traktoriai, keltuvai) taip pat ir transportas skirtas produkcijos išgabenimui yra nuomojami, įmonei priklauso tik vienas lengvasis automobilis. Durpių gavybos laukai priklauso Valstybei už kuriuos UAB „Poraistė“ moka žemės nuomos mokestį. Įmonė turi leidimą eksploatuoti žemę. Už išgautą durpę UAB „Poraistė“ taip pat moka išteklių mokesčius bei Lietuvos geologijos tarnybai prie Aplinkos ministerijos kas ketvirtį teikia „Durpių išteklių kasybos ataskaita 2-KN (DURPĖS)“ ataskaitą.

UAB „Poraistė“ turi 3 padalinius. Pagrindinis padalinys - Paraistis, kuriame yra administraciniai pastatai, komposto, substrato gamybos cechas – Dabužių 1 kaime, Anykščių rajone. Antrasis padalinys - Degutinė, įsigytas 2015 m. ir nuo tada vyksta durpių gavyba bei žaliavinės durpės realizacija (pardavimas).

Trečiasis padalinys - Romatas, kuriame šiuo metu vyksta laukų paruošiamieji darbai – Paromatės Krušonių kaime, Kaišiadorių rajone.

Pagrindiniai bendrovės duomenys:

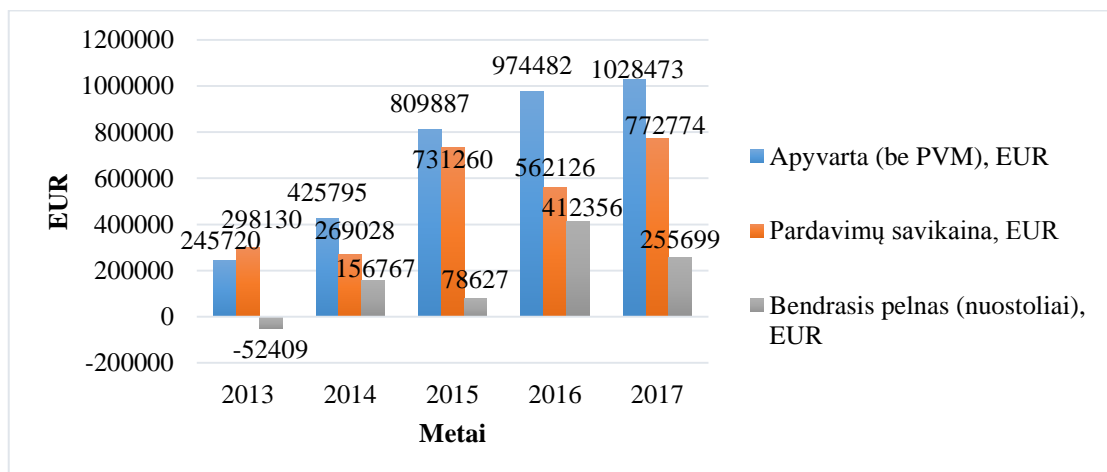
- registracijos data: 1990-11-15;
- juridinio asmens kodas: 156510469;
- registracijos ir buveinės adresas: Dabužių 1 kaimas, Paraisčių g. 2, Anykščių rajonas, LT-29271;
- PVM mokėtojo kodas: LT565104610;
- darbuotojų skaičius: 29 darbuotojai (apdraustieji), iš jų 4 dirbantys administracijoje, likę – universalūs, dirbantys tiek prie gavybos darbų, tiek ir gamyboje (traktorininkai, operatoriai, ekskavatorininkai, statybininkai, pagalbiniai darbininkai, gamybos meistrai).

Darbuotojų kaita priklauso nuo sezoniškumo. Pavasarį suintensyvėjus gavybos darbams įmonė priima papildomai maždaug 5 sezoninius darbuotojus, terminuotam laikotarpiui iki vasaros pabaigos.

Pagrindiniai pirkėjai, iš kurių gaunama didžioji dalis (virš 91 proc.) įmonės pajamų - UAB „Agrochema“, UAB „Durpeta“, „KG GROUP“ grupės bendrovės: AB „Vilniaus paukštynas“, AB „Kaišiadorių paukštynas“. Likę 9 proc. pajamų gaunami iš mažesnių įmonių bei fizinių asmenų.

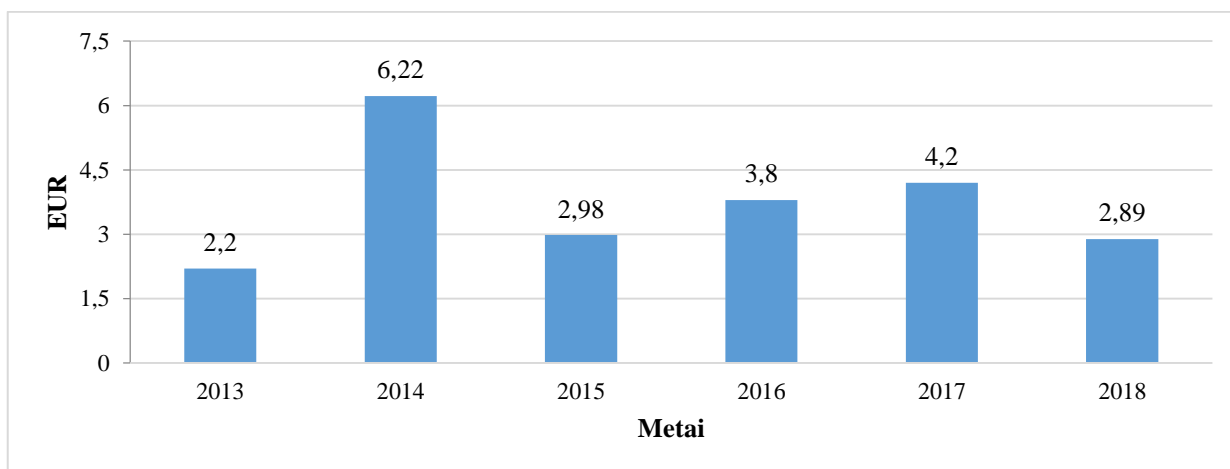
Įmonėje jaučiamas aiškus dėmesys į darbuotoją ir aplinką. Įmonė išgaudama ir perdirbdama gamtos išteklius – durpes, pripažįsta suvokianti atsakomybę prieš aplinką. Įmonė atsakingai naudoja durpių resursus bei klientams gamina aukščiausios kokybės produkciją. Tai sąžininga bei atsakinga įmonė. Nuolatinį dėmesį skiria naujų, aplinką tausojančių gamybos būdų diegimui, laikosi visų durpynų įrengimo bei eksploatavimo taisyklių, remia vietos bendruomenių kultūrinius, ugdymo, aplinkos tvarkymo projektus.

UAB „Poraistė“ pagrindiniai veiklos rodikliai pateikiami 6 paveiksle.



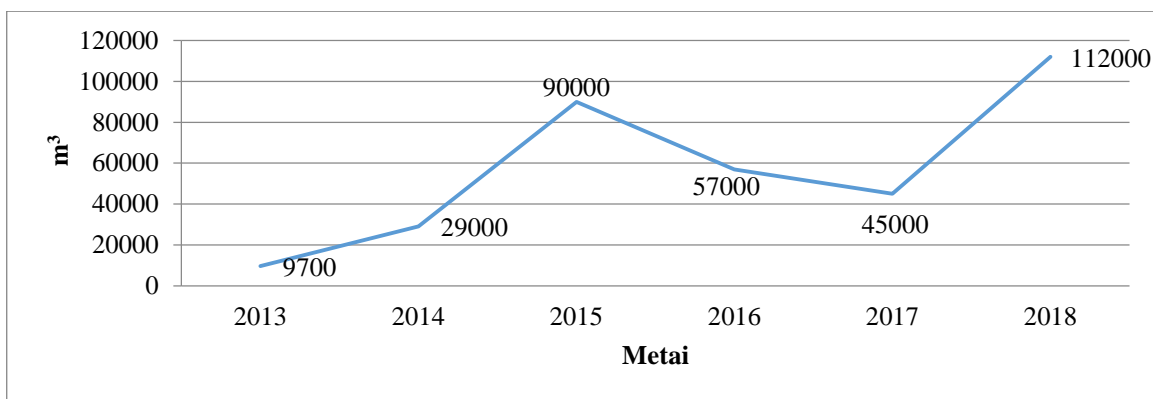
6 pav. UAB „Poraistė“ 2013 -2017 m. apyvartos, pardavimų savikaina, pelnas (nuostoliai), EUR

Kaip matyti iš 6 paveikslo UAB „Poraistė“ apyvarta kasmet augo. Reikėtų pabrėžti, kad 2013 m. UAB „Poraistė“ visas akcijas perpirko kiti valdytojai, kurie investavo į įmonės veiklos gerinimą ir plėtė veiklą, sudarydami sutartis su naujais klientais, todėl 2013 m. matyti nuostolis. 2015 m. buvo įsigytas dar vienas durpynas, UAB „Poraistė“ padalinys – Degutinė, kurio laukų paruošiamiesiems darbams buvo skirta daug lėšų, kas pasireiškė sumažėjusiam tų metų pelne. 2017 m. labai jaučiamas savikainos padidėjimas. Šis rodiklis parodo, kaip gamtinės sąlygos, netinkamas oras gavybai, daro įtaką savikainai. Ruošiantis gavybos sezonui, laukai ruošiami kaip įprastai, tikintis, kad gamtinės sąlygos leis rinkti durpes, tad šie paruošiamieji kaštai daug maž kasmet sutampa, tačiau skiriasi jau pačio gavybos laikotarpio einamieji kaštai, kurie ženkliai ir padidino žaliavos savikainą (kaštai skirti durpynų sausinimui, durpių vartymui, aušinimui). UAB „Poraistė“ žaliavos savikaina pateikta 7 paveiksle.



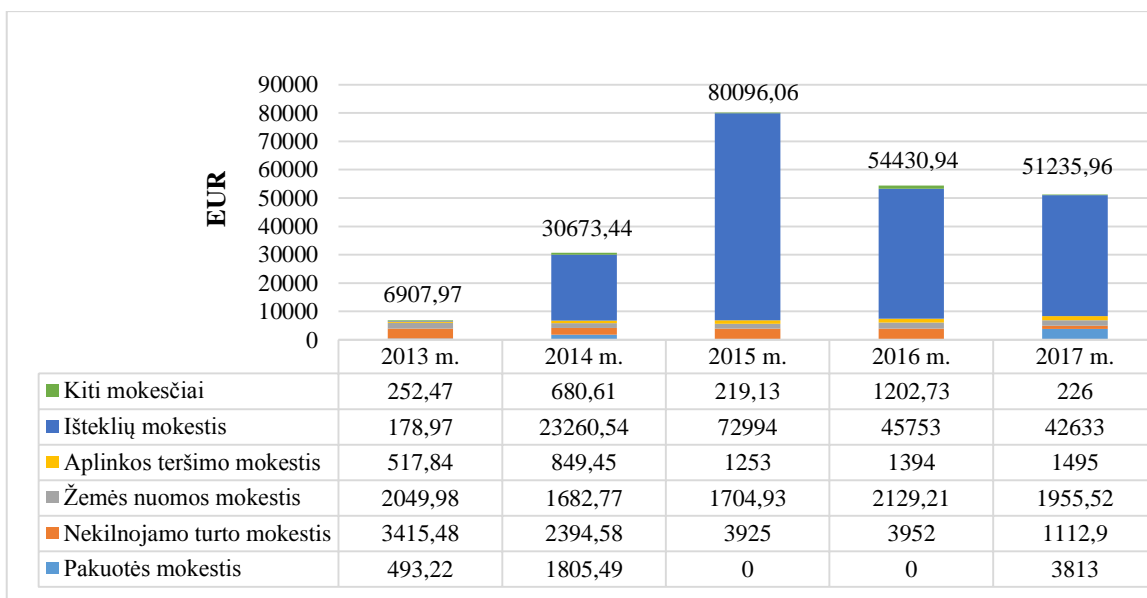
7 pav. UAB „Poraistė“ žaliavos savikaina, EUR 2013 – 2018 m.

Kaip matyti iš pateikto 7 paveikslo žaliavos savikaina kasmet kito. Mažiausią savikainą būtų galima žymėti 2013 m. tačiau ši savikaina perimta iš buvusių savininkų. Jų gavybos laukų plotas buvo ženkliai mažesnis bei laukai buvo be melioracijos, be nuoseklių barelinių griovių, kurie skirti pelkių sausinimui bei esant poreikiui – atstatyti pelkėdarai palankų gruntinio vandens lygį. Nuo 2013 m. naujų savininkų įsigijimo buvo plečiamas UAB „Poraistė“ gavybos laukų plotas. Paruošti šalia esančius durpių plotus tinkamus gavybai, reikėjo didžiulių investicijų, dėl ko 2014 m. durpės savikaina buvo aukščiausia. Likusių metų žaliavos savikainai didžiąja dalimi darė įtaką klimato sąlygos. Toliau 8 paveiksle pavaizduotas UAB „Poraistė“ išgautos durpės kiekis 2013 - 2018 m.



8 pav. UAB „Poraistė“ išgautos durpės kiekis, m³ 2013 – 2018 m.

Matomas žymus surenkamų durpių kiekio svyravimas. 2013 – 2014 m. mažesnį kiekį didžiąją dalimi lėmė tik viename padalinyje Paraistyje renkamos durpės. 2015 m. prijungus dar vieną padalinį ir esant ganėtinai palankioms klimato sąlygomis - jaučiamas durpių gavybos masto padidėjimas. 2017 m. įmonei buvo sunkūs, ir teko atsisakyti kelių naujų klientų, kad tik užtektų durpių pirkėjams, su kuriais sudarytos sutartys iš ankščiau, o jų poreikiams patenkinti buvo papildomai perkama žaliava iš kitų durpynų. 2018 m. buvus palankioms sąlygoms gavybai, matomas žymus išgauto durpių kiekio padidėjimas. Mokestis už išgautą durpę – sudaro didžiąją dalį UAB „Poraistė“, tiesiogiai susijusių su įmonės veikla, mokamų mokesčių. Tiesiogiai su įmonės veikla susiję mokesčiai - pakuotės mokestis, nekilnojamo turto mokestis, žemės nuomos mokestis, aplinkos teršimo mokestis, išteklių mokestis, kiti mokesčiai (dažniausiai sudaro muito mokestis už siunčiamas iš užsienio remonto detales). Šie mokesčiai pateikti 9 paveiksle.



9 pav. UAB „Poraistė“ sumokėti mokesčiai, EUR 2013 -2017 m.

Kaip matyti iš 9 paveikslu, didžiausią dalį mokesčių sudaro – išteklių mokestis, kurio suma priklauso nuo išgauto durpių kiekio ir nustatyto, kas ketvirtį besikeičiančio koeficiento. Šis mokestis durpių įmonėms yra vienas svarbiausių makroaplinkos veiksnių, kadangi jis tiesiogiai veikia išgautos durpės – žaliavos bei pagamintos produkcijos savikainą. Pakuotės mokestis keitėsi priklausomai nuo kaip bendrovė tvarkė pakuotes – ar už išleistą į rinką pakuotę mokėjo tiesiai Valstybinei mokesčių inspekcijai (VMI) (2013 - 2014 m.) ar samdė už tai atsakingą įmonę, mokėdama mažesnius įkainius (2015 – 2016 m.). 2017 m. už UAB „Poraistė“ išleistų į rinką pakuočių tvarkymą buvo atsakinga bendrovė „Pakuočių tvarkymo organizacija“, tačiau ši įmonė neįvykdė savo įsipareigojimų ir UAB „Poraistė“, kaip ir daugeliui toje pačioje situacijoje atsidūrusių įmonių, teko susimokėti VMI už nesutvarkytą pakuotės kiekį. Aplinkos taršos mokestis kasmet didėjantis dėl kasmet sunaudojamo didesnio kiekio degalų.

4.2. UAB „Poraistė“ makroaplinkos veiksnių vertinimas

Įmonės makroaplinkos vertinimui bus naudojama PEST analizė.

Politinė aplinka. UAB „Poraistė“ politinės - teisinės aplinkos analizei šiame darbe bus pasitelkti įstatymų ar vyriausybinių sprendimų veiksniai. Pagal UAB „Poraistė“ pildomas mokestines deklaracijas išskiriama į specifines ir bendrąsias prievoles.

Specifiniai reglamentai:

- KIT708. Mokesčio už naudingąsias iškasenas, vandenį ir statybinį gruntą deklaracija.

Bendrieji reglamentai:

- FR0572. Mėnesinė pajamų mokesčio nuo A kl. pajamų deklaracija.
- FR0573. Metinė A klasės išmoku, nuo jų išskaičiuoto ir sumokėto pajamų mokesčio deklaracija.
- FR0600. Mėnesinė PVM deklaracija.
- KIT711. Nekilnojamojo turto mokesčio deklaracija.
- KIT711S. Nekilnojamo turto mokestis pagal savivaldybes.
- PLN2014. Metinė pelno mokesčio deklaracija.
- FR0521. Mokesčio už aplinkos teršimą iš mobilių taršos šaltinių deklaracija.

Politiniai procesai pasireiškia, ne tik bendruosiuose reglamentuose, bet ir įmonės veikloje. Durpių gavybos laukai priklauso Valstybei už kuriuos UAB „Poraistė“ moka žemės nuomos mokestį. Įmonė turi tik leidimą eksploatuoti žemę. Taip pat ir už išgautą durpę UAB „Poraistė“ moka išteklių mokesčius bei Lietuvos geologijos tarnybai prie Aplinkos ministerijos kas ketvirtį teikia „Durpių išteklių kasybos ataskaita 2-KN (DURPĖS)“ ataskaitą. Šiuo metu (2018 m. III ketv.) už išgautą 1m³ durpės žaliavos sumokama 0,85 EUR. Tačiau ši kaina, atsižvelgiant į indeksavimo koeficientą, keičiama kas ketvirtį. Atsižvelgiant, kad

išgaunamas durpių kiekis per metus gali siekti 100 000 m³, tad pakitus nustatytai kainai (tikėtina į didesniąją pusę) durpės savikaina dar labiau išaugtų, ko pasėkoje iškiltų pirkėjų lojalumo klausimas.

Šiuo metu Lietuvoje valdančiųjų koalicijoje esanti Žaliųjų partija savo programoje yra pareiškusi rūpintis klimato kaita, žmogaus teisių apsauga, teisingesne socialine sistema, dalyvaujamosios demokratijos stiprinimu, perėjimu prie atsinaujinančios energetikos, žiedine ekonomika, ekologiškesniu žemės ūkiu, sveikesne mityba, gyvūnų gerove, aplinkai draugiškesniu transportu ir kitais, su atsakingesniu ir tvaresniu vartojimu susijusiais klausimais. UAB „Poraistė“ vykdo naudingųjų išteklių – durpių gavybą, taip alinanti žemę, kurioje vyksta gavyba bei mažinanti Žemėje durpių atsargas, kurių Lietuvoje per metus susidaro tik 0,4 mm (Durpių įmonių asociacija, 2007). Tikėtina, kad ši veikla gali būti laikinai sustabdyta arba sudaryti gavybos kiekio limitai, dėl minėto „atsakingesnio ir tvaresnio vartojimo“. Tikėtina ir prievolė užpilti, jau kelerius metus iš eilės eksploatuojamus laukus, dėl galimos žemės erozijos, kad atsigautų pati žemė ir atsistatytų durpės sluoksnis.

Apskritai Lietuvos politinė situacija yra ganėtinai nestabili. Kone kiekvienų rinkimų metu keičiasi valdančiųjų pusė – kairė, dešinė. Toks politinis nestabilumas yra grėsmė visoms įmonėms, kadangi sunku prognozuoti ir įvertinti galimus žingsnius ateities perspektyvoje. Dešiniųjų grėsmė gali pasireikšti mokestinės naštos didinimu, kairiųjų – didesniu reguliavimu.

Europos Sąjungoje leidžiamos ir kasmet keičiamos direktyvos dėl pagerintų vištų laikymo sąlygų. 2008 m. rugsėjo 5 d. reglamente „dėl ekologinės gamybos ir ekologiškų produktų ženklinimo įgyvendinimo taisyklės dėl ekologinės gamybos, ženklinimo ir kontrolės“, pabrėžta, kad grindų plotas ant kurių laikomos vištos turi būti padengtas pakratais, kaip antai šiaudai, medžio drožlės, smėlis arba durpės“. Visoje Europos Sąjungoje, tarp jos ir Lietuvoje patvirtinta direktyva UAB „Poraistė“ suteikia progą perdirbus durpės žaliavą, ją parduoti paukštyams kaip kraikinės durpės produkciją už kurią kasmet gauna virš 30 proc. visų gaunamų pajamų. Pakeitus vištų laikymo sąlygas - išbraukus laikymą ant durpių kraiko UAB „Poraistė“ netektų dalies savo ilgalaikių klientų ir turėtų spręsti iškilusią problemą dėl produkcijos realizavimo.

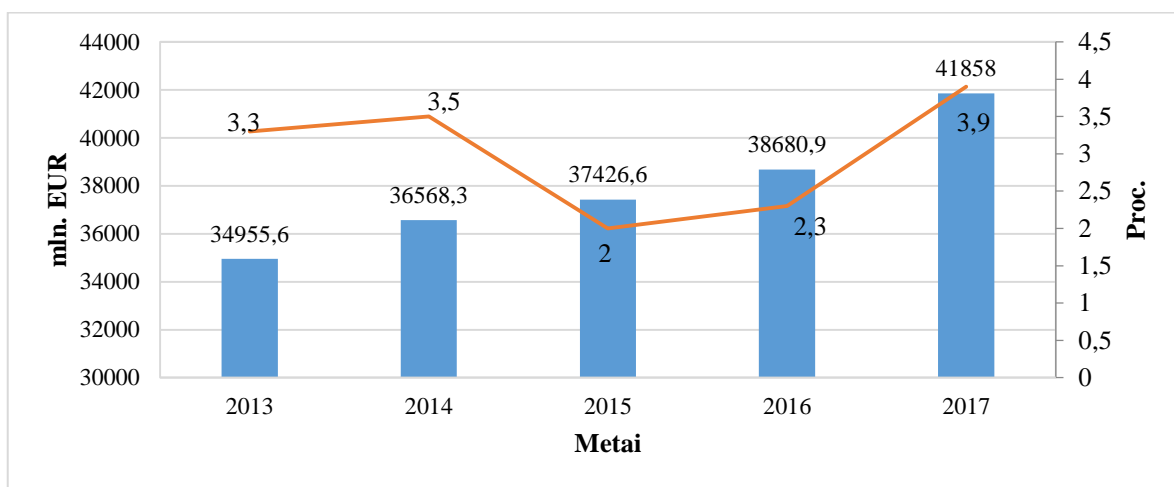
Pasak Lietuvos durpynų internetiniame portale skleidžiamos informacijos, didžiausi durpių kiekiai Lietuvoje kasami auginimo substratų gamybai. Šiuo tikslu sunaikinamos prioritetinį apsaugos statusą Europoje turinčios gamtinės buveinės - aukštapelkės. Dėl didelės ekologinės žalos, Jungtinė Karalystė, Šveicarija ir kai kurios kitos šalys sparčiai žengia link durpės substratų naudojimo atsisakymo. Jungtinė Karalystė yra užsibrėžusi iki 2020 m. pasiekti, kad mėgėjams sodininkams ir daržininkams būtų parduodami tik įvairūs durpės neturintys substratai, kurių gamybos ekologiniai kaštai yra ženkliai mažesni. Šiuo metu daugiau nei trečdalis UAB „Poraistė“ gaunamų metinių pajamų yra iš substratų, kompostinės žemės pardavimų didmenine prekyba besiverčiančioms įmonėms, kurios orientuojasi į mėgėjus sodininkus. Jeigu ir Lietuvoje įsigaliojotų tokia direktyva su durpių atsisakymu substrate, įmonei tektų perplanuoti savo

parduodamos produkcijos sąrašus ir pardavimus, galbūt net svarstyti apie naujus klientus ar naujo produkto įvedimą.

Taigi, politinė aplinka, nors iš šalies ir atrodo menkai susijusi su įmonės veikla, tačiau įdėmiau paanalizavus matyti, kad šios aplinkos veiksnių nevalia ignoruoti, o netgi būtina nuolat sekėti bei jais domėtis, kadangi ji gali suteikti arba dideles galimybes užsidirbti – atverti naujas rinkas arba net sužlugdyti, priversti įmonę kardinaliai keisti savo veiklos strategiją.

Ekonominė aplinka. UAB „Poraistė“ ekonominės aplinkos analizei pasitelkti šie veiksniai: nedarbo lygis, vidutinis darbo užmokestis, šalies BVP, infliacijos lygis, visos pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis bei gyventojų vidutinės disponuojamos pajamos per mėnesį.

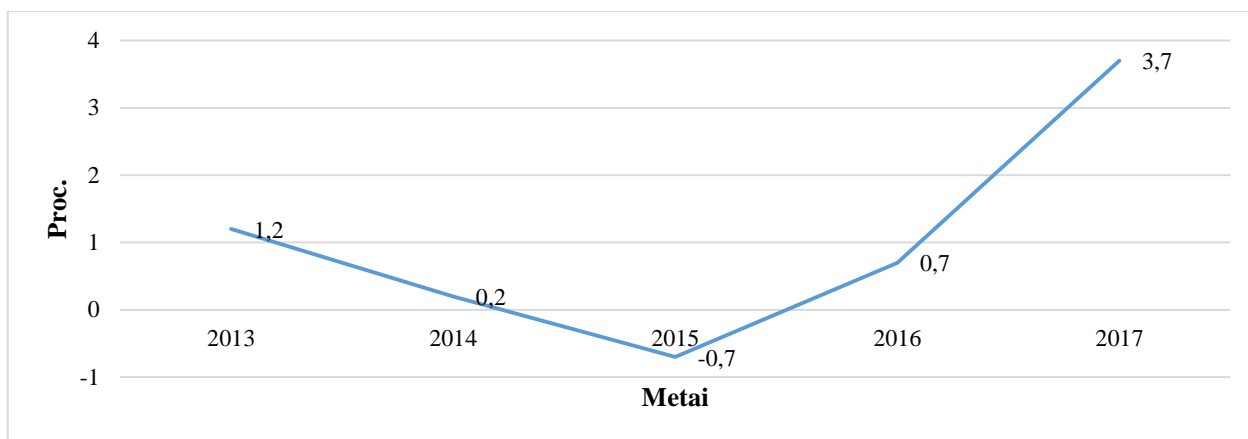
Vienas pagrindinių rodiklių, rodančių šalies išsivystymo lygį yra bendrasis vidaus produktas - žymintis per tam tikrą laikotarpį sukurtų galutinio vartojimo prekių ir paslaugų pinginę išraišką. Lietuvos BVP pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Lietuvos BVP, mln. EUR ir BVP pokytis, palyginti su praėjusiu laikotarpiu, proc. 2013 – 2017 m.

Iš 10 paveikslo matyti, kad šalyje BVP nuolat augo, tai rodo bendrą šalies ūkio augimą.

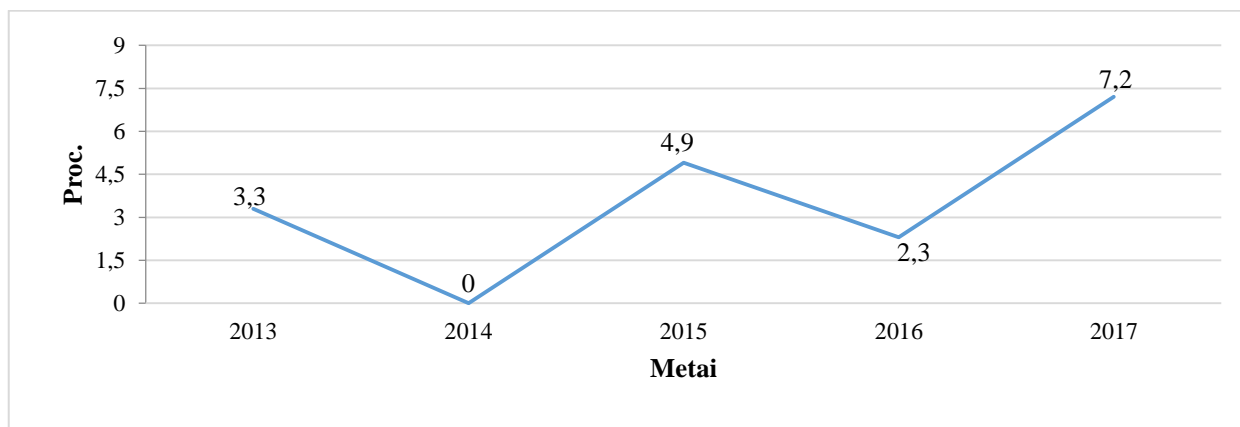
Kitas labai svarbus ekonominis rodiklis – infliacija, tai bendras kainų lygio kilimas, dėl kurio krenta piniginio vieneto perkamoji galia. Lietuvos infliacijos kitimo tendencijos pateiktos 11 paveiksle.



11 pav. Infliacija, proc. 2013 – 2017 m.

Matyti, kad Lietuvoje infliacijos lygis 2013 – 2015 m. krito, 2015 m. - buvo stebima defliacija. 2015 - 2017 m. matomas infliacijos augimas, kas rodo nuolatinį kainų didėjimą ir perkamosios galios mažėjimą. Tai turi įtakos įmonių apyvartai, kadangi žmonių gyvenimo lygis blogėja ir jie išleidžia mažiau pinigų ne pirmo būtinumo prekėms.

Kadangi durpių gavybos ir gamybos sfera priklauso pramonei, pravartu paanalizuoti ir visos pramonės parduotos produkcijos metinį pokytį (žr. 12 pav.).

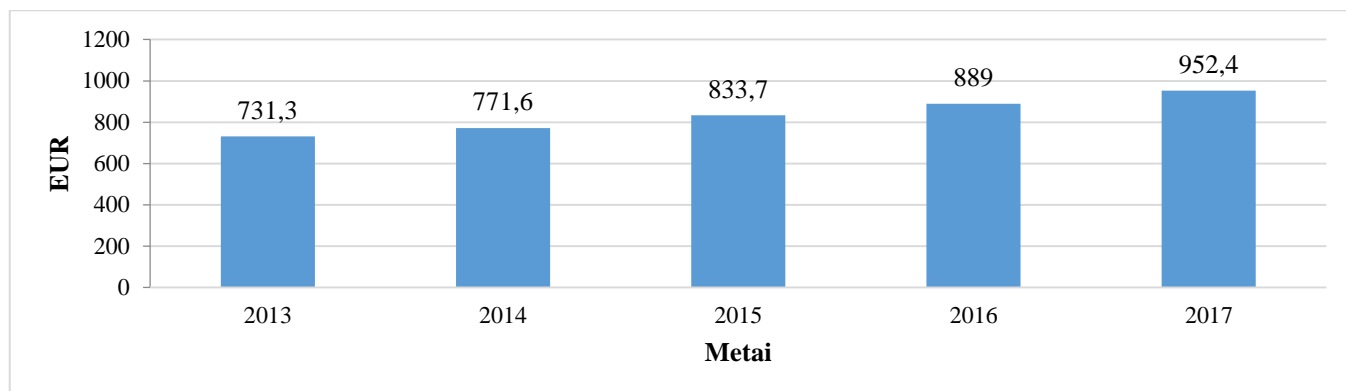


12 pav. Visos pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis, proc. 2013 – 2017 m.

Iš 12 paveikslo matyti, kad visos pramonės parduotos produkcijos kiekis kasmet auga, išskyrus 2014 m. kai rodiklis išliko toks pat kaip ir praėjusių metų. Šis rodiklis rodo nuolatinę paklausą ir apskritai pramonės augimą, kas pramoninėms įmonėms turėtų suteikti vilties ateičiai.

Kaip ir minėta, UAB „Poraistė“ pagrindiniai klientai didmenine prekyba besiverčiančios įmonės, kurios didžiąją dalį produkcijos parduoda pavieniams gyventojams – fiziniams asmenims. UAB „Poraistė“

bei jos klientų pardavimų apyvarta priklauso nuo gyventojų turimų, disponuojamų pajamų, tad toliau darbe 13 paveiksle pavaizduotos vidutinės gyventojų disponuojamosios pajamos, vienam namų ūkiui, per mėnesį.



13 pav. Vidutinės disponuojamosios piniginės pajamos per mėnesį vienam namų ūkiui, EUR

Iš 13 paveikslo matyti, kad gyventojų vidutinės disponuojamos pajamos kasmet didėja.

2018 m. vasaros sezonu UAB „Poraistė“ ypač jautė pasekmes dėl pablogėjusios ekonominės aplinkos. Pagrindiniai du aspektai: nedarbo lygis ir vidutinis darbo užmokestis. Artėjant gavybos sezonui iš bendrovės pasitraukė trys, vieni iš pagrindinių, kvalifikuoti darbuotojai, pareiškiantys, kad pagrindinė problema – darbo užmokestis.

UAB „Poraistė“ vidutinis darbo užmokestis 2017 m. svyravo nuo 626 EUR (žiema) iki 736 EUR (vasarą) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė UAB „Poraistė“ 2017 m. vidutinis darbo užmokestis (sudaryta autorės)

Mėnuo	Visas DU, EUR	Darbuotojų skaičius	Vidutinis „Poraistė“ DU (bruto), EUR
Sausis	19467	27	721,00
Vasaris	15671	25	626,84
Kovas	17656	25	706,24
Balandis	17722	25	708,88
Gegužė	20876	29	719,86
Birželis	22081	30	736,03
Liepa	20326	30	677,53
Rugpjūtis	21796	30	726,53
Rugsėjis	19170	27	710,00
Spalis	18629	28	665,32

Lapkritis	17272	26	664,31
Gruodis	16834	27	623,48
Suma:	227500	Vidurkis:	690,50

Lietuvos statistikos departamento duomenimis Anykščių rajono savivaldybėje vidutinis darbo užmokestis 2017 m. buvo **666,11 EUR.** (bruto). (1 ketv. 630,14 EUR., 2 ketv. 664,7 EUR., 3 ketv. 671,0 EUR., 4 ketv. 698,6 EUR.). Matyti, kad rajone UAB „Poraistė“ lieka ne prasčiausioje vietoje ir moka darbuotojams šiame rajone vyraujančią darbo užmokesį.

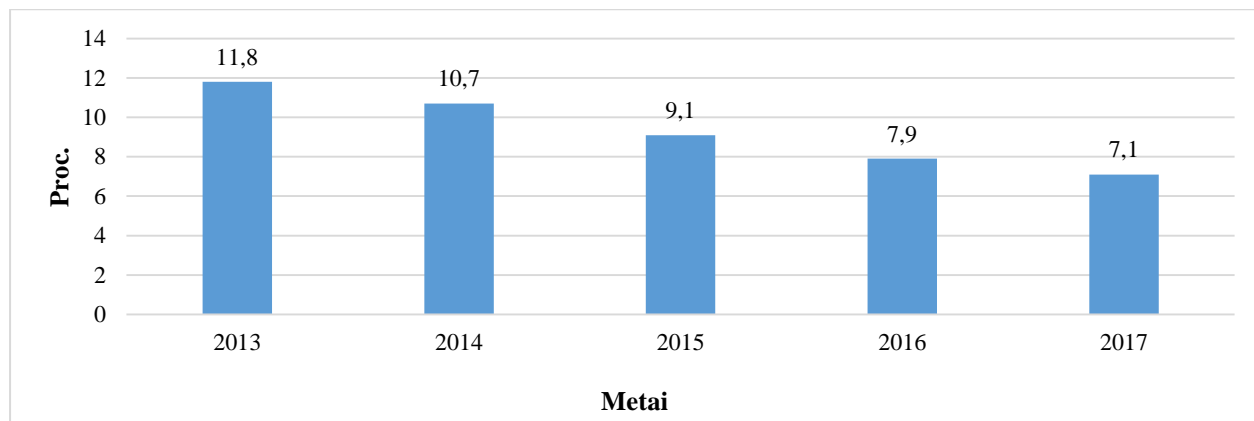
Šalies ūkio bendras vidutinis darbo užmokestis 2017 m. **848,02 EUR.** (1 ketv. 817,6 EUR., 2 ketv. 838,7 EUR., 3 ketv. 850,8 EUR., 4 ketv. 885 EUR.). Lyginant su šalies ūkio vidutiniu užmokesčiu, deja UAB „Poraistė“ atsilieka ir gan ženkliai, dėl ko paskutiniu metu ir pasitraukė darbuotojai.

Žemės ūkyje vidutinis darbo užmokestis 2017 m. **747,95 EUR.** (1 ketv. 707,2 EUR., 2 ketv. 738,0 EUR., 3 ketv. 777,6 EUR., 4 ketv. 769,0 EUR.). Žemės ūkis imtas kaip palyginimui, dėl to, nes darbas UAB „Poraistė“ iš dalies primena darbą ūkyje: darbas su traktoriais, laukuose. UAB „Poraistė“ mokamas vidutinis darbo užmokestis mažesnis beveik 60 EUR. nei bendrai Lietuvos žemės ūkio srityje.

Kaip pavyzdį palyginti imtas ir kasybos ir karjerų eksploatavimo srities vidutinis darbo užmokestis, kuris 2017 m. siekė net **1040,82 EUR.** (1 ketv. 937,3 EUR., 2 ketv. 980,2 EUR., 3 ketv. 1002,8 EUR., 4 ketv. 1243 EUR.). Iš tiesų vargu ar UAB „Poraistė“ veiklą ir šią sritį galima tiesiogiai lyginti. UAB „Poraistė“ laukų eksploatacijos darbai vyksta tik tuomet, kai tam leidžia klimato sąlygos, dažniausiai tai vyksta gegužės – rugpjūčio mėnesiais, visą kitą laiką darbuotojai dirba prie komposto, substratų gamybos linijos. Nors tikėtina ir realu, kad jaunas, kvalifikuotas darbuotojas, gebantis dirbti išteklių eksploatacijos srityje, matydamas, kad kitame mieste (rajone) galėtų gauti trečdaliu daugiau, rinktųsi išeiti iš darbo, pakeisti gyvenamąją vietą ir mėginti įsidarbinti kitoje įmonėje su kur kas didesniu darbo užmokesčiu.

Antrasis veiksnys – nedarbo lygis. Išėjus trims kvalifikuotiems darbuotojams įmonė susidūrė su darbuotojų trūkumu, pačiame sezono įkarštyje. Tiek darbo birža, tiek ir skelbimai rajono laikraštyje – nepadėjo. Trūko bent dviejų nuolatinių kvalifikuotų ekskavatorininkų bei traktorininkų ir sezoninių pagalbinių darbininkų lauko darbams. Pasak Lietuvos statistikos departamento, Utenos apskrityje nedarbo lygis 2015-2017 metais augo nuo 14 proc. iki 14,9 proc., kai tuo tarpu bendras Lietuvos nedarbo lygis sumažėjo nuo 9,1 proc. iki 7,1 proc. Taip pat žemės ūkio srityje Utenos apskrityje mažėjo gyventojų užimtumas, nuo 2015 m. 7 proc., 2017 m. 6,1 proc. Bendras gyventojų užimtumas Anykščių rajone taip pat mažėjo nuo 64,3 proc. iki 60,1 proc. Kur problema? Ar švietimo sistemoje, kad maža kvalifikuotų darbuotojų ar socialinių išmokų gavime, kurios paskutiniu metu atrodo, kad kaimuose žmones motyvuoja nedirbti, o gyventi iš „pašalpu“ ar migracija? Turbūt visi šie spėjimai prisideda prie bendros nedarbo

problemos. Visgi aktualu peržvelgti ir migraciją Anykščių rajone ir bendrai visoje Lietuvoje. Anykščių rajonas vienas iš labiausiai nukentėjusių miestų nuo migracijos. 1996-2017 m. Anykščių rajono savivaldybėje gyventojų sumažėjo 32,84 proc., kai tuo tarp Lietuvoje bendras gyventojų skaičius sumažėjo 21,22 proc. Panašu, kad Anykščių rajoną paveikė ne tik emigracija į užsienį, bet ir labai tikėtina prisidėjo ir vidinė gyventojų migracija į didesnius miestus. Atsižvelgiant į pastovų gyventojų skaičiaus mažėjimą tiek Lietuvoje tiek ir Anykščių rajone, realu, kad įmonė ir toliau susidurs su nedarbo problema. Nedarbo lygio problemą Lietuvoje galima sieti ir su gyventojų perkamąja galia (žr. 14 pav.).



14 pav. Nedarbo lygis Lietuvoje, proc. 2013 - 2017 m.

14 paveiksle matyti, kad nedarbo lygis Lietuvoje kasmet mažėjo, kas sąlygoja gyventojų perkamosios galios didėjimą.

Socialinė aplinka. UAB „Poraistė“ socialinės aplinkos analizei pasitelkti šie veiksniai: demografija (įmonės darbuotojų skaičius, gyvenimo stilius, senėjimo procesas ir su tuo susijusios problemos, gyventojų skaičius šalyje) bei žmonių požiūris į ekologiją. Šiai analizei atlikti buvo pasitelktas apklausos metodas (žr. 1 priedas). Apklausti visi įmonės darbuotojai, norint išsiaiškinti tikslų lyties pasiskirstymą, amžių, išsilavinimą, gyvenamąją vietą bei jų požiūrį į gyvenamosios vietos keitimą dėl didesnio darbo užmokesčio (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. UAB „Poraistė“ darbuotojų atliktos apklausos rezultatai (sudaryta autorės)

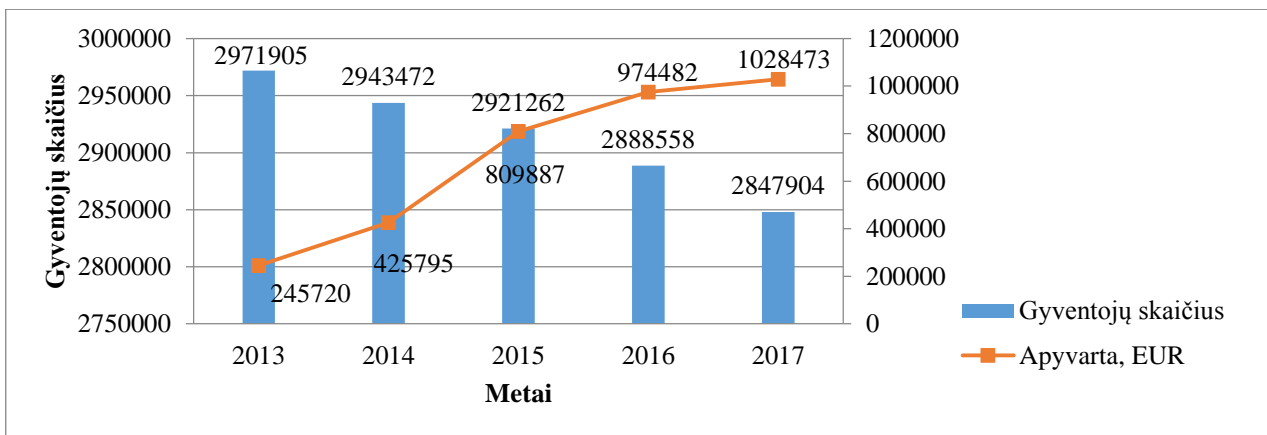
Lytis		Amžius			Išsilavinimas			Gyvenamoji vieta		Ar keistumėte gyvenamąją vietą dėl didesnio darbo užmokesčio?	
Vyras	Moteris	20-40 m.	41-55 m.	Virš 55 m.	Pagrindinis/vidurinis	Profesinis	Aukštasis	Mieste	Rajone	Taip	Ne
25	4	4	16	9	8	17	4	4	25	3	26

Pagal Lietuvos statistikos departamento paskelbtus duomenis, Lietuvoje bendrai nuo 2013 iki 2017 m. darbuotojų užimtumas didėjo visose amžiaus grupėse. Didžiausias gyventojų užimtumas amžiaus tarpsnyje nuo 25-54 m. 83,3 proc. Mažiausias 65+ amžiaus grupėje, kur užimtumo procentas siekia tik 8,9 proc., tačiau lyginant su 2013 m., net ir 65+ grupėje užimtumo procentas išliko augantis. Tad, atsižvelgiant į apklausos duomenis (žr. 5 lentelę), panašu, kad įmonėje didelė rizika 10 metų laikotarpyje netekti didelės dalies savo darbuotojų. Pagal išsilavinimą matyti, kad didžioji dalis darbuotojų turi profesinį išsilavinimą, ir tik 4 darbuotojai aukštąjį. Kaip ir minėta, bendra Lietuvos demografinė padėtis blogėja – gyventojų skaičius nuolatos mažėja, prie to prisideda ir emigracija ir migracija šalies viduje. Mažieji miestai, kaimai nyksta ir tendencija didėti turi tik pagrindiniai didieji Lietuvos miestai: Vilnius, Kaunas, Klaipėda. UAB „Poraistė“ galėtų kilti problema, dėl darbuotojų masinio išėjimo, tačiau apklausos rezultatai rodo, kad didžioji dalis gyvena rajone ir nesutiktų keisti gyvenamosios vietos dėl didesnio darbo užmokesčio. Kadangi darbuotojų amžiaus vidurkis gan aukštas, nenuostabu, kad jie yra sėslesni ir jų poreikiai iš dalies mažesni nei jaunų žmonių, kuriems prioritetų sąrašė, vieną iš aukščiausių vietų, dažniausiai užima darbo užmokestis bei „miesto gyvenimas“. Didžioji dalis šiandieninių UAB „Poraistė“ darbuotojų įmonėje jau dirbo ir iki 2013 m., kai įmonė buvo perpirkta kitų akcininkų, kas taip pat rodo, kad darbuotojai yra sėslūs, apsipratę ir susigyvenę su darbo sistema. Darbuotojų sėslumas šioje įmonės situacijoje yra teigiamas aspektas, kadangi mažėjant gyventojų skaičiui Anykščių rajone, didelė tikimybė, kad didžioji dalis darbuotojų liks dirbti, tačiau yra kita problema – jų amžius, kai vyresnieji išeis turėtų kilti problema – kas pakeis į pensiją išėjusius darbuotojus? Tačiau visada tikimasi, kad demografinė padėtis Lietuvoje pagerės ir nedarbo problema neiškils, o gal pakilus ekonomikai, įmonė galės darbuotojams siūlyti didesnius atlyginimus, kas galėtų pritraukti darbuotojus. Taip pat vyresnis darbuotojų skaičius ir jų darbo patirtis šioje įmonėje rodo, kad tai tradicinė įmonė, mažai įvedanti naujovių į administravimo sistemą ir pagrindiniai įmonės tikslai nesikeičia daugelį metų.

Dar vienas UAB „Poraistė“ aktualus socialinės aplinkos veiksnys – žmonių / vartotojų požiūris į ekologiją. Žmonės vis dažniau renkasi ekologiškus produktus ir yra pasirengę sumokėti net 25 proc. daugiau už ekologinį produktą (Rutkoviėnė, Garliauskienė, 2007). Taip pat analogiškai kasmet didėja ir ekologiškų prekių paklausa. Ekologiški produktai gaminami tik iš augalinės ar gyvulinės kilmės žaliavų, o ekologiškai ūkininkaujantys žemdirbiai privalo nenaudoti jokių sintetinių trąšų ir pesticidų, jiems patariama taikyti technologijas, pagrįstas augalų įvairove, sėjomainą, natūralios kilmės mineralines ir organines trąšas, natūralius piktžolių, ligų ir kenkėjų kontrolės metodus (Bilinskaitė, 2013). UAB „Poraistė“ parduodama fasuota produkcija nėra ekologinė dėl pridėtinių cheminių trąšų. Tačiau įmonės vizijoje yra numatyta naudoti natūralias trąšas iš paukščių mėšlo, dėl ko produkcija taptų visiškai atitinkanti ekologinius kriterijus. Kol kas naudojamos tik natūralios kilmės durpę nurūgštinamosios medžiagos, naudojamos dviejų rūšių

trašos: organinės (galvijų mėšlas) ir cheminės. UAB „Poraistė“ produkciją vis dažniau perka pavieniai, mažų ūkių turėtojai, norintys užsiimti ekologine ūkininkyste, dažniausiai tai būna šilauoges norintys auginti ūkininkai, perkantys nenurūgštintą, be priemaišų durpę. Įmonės apsisprendimas įvesti į rinką naują ekologišką produktą bei žmonių domėjimasis ekologija ir ekologiškų produktų paklausos didėjimas gali turėti teigiamos įtakos UAB „Poraistė“ veiklos efektyvumui, vis didėjančiu naujų klientų atsiradimu bei apyvartos augimui.

Taip pat be abejonės įmonės veiklos rezultatams turi įtakos ir gyventojų skaičius šalyje (žr. 15 pav.).



15 pav. Nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje ir UAB „Poraistė“ apyvarta 2013 – 2017 m.

Paveiksle matyti, kad nuolatinių gyventojų skaičius Lietuvoje nuolatos mažėjo, o įmonės apyvarta didėjo. UAB „Poraistė“ pagrindiniai klientai didmeninės prekybos atstovai, išskirstantys produkciją mažmeninės prekybos tinklams, kurių klientai dažniausiai nuolatiniai šalies gyventojai – fiziniai asmenys, tad kuo jų šalyje daugiau – tuo paklausa turėtų būti didesnė. Šiuo atveju, paveiksle matomas gyventojų skaičiaus mažėjimas nebūtinai reiškia ir apyvartos mažėjimą. Be abejonės gyventojų skaičiaus mažėjimas reiškia ir vartotojų – fizinių asmenų mažėjimą ir nors apyvartos rodikliai išlieka didėjančiais, esant augančiam gyventojų skaičiui taip pat didesniu tempu didėtų ir apyvarta. Apyvartos didėjimo rodiklius labiau šalies BVP, bendras kainų lygio kilimas.

Technologinė aplinka. UAB „Poraistė“ technologinei aplinkai išanalizuoti pasitelkiami gaminių ir proceso technologijos veiksniai. Per pastaruosius metus UAB „Poraistė“ į savo gamybą bei gamybą įvedė naujas technologijas, gebančias sutaupyti žmonių darbo, gamybos laiką, durpių resursus bei sumažinti gamybos bei gamybos sąnaudas.

1. **Sijojimo įrenginys.** Iki šio įrenginio įsigijimo įmonė visada samdydavo mašiną-mechanizmą, kuri specialiai pagal užsakymą, sutartu laiku būdavo atvežama išsijoti durpių. 1m³ kaina siekdavo 2,00 EUR. Šiuo metu įmonė su savu įrenginiu, tai atlieka su 0,90 EUR. savikaina.

2. **Maišelių apskukimo įrenginys.** Durpių komposto/substrato maišelių gamybos linijoje reikėdavo vieno papildomo žmogaus prie linijos apsukinėti maišelius. Šiuo metu pasitelkus naują įrenginį maišeliai apsisuka patys, ko pasekoje įmonė turi laisvą darbuotoją, galintį dirbti kitus darbus.

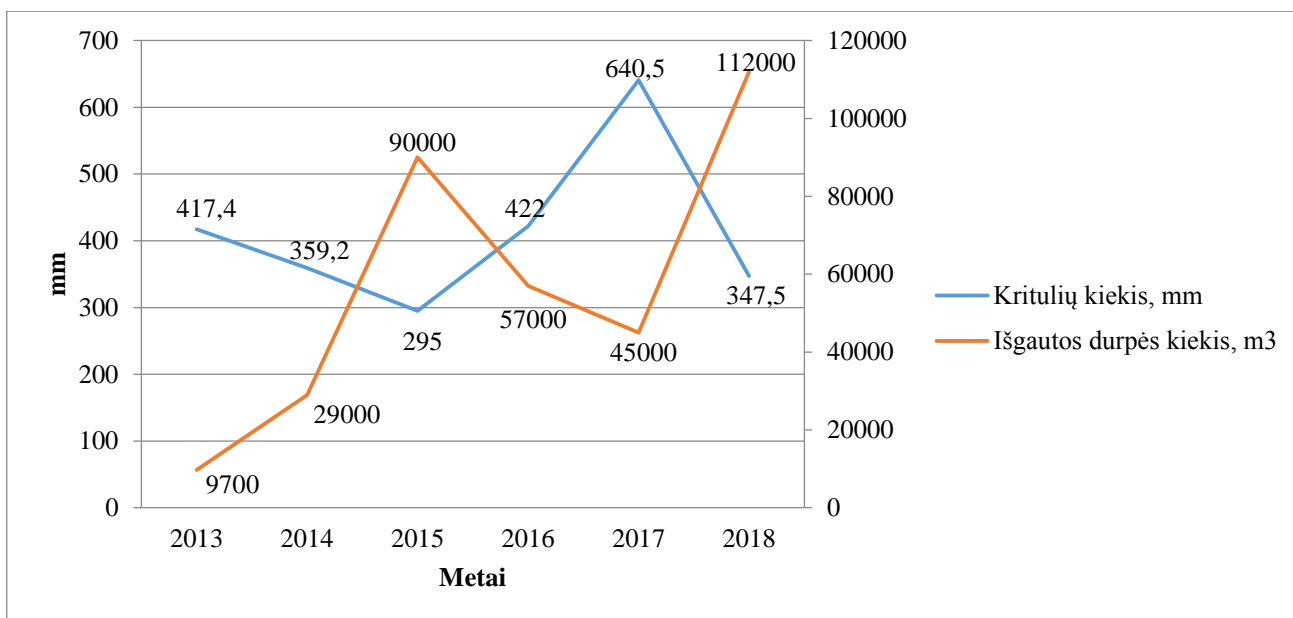
3. **Probiotikai.** Norint sutaupyti laiką, ruošiant galvijų mėšlą komposto gamybai, pasitelkti probiotikai. Jų paskirtis per 6-8 savaites paruošti galvijų mėšlą komposto gamybai. Rezultatas - geros kokybės, be kvapo, su geromis bakterijomis kompostas. Iki šiol mėšlas būdavo kompostuojamas metus laiko ir daugiau.

4. **Orinė durpių rinkimo mašina.** Su šia technika durpės iš laukų surenkamos sandariau, kokybiškiau, t. y. saugojant durpių resursus, jų mažiau išpučia vėjas. Taip pat ir saugumas darbuotojų atžvilgiu, surenkama daugiau durpių per tą patį laikotarpį bei sunaudojama mažiau kuro.

Visos šios naujos technologijos nuolatos tobulėja. Vien imat 5-kerių metų laikotarpį durpynas pakeitė didžiąją dalį traktorių naujais, kas iš dalies didina darbo efektyvumą, našumą, taupo kurą, sumažino žaliavos išvaistymą, o kur jau darbuotojų saugumas bei komfortas dirbant su nauja įranga. Tačiau vis dar yra įrenginių, kurių įsigijimas įmonei suteiktų pridėtinės vertės. Tai pilnai automatizuota fasavimo linija, smulkinimo mašina biokuro ir durpių mišinio gamybai, pasyvioji (karštu vandeniu) durpių džiovavimo įranga, kompiuterizuotas durpių šusnių drėgmės kontrolės įrenginys. Šių įrenginių įsigijimas praplėstų įmonės prekių asortimentą, didintų konkurencingumą bei darbo našumą.

Gamtinė aplinka. Nagrinėjamai įmonei gamtinės sąlygos yra vienas pagrindinių jos veiklos efektyvumo veiksnių. UAB „Poraistė“ teikia ataskaitas apie sunaudoto kuro, perdirbamų atliekų, išleistos pakuotės į rinką kiekius. Taip pat deklaruoja ir moka mokesčius už išgautus naudinguosius išteklius. Tačiau pats pagrindinis gamtinės aplinkos motyvas UAB „Poraistė“ pasireiškia klimato sąlygomis. Tik esant tinkamam klimatui galima rinkti - išgauti laukuose durpes. Tam reikia, kad nelytų, nesnigtų – žemės paviršius turi būtų be kritulių, sausas. Klimato sąlygos turi didelės reikšmės išgaunamam durpių kiekiui, žaliavos kokybei, fasuotos ir palaidos produkcijos pardavimams, durpės – žaliavos savikainai. Esant palankiems rudens, pavasario sezonams, kai klimato sąlygos palankios sodinimui, augalų mulčiavimui, įmonėje pastebimas fasuotos produkcijos pardavimų augimas ir atvirkščiai – esant lietingiems sezonams, ar anksti prasidėjus šalčiui, ilgai užsitęsus žiemai – stebimas šios produkcijos pardavimų mažėjimas. Esant palankiam, durpių gavybai tinkančiam, klimatui, yra išgaunamas kuo didesnis žaliavos kiekis, kurio paviršius, reikalingas einančių metų klientų poreikiams patenkinti, paliekamas ateinantiems metams.

Kadangi dėl aplinkos sąlygų, durpių gavybos sezonas yra laikinas, toliau grafike (žr. 16 pav.) pateiktas vidutinis, didžiojoje Lietuvos dalyje, iškritusių kritulių kiekis 2013 – 2018 m. balandžio- rugsėjo mėnesiais. Kritulių kiekio apskaičiavimas pavaizduotas 2 priede.



16 pav. Didžiojoje Lietuvos dalyje vidutinis iškritusių kritulių kiekis balandžio – rugsėjo mėn. 2013 – 2018 m.

Iš 16 paveikslas matyti, kad esant didesniai kritulių kiekiui – mažesnis išgautos durpės kiekis ir atvirkščiai. Matyti nuolatinis kritulių kiekio kitimas, mažiausias matomas 2015 m. ir didžiausias - 2017 m. 2017 m. įmonė neišgavo planuoto durpių kiekio, ko pasekoje klientui pardavė šiek tiek virš 20000 m³ durpės nors planuotas pardavimo kiekis buvo per pus didesnis – 40000 m³. Taigi, klimato sąlygos turi didelės įtakos įmonės surenkamos durpės kiekiui, pardavimo savikainai bei apyvartai.

4.3. UAB „Poraistė“ mikroaplinkos veiksnių analizė

UAB „Poraistė“ mikroaplinka vertinama remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu, analizuojant įmonės pirkėjus, tiekėjus, esamus konkurentus ir pakaitalus.

UAB „Poraistė“ produkcijos vartotojai, pirkėjai. Įmonė turi 4 pagrindinius klientus, kurių pirkimai sudaro net 91 proc. visų įmonės gaunamų pajamų. Likę 9 proc. gaunami iš pavienių klientų, tokių kaip privatūs namų ūkiai, ar gamintojai, įsigyjantys durpės žaliavą ir fasuojantys patys maišelius, turintys įsisteigę savas individualias įmones. UAB „Agrochema“, UAB „Durpeta“ įsigyja produkciją jau pagamintą, skirtą perpardavimui. AB „Vilniaus paukštynas“ ir AB „Kaišiadorių paukštynas“ bei jų dukterinės įmonės įsigyja durpių atsijas kraikui ir jas naudoja savo reikmėms – ant šio kraiko auginamos vištos.

1. **UAB „Agrochema“** - tai viena didžiausių agroverslo bendrovių šalyje, aktyviai plečianti savo veiklą Baltijos šalyse. UAB „Agrochema“ priklauso vienai didžiausių verslo grupių šalyje – koncernui „Achemos grupė“. Bendrovė gamina skystąsias trąšas „LYDERIS“, NPK trąšų mišinius, prekiauja įvairių rūšių biriosiomis trąšomis, cheminėmis augalų apsaugos priemonėmis, sėklomis, pašarais ir

jų priedais, durpių produktais, žymėtuuju dyzelinu. Taip pat superka javus, rapsus, teikia elevatorių, agronominių konsultacijų, trąšų fasavimo, kreditavimo prekėmis, logistikos ir kitas paslaugas. 2016 m. apyvarta virš 100 000 000 EUR.

2. **UAB „Durpeta“** - viena seniausių šiuo metu veikiančių durpių gavybos bei perdirbimo bendrovių Lietuvoje. Parduodama produkcija: natūralios durpės maišuose ir didmaišuose, palaidos natūralios durpės, smulkintos atsijos kraikui, fasuota kompostinė žemė bei durpių substratas. 2016 m. apyvarta 10 000 000 – 20 000 000 EUR.

3. **AB „Vilniaus paukštynas“ ir AB „Kaišiadorių paukštynas“** - ilgas paukštininkystės tradicijas turintys paukštynai savo veiklos istoriją mini nuo praėjusio amžiaus vidurio. Paukštynai ir AB „Kauno Grūdai“ priklauso „KG Group“ įmonių grupei - vienai moderniausių, ekonomiškai stipriausių ir didžiausių gamybinių susivienijimų Lietuvoje. Koncernas valdo procesus nuo grūdų auginimo iki paukštienos patiekimo ant vartotojų stalo. Paukščių auginimo ir vištienos perdirbimo įmonių veikla suskirstyta į šiuos verslus:

- šviežios mėsos verslas ir pusgaminių verslas;
- mėsos gaminių ir pusgaminių verslas (gaminių gamyba);
- firminių vištienos parduotuvių tinklas (38 firminės vištienos parduotuvė visoje Lietuvoje);
- šalutinių gyvūninių produktų verslas.

AB „Vilniaus paukštynas“ 2016 m. apyvarta virš 100 000 000 EUR.

AB „Kaišiadorių paukštynas“ 2016 m. apyvarta 50 000 000 – 100 000 000 EUR.

Visos šios įmonės yra žinomos ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų, užsitarnavę „gerą vardą“ šalyje. Bendradarbiavimas su šiomis įmonėmis UAB „Poraistė“ tai gyvavimo ženklas. Nors vieno iš šių klientų praradimas UAB „Poraistė“ būtų skaudus, pirmiausia pajamų atžvilgiu. Sutartys su šiomis įmonėmis sudarytos terminuotam 5 metų laikotarpiui. UAB „Poraistė“ visas savo jėgas atiduoda šių klientų poreikiams patenkinti ir produkcijos aukščiausiai kokybei užtikrinti. Vasaros sezonu, kai vyksta ir gavybos sezonas, darbininkai dažniausiai dirba dvejomis pamainomis, kad spėtų įvykdyti pirkėjų užsakymus.

UAB „Poraistė“ tiekėjai. UAB „Poraistė“ gamybinė įmonė, tačiau pagrindinę žaliavą išgauna pati. Kad sklandžiai vyktų įmonės veikla, papildomai yra reikalingas fasavimo maišelių, trąšų, kalkių, mėšlo bei kuro tiekimas. Šiuos produktus įmonei teikia taip pat jau ilgą laiką bendradarbiaujantys tiekėjai.

1. **UAB „Lietpak“** veikla – pakavimo medžiagų gamyba iš polimerinių plėvelių. Daugiametė patirtis, modernūs įrengimai ir šiuolaikinės technologijos suteikia galimybę pagaminti kokybiškus gaminius per trumpiausią laiką. UAB „Poraistė“ ši įmonė tiekia fasavimo maišelius. Dažniausiai pateikiami

užsakymai ketvirčio pradžioje ir „Lietpak“ pagal nustatytas datas pristato į UAB „Poraistė“ teritoriją susitartą kiekį.

2. **UAB „Durpeta“** ne tik iš UAB „Poraistė“ perka produkciją, bet ir tiekia savo produkcijos fasavimo maišelius bei gamybai reikalingas trąšas.
3. **Saulkalne S Ltd.** – tai Latvijos dolomito gavybos ir perdirbimo įmonė. Prie dolomito gavybos ir perdirbimo, įmonė užsiima kalkių gamyba, kurias ir teikia UAB „Poraistė“. Kai gamyboje matomas kalkių mažas likutis, UAB „Poraistė“ administracija elektroniniu paštu informuoja „Saulkalne S“ apie reikiamą kalkių kiekį ir per 1-2 dienas kalkės pristatomos į UAB „Poraistė“ teritoriją.
4. Galvijų mėšlą UAB „Poraistė“ teikia **vietiniai ūkininkai**, kuriems pravartu atsikratyti mėšlo dėl aplinkosaugos reikalavimų ir tikrinimų, o už jį dar gauna pinigus. UAB „Poraistė“ dažniausiai pati sulaukia ūkininkų siūlymų išsivežti mėšlą, tuomet pagal sutartą laiką įmonės darbuotojai su technika nuvažiuoja ir susikrauna mėšlą. Tačiau atsižvelgiant ekonominę padėtį šalyje ir kaip ūkininkai maištauja ir parduoda savo ūkius, atsisako galvijų dėl per mažų pieno supirkimo kainų, mėšlo tiekimas bet kuriuo metu galėtų nutrūkti arba taptų sunkiau prieinamu, dėl ko UAB „Poraistė“ kompostinės žemės gamyba taptų komplikuoja.
5. **UAB „Narjanta“** -veikla yra didmeninė prekyba naftos produktais. Įmonė šia veikla verčiasi nuo 2001 metų. Svarbiausias tikslas - tiekti aukščiausios kokybės šviesiuosius naftos produktus klientui palankiomis kainomis. Didelį dėmesį skiria operatyviam klientų aptarnavimui. UAB „Poraistė“ ši įmonė tiekia kurą bei tepalus. UAB „Poraistė“ sunaudoja virš 129 tonų litrų kuro per metus.

Visi šie pagrindiniai tiekėjai įmonei svarbūs, kadangi nutrūkus bent vienai iš bendradarbiavimo grandžių, įmonėje kurį laiką stotų gamyba.

UAB „Poraistė“ konkurentai. Šiuo metu neįžvelgiama potencialių konkurentų, bet neatmetama galimybė, kad jų gali atsirasti ateityje. Pagal Lietuvos durpių įmonių asociacijos skelbiamus duomenis, šiuo metu (2018 m. spalio mėn.) asociacijos narių yra 15 - veikiančių durpynų, vykdančių gavybos ir perdirbimo veiklą. UAB „Baloša“, UAB „Rėkyva“, UAB „Sulinkiai“, UAB „Didysis Tyrulis“, visos šios įmonės, taip pat kaip ir UAB „Poraistė“ išgauna mažaskaidę durpę ir gamina fasuotą durpių substrato produkciją, tačiau UAB „Poraistė“ gamina ir substratą ir kompostą, taigi turi pranašumą. Fasuotą kompostą gamina iš ties mažai įmonių, viena jų - UAB „Juknevičiaus kompostas“. Visas šias įmonės būtų tikslinga priskirti prie tiesioginių UAB „Poraistė“ konkurentų. Taip pat prekybos centruose yra ir užsienio įmonių produkcijos, viena jų - Suomijos bendrovė „BiolanOy“, gaminanti tiek substratus, tiek ir kompostą. Tačiau abejotina priskirti šią įmonę prie konkurentų, kadangi UAB „Poraistė“ tiesiogiai savo produkcijos prekybos centruose nepardavinėja, o gamina didmenine prekyba užsiimančioms bendrovėms su jų firminiais maišeliais, kurie išskirsto produkciją po prekybos vietas.

Pakaitalai. Sunku rasti durpėms pakaitalų. Tačiau keletas yra: mineralinė vata, kokosų pluoštas, mineralinis substratas. Norint juose išauginti augalą, būtina drėkinimo bei tręšimo sistema, kadangi šis pakaitalas savyje neturi augalui reikalingų mineralinių medžiagų. Iš dalies yra ir neperdirbtų organinės kilmės pakaitalų, tačiau jie negali 100 proc. pakeisti durpės, tai šiaudai. Juk bulvė, pomidoras ar šilauogės neišaugo grynuose šiauduose.

Lietuvos gamtos fondas, saugodami pelkes ir rūpindamiesi biologinės įvairovės apsauga, sodininkams yra paruošę tokį durpių pakaitalų sąrašą:

- naudoti ne durpių, o substratų mišinius, kurių sudėtyje nėra durpių arba jų kiekis sumažintas;
- durpinius daiginimo puodelius galima pakeisti pagamintais iš perdirbto popieriaus arba specialiai apdoroto džiovinto galvijų mėšlo;
- orchidinius augalus sodinti į specialiai jiems sukurtus substratus iš žievės gabalėlių, vulkaninės uolienos ir vermikulito;
- rūgščiose dirvose augančius augalus (rododendrus, šilauoges) mulčiuoti pušų žieve, spygliais;
- norint pagerinti dirvožemio struktūrą, palaikyti derlingumą taikyti sėjomainą su žaliosiomis trąšomis;
- išmokti tinkamai kompostuoti organines buitines ir sodo atliekas arba įsigyti jau pagaminto komposto (su durpėmis arba be jų).

Šie, visi minėti, pakaitalai labiau pavojingi durpynams, kurie savo produkciją parduoda stambiams ūkininkams, perkantiems didelius kiekius durpės produkcijos. Tačiau didžioji dalis UAB „Poraistė“ fasuojamos produkcijos gaminių skirti didmeninės prekybos atstovams, kurie savo produkciją išskirsto po prekybos vietas eiliniams vartotojams, fiziniams asmenims pakankamai mažiems sodinimo kiekiams, įprastam sodinimui komposte ar substrate. UAB „Poraistė“ aktualesni vištų kraiko pakaitalai. Vištų kraikui naudojamos pjuvenos, kvietiniai ir ruginiai šiaudai, durpės. Kiekvienas paukštynas individualiai sprendžia ant kokio kraiko laikomos vištos, tačiau dažniausiai tai būna durpės arba pjuvenos. Šiaudų kraikas retas reiškinys paukštynuose, dėl paukščių sveikatingumo – šiauduose auga pelėsis. Paukštynai naudodami durpes ir pjuvenas kraikui, po to gali parduoti paukščių mėšlą kaip trąšą. Anksčiau pjuvenų kraikas buvo labai paklausus paukštynuose, tačiau šiuo metu tai retai aptinkama kraiko rūšis dėl šios žaliavos stygiaus. Ir kaip buvo minėta, perdirbtas produktas yra pelningesnis, tad ir pjuvenas stengiamasi sunaudoti kurui – briketų gamybai. Tad durpės šiuo atveju, vėlgi turi pranašumą.

4.4. UAB „Poraistė“ SSGG analizė

Išanalizavus įmonės mikro- ir makroaplinkos veiksnių poveikį, toliau darbe bus pateikiama SSGG analizė (žr. 6 lentelė).

<p>Stiprybės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klientų pasitikėjimas; 2. Produktų įvairovė; 3. Ilgalaikės sutartys; 4. Aukštos kokybės produkcija; 5. Strateginė patogi vieta; 6. Stiprūs durpininkystės specialistai. 	<p>Silpnybės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Senos gamybinės patalpos; 2. Žaliavos saugojimui, skirtų sandėlių trūkumas; 3. Sezoniškumas; 4. Žemas įrengimų automatizavimas / mechanizacija; 5. Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas.
<p>Galimybės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų technologijų įdiegimas; 2. Galimybė augti dėl didėjančios paklausos; 3. Naujų produktų gamyba (biokuro ir durpių mišinys; ekologiška fasuota produkcija su paukščių mėšlo trąša); 4. Našesni įrenginiai; 5. Ekologinio produkto paklausos augimas; 6. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą – kvalifikacijos tobulinimas. 	<p>Grėsmės:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mokestinių priemonių pokyčiai; 2. Demografiniai pokyčiai, veikiantys darbuotojų skaičių; 3. Demografiniai pokyčiai, veikiantys produktų paklausą; 4. Nepalankios klimato sąlygos; 5. Ekologinės žalos prevencija; 6. Esamų konkurentų užimamos rinkos dalies didėjimas.

4.5. Įmonės veiklos rodiklių bei aplinkos veiksnių ryšio analizė

Aptarus įmonės veiklos rodiklius bei išanalizavus mikro ir, makroaplinkos veiksnių poveikį, toliau darbe bus atliekama koreliacijos analizė. Koreliacinėje analizėje bus naudojami šie rodikliai: UAB „Poraistė“ metinė apyvarta (be PVM), pelnas (nuostoliai), žaliavos savikaina, išgautų durpių kiekis, įmonės sumokėti mokesčiai, BVP, nedarbo lygis, infliacijos lygis, kritulių kiekis, visos pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis (žr. 3 priedas). Koreliacinės analizės rezultatai leis identifikuoti veiksnius, turinčius reikšmingą įtaką UAB „Poraistė“ apyvartai. Šie veiksniai bus panaudoti sudarant regresijos modelį.

Pasitelkus 3 priede pateiktus rodiklius, buvo atlikta koreliacijos analizė (žr. 4 priedas). Koreliacijos matrica buvo reikalinga išsiaiškinti reikšmingiausius aplinkos rodiklius, lemiančius įmonės apyvartą. Tolimesniam regresijos modeliui sudaryti bus naudojami tik tie aplinkos rodikliai, kurių koreliacijos koeficientas rodo stiprų ryšį su apyvarta ($r > +/- 0,7$) ir kurių reikšmingumas (p) nedidesnis nei 0,05.

7 lentelė. UAB „Poraistė“ apyvartos ir pasirinktų aplinkos rodiklių koreliacinės analizės rezultatai

	UAB „Poraistė“ apyvarta, EUR	
	<u>Koreliacijos koeficientas (r)</u>	<u>Reikšmingumas (p)</u>
Pelnas (nuostoliai), EUR	0,778	0,121
Žaliavos savikaina, EUR	0,05	0,936
Išgautų durių kiekis, m ³	0,686	0,201
UAB „Poraistė“ sumokėti mokesčiai, EUR	0,784	0,117
BVP, mln. EUR	0,883	0,047
Nedarbo lygis, proc.	-0,989	0,001
Infliacijos lygis, proc.	0,327	0,591
Kritulių kiekis, mm	0,43	0,47
Pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis, proc.	0,559	0,328

Pagal 7 lentelėje pateiktus koreliacinės analizės rezultatus matyti, kad UAB „Poraistė“ apyvarta turi stiprų tiesioginį ryšį su BVP ir stiprų atvirkštinį ryšį su nedarbo lygiu. Šie koreliacijos koeficientai yra reikšminiai, nes paklaidos tikimybės yra mažesnės už 0,05. Šie rodikliai bus naudojami sudarant regresijos modelius, kuriais bus siekiama prognozuoti UAB „Poraistė“ apyvartai 2018 - 2020 metams. Regresijos modeliui sudaryti naudojami nepriklausomi kintamieji yra BVP ir nedarbo lygis, o priklausomas – apyvarta.

8 lentelė. Tiesinės regresijos modelio rodiklių suvestinė (BVP, nedarbo lygis)

Koreliacijos koeficientas	Determinacijos koeficientas	Koreguotasis determinacijos koeficientas	Standartinė regresijos paklaida
0,998	0,996	0,992	31060,197

8 lentelėje pateiktame regresijos modelyje matyti, kad determinacijos koeficientas lygus 0,996. Koreguotasis determinacijos koeficientas lygus 0,992, tai rodo 99,2 proc. dispersijos dalies paaiškinama tiesine regresija.

9 lentelė. Tiesinės regresijos modelio koeficientai (BVP, nedarbo lygis)

		Nestandardizuotas koeficientas		Standartizuotas koeficientas	t	Reikšmingumas
		B	Standartinė paklaida	Beta		
1	Nekintamasis	4979328,036	875089,357		5,690	0,030
	BVP	-53,248	17,568	-0,400	-3,031	0,094
	Nedarbas	-242970,293	23507,648	-1,365	-10,336	0,009

Vertinant regresijos modelio koeficientų reikšmingumą matyti, kad BVP statistiškai nereikšmingas ($p=0,094$), kai tuo tarpu nedarbo lygis – statistiškai reikšmingas ($p=0,009$). Iš sudaryto modelio bus pašalintas statistiškai nereikšmingas kintamasis – BVP.

10 lentelė. Tiesinės regresijos modelio rodiklių suvestinė (nedarbo lygis)

Koreliacijos koeficientas	Determinacijos koeficientas	Koreguotasis determinacijos koeficientas	Standartinė regresijos paklaida
0,989	0,977	0,970	59977,419

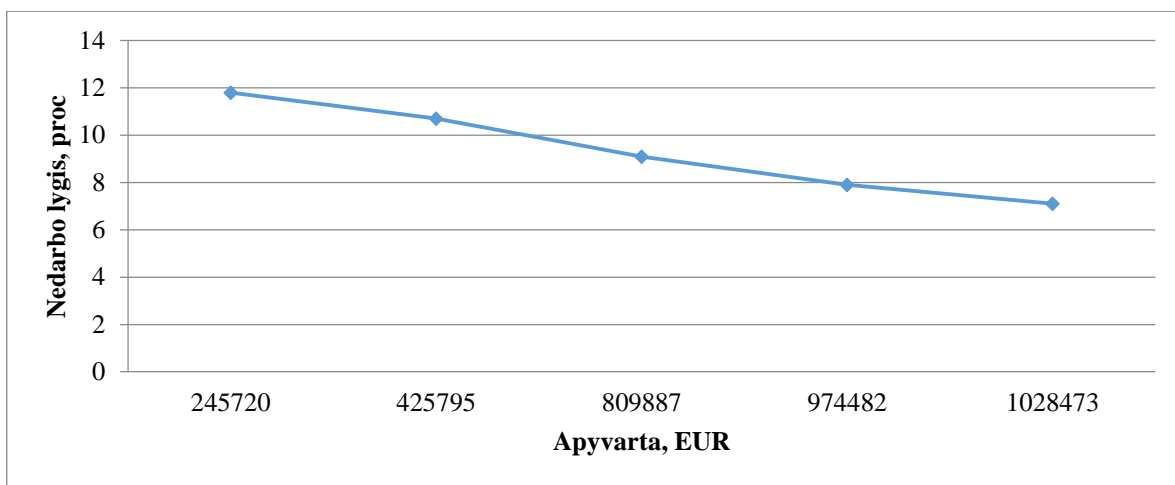
Pašalinus BVP kintamąjį, 10 paveiksle pateiktame regresijos modelyje matyti, kad determinacijos koeficientas lygus 0,977. Koreguotasis determinacijos koeficientas lygus 0,970, tai rodo, kad nepriklausomas kintamasis paaiškina 97 proc. įmonės apyvartos dispersijos dalį.

11 lentelė. Tiesinės regresijos modelio koeficientai (nedarbo lygis)

		Nestandardizuotas koeficientas		Standartizuotas koeficientas	t	Reikšmingumas
		B	Standartinė paklaida	Beta		
1	Nekintamasis	2337017,325	146575,231		15,944	0,001
	Nedarbas	-175981,322	15461,385	-0,989	-11,382	0,001

Pašalinus BVP kintamąjį, gautas galutinis regresijos modelis rodo, kad nedarbo lygis lieka statistiškai reikšmingu ($p=0,001$).

Sudarius porinės tiesinės regresijos modelį, matyti, kad tarp įmonės apyvartos ir nedarbo lygio Lietuvoje yra tiesinis ryšys, įsitikinti vizualiai, tai patikrinta ir grafiniu būdu (žr. 17 pav.).



17 pav. UAB „Poraistė“ apyvartos (be PVM) ir nedarbo lygio Lietuvoje tiesiškumas

17 paveiksle matyti, kad ir vizualiai matyti tiesinis ryšys tarp kintamųjų. Taigi prognozuoti 2018 m., 2019 m. ir 2020 m. apyvartoms, tiesinės regresijos lygtis bus tokia:

$$\text{Apyvarta (be PVM)} = 2337017,325 - 175981,322 * \text{nedarbo lygis}$$

Remiantis Lietuvos Respublikos Finansų Ministerijos pateiktu Lietuvos ekonominės raidos scenarijumi 2018 - 2021 metams, nedarbo lygis šalyje prognozuojamas toks:

- 2018 m. 6,5 proc.
- 2019 m. 6,1 proc.
- 2020 m. ir 2021 m. 5,9 proc.

Toliau prognozuojamos UAB „Poraistė“ metinės apyvartos (be PVM), EUR 2018 - 2020 metams.

1. 2018 m. prognozė.

$$\text{Apyvarta (be PVM)} = 2337017,325 - 175981,322 * 6,5 = 1193138,73 \text{ EUR}$$

2. 2019 m. prognozė.

$$\text{Apyvarta (be PVM)} = 2337017,325 - 175981,322 * 6,1 = 1263531,26 \text{ EUR}$$

3. 2020 m. prognozė.

$$\text{Apyvarta (be PVM)} = 2337017,325 - 175981,322 * 5,9 = 1298727,52 \text{ EUR}$$

Pagal prognozuojamus UAB „Poraistė“ rodiklius ateinantiems metams, matyti, kad apyvarta nuolat augs. Reikia pabrėžti, kad įmonės apyvarta priklauso ne tik nuo nedarbo lygio Lietuvoje, tačiau ir nuo daugelio kitų aspektų, tokių kaip nuolatinis kainų augimas. Taip pat reikia nepamiršti, kad visgi apyvartą, didžiąją dalimi, kaip ir visą įmonės veiklą tiesiogiai veikia ir gamtinė aplinka – klimato sąlygos, kurių neįmanoma prognozuoti. Taigi, vertinant įmonės aplinką reikia atkreipti dėmesį į visas įmonę supančias aplinkas, kurios apima tiek nedarbo lygį šalyje, tiek gamtines sąlygas tiek ir šalies ekonominius rodiklius.

IŠVADOS

1. Sėkmingai dirbančios įmonės žino, kaip svarbu stebėti ir prisitaikyti prie aplinkos veiksnių. Nuolatos besikeičianti verslo aplinka sukuria nuolat atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, tačiau organizacija, įvertindama savo stipriąsias savybes bei galimybes, gali pasinaudoti jomis arba, atvirkščiai, įsivertinus silpnybes bei grėsmes – jų išvengti. Taip pat nuolatinis verslo aplinkos stebėjimas, analizavimas bei vertinimas padeda organizacijoms ne tik laiku prisitaikyti prie aplinkos kitimo, bet ir išlikti konkurencingoms. Tačiau didžioji dalis verslo aplinkos vertinimo veiksnių išmatuojami kokybiškai yra interpretacinio pobūdžio ir galima netikslumo problema. Apskritai, tyrimo metodai susiduria su įvairiais nesklandumais, ir akivaizdu, kad verslo aplinkos vertinimas reikalauja detalių tyrimų, o esant galimybei ir kelių metodų taikymo.

2. Atlikus teorinę analizę, galima daryti išvadą, kad makroaplinkos, pagrindiniai ir dažniausiai naudojami, šie vertinimo būdai, tai aplinkos dinamikos analizė, PEST, PĮSETA, scenarijų analizė. Mikroaplinkos - M. Porterio penkių jėgų modelis, svarbiausi sėkmės veiksniai, rinkos sąlygų analizė, o bendri mikro- ir makro- aplinkos analizių rezultatai dažniausiai apibendrinami SSGG metodu.

3. Remiantis analizuota mokslinė literatūra, šiame darbe buvo pasiūlyta verslo aplinkos vertinimo metodika. Verslo aplinkos vertinimo metodikos tikslas - naudojant įvairius, visuotinai priimtus vertinimo metodus sudaryti pagrindą, kuriuo galima naudotis kaip planu, sudarant išsamų verslo aplinkos vertinimą. Verslo aplinkos modelio taikymas atliekamas 6 etapais: įmonės veiklos rodiklių analizė; makroaplinkos veiksnių vertinimas, mikroaplinkos veiksnių vertinimas; SSGG analizė; veiklos rodiklių bei aplinkos veiksnių ryšio analizė; įmonės veiklos rezultatų prognozavimas.

4. Parengtas vertinimo modelis pritaikytas UAB „Poraistė“ verslo aplinkos vertinimui atlikti. Tai pelno siekianti lietuviško kapitalo įmonė, Lietuvoje išgaunanti ir perdirbanti naudingąsias iškasenas – durpes, kuri ne tik užsiima gamyba, bet ir pagamintų gaminių žaliavos gavyba. Vertinant UAB „Poraistė“ makroaplinką, reikia pastebėti, kad įmonė yra stipriai priklausoma nuo politinės aplinkos, nuo kurios priklauso ne tik specifiniai su veikla susiję mokesčiai, bet ir bendru mastu Europos direktyvos dėl vištų laikymo sąlygų, lemiančios trečdalį įmonės gaunamų pajamų; nedarbo lygis šalyje ir rajone tiesioginės įtakos įmonei, pasireiškiantis darbuotojų trūkumu bei apyvartos kitimu; gamtinės aplinkos poveikis – krituliai, yra vienas pagrindinių įmonės veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių, kadangi klimato sąlygos turi didelės reikšmės išgaunamam durpės kiekiui, kas reiškia tiesioginę įtaką veiklos rezultatams. Įvertinus UAB „Poraistė“ mikroaplinką, paaiškėjo, kad įmonė turi 4 pagrindinius klientus su kuriais yra sudariusi ilgalaikes sutartis, šių klientų pirkimai sudaro virš 91 proc. visų įmonės gaunamų pajamų. Bendradarbiavimas su šiais pagrindiniais klientais UAB „Poraistė“ gyvavimo ženklas, tad įmonė deda visas

pastangas patenkinti klientų poreikius. Prieš didžiąją dalį konkurentų UAB „Poraistė“ turi pranašumą, kadangi gamina ne tik durpių substratą, bet ir kompostinę žemę, kurios gamybai reikalingas galvijų mėšlas. Įmonės planuose naujo produkto gamyba – biokuro ir durpės mišinys. Sudarius tiesinės regresijos modelį, paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp įmonės apyvartos ir nedarbo lygio Lietuvoje. Sudarius regresijos formulę, atlikta įmonės apyvartos prognozė 2018 - 2020 metams. Gauti tokie rezultatai: 2018 m. prognozuojama apyvarta 1193138,73 EUR, 2019 m. - 1263531,26 EUR, 2020 m. - 1298727,52 EUR. Šie rezultatai atspindi įmonės apyvartos didėjimą. Tačiau vertinant įmonės verslo aplinką ar prognozuojant rodiklius, nereiktų pasikliauti vienu veiksnium, tad kaip ir šios įmonės atveju, prognozuojami rodikliai nėra galutiniai. Šie rodikliai gali kisti, kadangi apyvartai tiesioginės įtakos turi tiek nedarbo lygis šalyje, tiek neprognozuojamos gamtinės sąlygos tiek ir šalies ekonominiai rodikliai bei kitos galinčios atsirasti grėsmės ar galimybės ateityje, kurių išvengimas ar pritaikymas įmonei bus įmanomas tik pasitelkiant nuolatinį verslo aplinkos stebėjimą, analizavimą ir vertinimą.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Andrijauskienė, A. (2004). *Įmonių ekonomika*. Vilnius: Presvika.
2. Antanavičienė J. ir Šimelytė, A. (2013). *Verslo įmonės ekonomikos pagrindai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
3. Bilinskaitė, L. (2013). Ekologiškam maistui degame žalią šviesą. [Žiūrėta: 2018-11-13]. Prieiga per internetą <http://www.vartotojai.lt/index.php?id=8485>
4. Durpių įmonių asociacija. (2007). *Lietuviškos durpės*. Vilnius: Kriventa.
5. Durpių įmonių asociacija. *Nariai*. [Žiūrėta: 2018-10-26]. Prieiga per internetą <http://www.asocdurpes.lt/nariai-2>
6. Durpynų kasėjų skurdas – lietūs nuplovė visas pajamas. [Žiūrėta: 2018-11-13]. Prieiga per internetą <https://verslas.lrytas.lt/rinkos-pulsas/2017/11/22/news/durpynu-kaseju-skurdas-lietus-nuplove-visas-pajamas-3542473/>
7. Durpynų naudojimas durpių gavybai. [Žiūrėta: 2018-11-08]. Prieiga per internetą <http://www.durpynai.gpf.lt/lt/durpynu-naudojimas-durpiu-gavybai>
8. Ekologija. [Žiūrėta: 2018-10-03]. Prieiga per internetą <https://www.zodynas.lt/tarptautinis-zodiu-zodynas/E/ekologija>
9. Elektroninis terminų žodynas. *Prekės pakaitalai*. [Žiūrėta: 2018-10-18]. Prieiga per internetą <http://e-terminai.lt/ekonomika/prekes-pakaitalai>
10. Frishammar, J. & Horte, S. (2005). Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance. *The journal of Product innovation management*, 22:251–266. [Žiūrėta: 2018-10-20]. Prieiga per internetą http://www.furst-horte.se/files/2005-JPIM_Frishammar_Hoerte.pdf
11. Hulleman, W. & Marijs, A. J. (2012). *Econimocs and business environment*. Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands. [Žiūrėta: 2018-09-30]. Prieiga per internetą <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789001813932/economics-and-business-environment-engels-wim-hulleman.pdf>
12. Infrastruktūra. [Žiūrėta: 2018-09-29]. Prieiga per internetą <http://e-terminai.lt/ekonomika/infrastruktura>
13. Jasionienė, R. ir Tamošiūnienė, R. Ryšių su klientais valdymo sistemų investicijų efektyvumo vertinimas: investicijų gražos metodo taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. 2008 9(3): 221–228.
14. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas.

15. Jurkaitienė, S., Kiyak, D., Bružaitė, E. (2017). Verslo aplinkos veiksnių įtaka įmonių mokumui. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*. Nr. 1: 14-23.
16. Kasiulevičius, V. ir Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9 (3): 176–180. [Žiūrėta: 2018-10-27]. Prieiga per internetą http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2008/nr_3/2008_176_180.pdf
17. Kauno technologijos universitetas. Specialiosios aplinkos apibūdinimas. [Žiūrėta: 2018-10-09]. Prieiga per internetą http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116311.html
18. Komisijos reglamentas (EB) (Nr. 889/2008. 2008 m. Rugsėjo 5 d.). [Žiūrėta: 2018-10-30]. Prieiga per internetą <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/889/2018-01-01?locale=lt>
19. Koncevičienė, N. (2012). *Verslo ekonomika: mokymo rinkinys*. Marijampolė.
20. Koreliacija SPSS. [Žiūrėta: 2018-10-20]. Prieiga per internetą <http://spsspagalba.lt/uncategorized/koreliacija-spss>
21. Kučinskienė, M. ir Marčinskas, A. (2014). Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regional formation and development studies*, No. 2 (10). [Žiūrėta: 2018-10-10]. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/146/pdf>
22. Kundrotienė, N. ir Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 3. [Žiūrėta: 2018-10-11]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13505/2518-5360-1-SM.pdf?sequence=1>
23. Langvinienė, N., Sekliuckienė, J., Vengrauskas, P. V. (2011). *Tarptautinis verslas. I knyga*. Kaunas: Technologija.
24. Lietuvos geologijos tarnyba. (1996). *Lietuvos durpių išteklių ir jų naudojimas*. Informacinis leidinys. Vilnius: Lietuvos geologijos tarnyba.
25. Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba. *Mėnesio apžvalgų archyvas*. [Žiūrėta: 2018-10-31]. Prieiga per internetą <http://www.meteo.lt/menesio-apzvalu-archyvas>
26. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerija. (2018). Lietuvos ekonominės raidos scenarijus 2018-2021 m. [Žiūrėta: 2018-11-29]. Prieiga per internetą <http://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/ERS%20aprasymas%202018-03-21.pdf>
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2002). *Nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo* (2002 m. birželio 6 d. Nr. 827). [Žiūrėta: 2018-10-02]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC>

28. Lietuvos savivaldybės: gyventojų skaičius 1996-2017 m. [Žiūrėta: 2018-10-26]. Prieiga per internetą <http://mapijoziai.lt/lietuvos-zemelapiai/lietuvos-savivaldybes-gyventoju-skaicius-1996-2017-m/>
29. Lietuvos statistikos departamentas. (2018). *Bendrojo vidaus produkto pirmasis įvertis*. [Žiūrėta: 2018-11-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5788339>
30. Lietuvos statistikos departamentas. (2014). *Bendrojo vidaus produkto pirmasis įvertis*. [Žiūrėta: 2018-11-02]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistikos-leidiniu-katalogas?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&101_returnToFullPageURL=https%3A%2F%2Fosp.stat.gov.lt%2Fstatistikos-leidiniu-katalogas%3Fp_auth%3D4Bwt6cG4%26p_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D1%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_state_rcv%3D1&101_assetEntryId=2929548&101_type=content&101_urlTitle=bendrojo-vidaus-produkto-pirmasis-ivert-7&inheritRedirect=true
31. Lietuvos statistikos departamentas. (2018). *Darbo užmokestis apskrityse ir savivaldybėse*. [Žiūrėta: 2018-10-26]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5606589>
32. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Darbo užmokestis šalyje*. [Žiūrėta: 2018-10-26]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5110514>
33. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Gyventojų užimtumas ir nedarbas*. [Žiūrėta: 2018-10-26]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Gyventoju_uzimtumas_ir_nedarbas.pdf
34. Lietuvos statistikos departamentas. *Nuolatinių gyventojų skaičius ir teritorija*. [Žiūrėta: 2018-10-26]. Prieiga per internetą [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=103cad31-9227-4990-90b0-8991b58af8e7#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=103cad31-9227-4990-90b0-8991b58af8e7#/)
35. Lietuvos statistikos departamentas. *Vidutinės disponuojamosios pajamos per mėnesį*. [Žiūrėta: 2018-11-20]. Prieiga per internetą [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R585#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R585#/)
36. Lietuvos žaliųjų partija. *Politinės partijos Lietuvos žaliųjų partija Programa*. [Žiūrėta: 2018-10-29]. Prieiga per internetą http://www.lzp.lt/siuntiniai/LZP_programa.pdf
37. Martinkus, B. ir Žilinskas, V. (2001). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas, Technologija.
38. Matkevičienė, R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*. [Žiūrėta: 2018-10-14]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3456/2518>
39. Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius.

40. Mitkutė, G. ir Nagreckaitė, L. (2005). *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*. [Žiūrėta: 2018-10-11]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf
41. Naujausi Lietuvos ekonomikos ir finansų rodikliai. [Žiūrėta: 2018-11-11]. Prieiga per internetą <https://www.seb.lt/infobankas/ekonomine-aplinka/makroekonomika/naujausi-lietuvos-ekonomikos-ir-finansu-rodikliai#isores-sektorius-ir-uzsienio-prekyba>
42. Pilinkienė, V. (2009). Forecasting environment and its factors when assessing the competitive market demand. *Economics & management: 2009. 14*. [Žiūrėta: 2018-10-09]. Prieiga per internetą <http://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9486/4809>
43. Pustelnikovas, O. (2015). *Geologijos pagrindai*. Studijų knyga. Klaipėda.
44. Robert C Appleby. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
45. Rutkoviėnė, V. ir Garliauskienė, G. Ekologiškų maisto produktų paklausą lemiantys veiksniai. *Žemės ūkio mokslai*. 2007. T. 14. Nr. 2. P. 66–71. [Žiūrėta: 2018-11-13]. Prieiga per internetą <http://elibrary.lt/resursai/LMA/Zemes%20ukio%20mokslai/Zem72/12.pdf>
46. Snieška, V. ir kt. (2000). *Mikroekonomika*. Kaunas: Technologija.
47. Stripeikis, O. (2011). *Verslo aplinka*. [Žiūrėta: 2018-09-29]. Prieiga per internetą <https://fcis.vdu.lt/~o.stripeikis@evf.vdu.lt/FOV1-00094DBE/FOV1-00095038/8%20Tema%20-%20Verslo%20aplinka.pdf>
48. Svetikas, K. Ž. ir Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius. [Žiūrėta: 2018-09-30]. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/strateginis-valdymas>
49. Tyrimas: net 75 proc. Lietuvos verslų suranda tiekėjus internete. [Žiūrėta: 2018-10-09]. Prieiga per internetą <http://www.bznstart.lt/idomybes/apklausa/2291/TYRIMAS-Net-75-proc-Lietuvos-verslu-suranda-tiekejus-internete>
50. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(2): 130–141.
51. Valodkienė G. ir Snieška V. (2016). *Verslo aplinkos prognozavimas globalioje ekonomikoje*. Kaunas: Technologija.
52. Vanagas, R. ir Vyšniauskaitė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius. [Žiūrėta: 2018-10-11]. Prieiga per internetą <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/vadybos-pagrindai/110/>
53. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *Ekonomikos teorija ir praktika. Pinigų studijos*. [Žiūrėta: 2018-

10-11].

Prieiga

per

internetą

http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2004_03_01.pdf

54. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas, Technologija.

55. Žvirblis, A. (2005). *Rinkovados analizės principai ir metodologija*. Vilnius.

56. Žvinklys, J. ir Vabalas, E. (2006). *Įmonės ekonomika. Studentams ir verslininkams*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.

PRIEDAI

ANKETA UAB „PORAISTĒ“ DARBUOTOJAMS

1. Jūsu lytis:

 vīras moteris

2. Jūsu amžius:

 20-40 m. 41-55 m. virš 55 m.

3. Jūsu išsilavinimas:

 Pagrindinis / vidurinis Profesinis Aukštasis

4. Jūsu gyvenamoji vieta:

 Mieste Rajone

5. Ar keistumėte gyvenamąją vietą dėl didesnio darbo užmokesčio?

 Taip Ne

VIDUTINIO, PER LAIKOTARPĮ IŠKRITUSIŲ, KRITULIŲ KIEKIO PASKAIČIAVIMAS

Didžiojoje Lietuvos dalyje 2013-2018 m. balandžio-rugsėjo mėnesiais iškritęs kritulių kiekis, mm (2013-2014 m. duomenys gauti tiesiai iš Lietuvos hidrometeorologijos tarnybos administracijos, 2015-2018 m. – iš Jų internetinio puslapio archyvo).

	Iškritęs kritulių kiekis, mm		Iškritusių kritulių vidurkis, mm	Per laikotarpį iškritusių kritulių suma, mm
	Nuo	Iki		
2013 m. 04 mėn.			49,7	
2013 m. 05 mėn.			64,8	
2013 m. 06 mėn.			58,2	
2013 m. 07 mėn.			81,4	
2013 m. 08 mėn.			58,6	
2013 m. 09 mėn.			104,7	
Viso suma:				417,4
2014 m. 04 mėn.			23,2	
2014 m. 05 mėn.			63,7	
2014 m. 06 mėn.			66,4	
2014 m. 07 mėn.			58,7	
2014 m. 08 mėn.			115,4	
2014 m. 09 mėn.			31,8	
Viso suma:				359,2
2015 m. 04 mėn.	55	80	67,5	
2015 m. 05 mėn.	36	65	50,5	
2015 m. 06 mėn.	11	40	25,5	
2015 m. 07 mėn.	60	90	75	
2015 m. 08 mėn.	2	16	9	
2015 m. 09 mėn.	55	80	67,5	
Viso suma:				295
2016 m. 04 mėn.	55	75	65	
2016 m. 05 mėn.	18	45	31,5	
2016 m. 06 mėn.	30	55	42,5	
2016 m. 07 mėn.	105	165	135	
2016 m. 08 mėn.	95	175	135	
2016 m. 09 mėn.	6	20	13	
Viso suma:				422
2017 m. 04 mėn.	50	90	70	
2017 m. 05 mėn.	4	14	9	
2017 m. 06 mėn.	91	124	107,5	
2017 m. 07 mėn.	153	200	176,5	
2017 m. 08 mėn.	95	180	137,5	
2017 m. 09 mėn.	90	190	140	
Viso suma:				640,5
2018 m. 04 mėn.	40	70	55	
2018 m. 05 mėn.	45	60	52,5	
2018 m. 06 mėn.	20	40	30	
2018 m. 07 mėn.	50	100	75	
2018 m. 08 mėn.	60	90	75	
2018 m. 09 mėn.	50	70	60	
Viso suma:				347,5

KORELIACINĖJE ANALIZĖJE NAUDOJAMI RODIKLIAI

	Apyvarta, EUR	Pelnas (nuostoliai) , EUR	Žaliavos savikaina, EUR	Išgautų durpių kiekis, m ³	UAB „Poraistė“ sumokėti mokesčiai, EUR	BVP, mln. EUR	Nedarbo lygis, proc.	Infliacija, proc.	Kritulių kiekis, mm	Visos pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis, proc.
2013 m.	245720	-52409	2,2	9700	6907,97	34955,6	11,8	1,2	417,4	3,3
2014 m.	425795	156767	6,22	29000	30673,44	36568,3	10,7	0,2	359,2	0,0
2015 m.	809887	78627	2,98	90000	80096,06	37426,6	9,1	-0,7	295	4,9
2016 m.	974482	412356	3,8	57000	54430,94	38680,9	7,9	0,7	422	2,3
2017 m.	1028473	255699	4,2	45000	51235,96	41858	7,1	3,7	640,5	7,2

KORELIACIJOS MATRICA

		UAB „Poraistė“ apyvarta, EUR	Pelnas (nuostoliai), EUR	Žaliavos savikaina, EUR	Išgautų durpių kiekis, EUR	UAB „Poraistė“ sumokėti mokesčiai, EUR	BVP, mln. EUR	Nedarbo lygis, proc.	Infliacijos lygis, proc.	Kritulių kiekis, mm	Pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis, proc.
UAB „Poraistė“ apyvarta, EUR	Koreliacijos koeficientas	1	0,778	0,050	0,686	0,784	0,883	-0,989	0,327	0,430	0,559
	Reikšmingumas		0,121	0,936	0,201	0,117	0,047	0,001	0,591	0,470	0,328
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pelnas (nuostoliai), EUR	Koreliacijos koeficientas	0,778	1	0,405	0,322	0,428	0,681	-0,793	0,240	0,351	-0,006
	Reikšmingumas	0,121		0,499	0,598	0,472	0,206	0,109	0,697	0,562	0,993
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Žaliavos savikaina, EUR	Koreliacijos koeficientas	0,050	0,405	1	-0,107	0,001	0,220	-0,113	0,021	0,057	-0,476
	Reikšmingumas	0,936	0,499		0,864	0,999	0,723	0,856	0,973	0,928	0,418
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Išgautų durpių kiekis, EUR	Koreliacijos koeficientas	0,686	0,322	-0,107	1	0,983	0,361	-0,582	-0,372	-0,290	0,340
	Reikšmingumas	0,201	0,598	0,864		0,003	0,551	0,304	0,538	0,635	0,576
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
UAB „Poraistė“ sumokėti mokesčiai, EUR	Koreliacijos koeficientas	0,784	0,428	0,001	0,983	1	0,515	-0,700	-0,230	-0,141	0,399
	Reikšmingumas	0,117	0,472	0,999	0,003		0,375	0,188	0,710	0,821	0,506
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
BVP, mln. EUR	Koreliacijos koeficientas	0,883	0,681	0,220	0,361	0,515	1	-0,94	0,683	0,757	0,650
	Reikšmingumas	0,047	0,206	0,723	0,551	0,375		0,017	0,204	0,139	0,235
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Nedarbo lygis, proc.	Koreliacijos koeficientas	-0,989	-0,793	-0,113	-0,582	-0,700	-0,94	1	-0,452	-0,550	-0,578

	Reikšmingumas	0,001	0,109	0,856	0,304	0,188	0,017		0,445	0,337	0,308
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Inflacijos lygis, proc.	Koreliacijos koeficientas	0,327	0,240	0,021	-0,372	-0,230	0,683	-0,452	1	0,993	0,598
	Reikšmingumas	0,591	0,697	0,973	0,538	0,710	0,204	0,445		0,001	0,287
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Kritulių kiekis, mm	Koreliacijos koeficientas	0,430	0,351	0,057	-0,290	-0,141	0,757	-0,550	0,993	1	0,603
	Reikšmingumas	0,470	0,562	0,928	0,635	0,821	0,139	0,337	0,001		0,282
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pramonės parduotos produkcijos metinis pokytis, proc.	Koreliacijos koeficientas	0,559	-0,006	-0,476	0,340	0,399	0,650	-0,578	0,598	0,603	1
	Reikšmingumas	0,328	0,993	0,418	0,576	0,506	0,235	0,308	0,287	0,282	
	Metų skaičius	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5