

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA**

SIMONA ŠLIŽIENĖ

**STATYBOS ĮMONĖS VERSLO APLINKOS
VERTINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
Prof. dr. I. Mačerinskienė**

VILNIUS, 2009

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA**

**STATYBOS ĮMONĖS VERSLO APLINKOS
VERTINIMAS**

**Finansų rinkų (specializacijos – Verslo nuosavybės ekonomika) magistro
baigiamasis darbas
Studijų programa 62404S110**

**Vadovė
Prof. dr. I. Mačerinskienė**

2009

Recenzentas

2009

**Atliko
VNEmn8-02 gr. stud.
S. Šližienė**

2009

VILNIUS, 2009

Turinys

ĮVADAS.....	8
1. VERSLO APLINKA – ESMINIS VEIKSNYS PLĖTOJANT STATYBŲ VERSLĄ.....	10
1.1. STATYBŲ SEKTORIUS ŠIUOLAIKINĖS EKONOMIKOS SISTEMOJE	10
1.2. STATYBOS APIMČIŲ POKYČIAI LIETUVOJE.....	13
1.3. APLINKOS IR JOJE VYKSTANČIŲ PROCESŲ TYRIMŲ BŪTINUMAS ĮMONĖS VEIKLAI VYSTYTI.....	16
2. ĮMONĖS APLINKOS TEORIJA IR METODIKOS TAIKYTINOS TYRIMUI.....	21
2.1. VERSLO APLINKOS TURINYS	21
2.1.1. <i>Specialioji aplinka.....</i>	24
2.1.2. <i>Bendroji aplinka.....</i>	26
2.2. APLINKOS TYRIMO METODAI	29
2.2.1. <i>Specialiosios aplinkos tyrimo metodai.....</i>	29
2.2.2. <i>Bendrosios aplinkos tyrimo metodai.....</i>	34
2.3. STATYBOS ĮMONĖS APLINKOS TYRIMO METODIKA	35
3. UAB „VĖTRŪNA“ APLINKOS TYRIMAS.....	38
3.1. ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA	38
3.1.1. <i>Bendra charakteristika.....</i>	38
3.1.2. <i>Veiklos mastas.....</i>	40
3.2. UAB „VĖTRŪNA“ APLINKOS TYRIMAS	42
3.2.1. <i>Specialiosios aplinkos tyrimas.....</i>	42
3.2.2. <i>Bendrosios aplinkos tyrimas.....</i>	58
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	71
LITERATŪRA	75
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA	79
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	81
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	83
PRIEDAI.....	85

PRIEDAI

1 priedas. Didžiųjų statybos įmonių tikslai.....	85
2 priedas. Registruotos politinės partijos.....	86
3 priedas. Statybos techniniai reglamentai STR 1.....	88
4 priedas. Vidinės aplinkos sąvoka pagal užsienio mokslinę literatūrą.....	90
5 priedas. Išorinės aplinkos sąvoka pagal užsienio mokslinę literatūrą.....	92

LENTELĖS

1. Verslo aplinka – esminis veiksnys plėtojant statybų verslą:

1.1 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų Lietuvoje skaičius 2009 m. pradžioje pagal veiklos rūšių grupes	10
1.2 lentelė. Pasaulio šalys, kuriose geriausios sąlygos verslui kurti.....	11
1.3 lentelė. Bendrosios pridėtinės vertės struktūra pagal ekonominės veiklos rūšis, procentais.....	12
1.4 lentelė. Atlikta statybos darbų pagal darbų rūšis.....	12
1.5 lentelė. Atlikta statybos darbų pagal statinių tipą.....	14

2. Įmonės aplinkos teorija:

2.1 lentelė. Statybos rinkos segmentavimas.....	29
---	----

3. UAB „Vėtrūna“ aplinkos tyrimas:

3.1 lentelė. Viutinių kvaratinių paklaidų apskaičiavimas.....	41
3.2 lentelė. UAB „Vėtrūna“ pajamos ir darbuotojų skaičius (2007 ir 2008 m.).....	45
3.3 lentelė. Tiesioginių UAB „Vėtrūna“ konkurentų ir jų pardavimų 2007 m. prioritetas pasiskirstymas.....	47
3.4 lentelė. Tiesioginių UAB „Vėtrūna“ konkurentų ir jų pardavimų 2008 m. prioritetas pasiskirstymas.....	47
3.5 lentelė. Įmonių paslaugų asortimentas.....	48
3.6 lentelė. Įmonių strategijos.....	50
3.7 lentelė. Pasiskirstymas pagal Bostono konsultacinės grupės (BCG) matricą.....	51
3.8 lentelė. Šiferinio stogo dengimo paslaugos kaino pokyčiai.....	53
3.9 lentelė. Gyventojų skaičius.....	64
3.10 lentelė. . Gyventojų naudojamos IT.....	67

PAVEIKSLAI

1. <u>Verslo aplinka – esminis veiksnys plėtojant statybų verslą:</u>	
1.1 pav. Šalies teritorijoje atlikta statybos darbų savo jėgomis 2008 m.	13
1.2 pav. Įmonės partneriai.....	15
1.3 pav. Organizacija ir jos aplinka.....	16
1.4 pav. Aplinkos vertinimas.....	17
2 <u>Įmonės aplinkos teorija:</u>	
2.1 pav. Išorinė verslo aplinka.....	20
2.2 pav. Mikroaplinkos ir makroaplinkos veiksniai.....	21
2.3 pav. Tolimoji ir artimoji aplinka.....	22
2.4 pav. Verslo aplinka ir jos komponentai.....	22
2.5 pav. Jėgos, veikiančios organizacijos aplinkoje.....	23
2.6 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1980).....	29
2.7 pav. Bostono matrica.....	31
2.8 pav. Siūloma aplinkos tyrimo seka ir metodika.....	36
3 <u>UAB „Vėtrūna“ aplinkos tyrimas:</u>	
3.1 pav. UAB „Vėtrūna“ apyvarta (2000 – 2008 metais).....	30
3.2 pav. Įmonės prognozių vaizdavimas grafiškai.....	41
3.3 pav. UAB „Vėtrūna“ klientų pasiskirstymas pagal užsakovo kategoriją.....	42
3.4 pav. UAB „Vėtrūna“ klientų užsakymų pasiskirstymas pagal ūkio šaką.....	43
3.5 pav. UAB „Vėtrūna“ klientų išsidėstymas pagal teritoriją 2007-2009 m.....	44
3.6 pav. Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos klientas renkasi statybos įmonę.....	44
3.7 pav. Identifikuoti pagrindiniai UAB „Vėtrūna“ konkurentai.....	45
3.8 pav. Didžiųjų statybos bendrovių užimama dalis rinkoje 2007 m.....	47
3.9 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: paslaugų asortimentą ir pajamas.....	50
3.10 pav. Identifikuoti pagrindiniai UAB „Vėtrūna“ tiekėjai.....	52
3.11 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai palyginti su ankstesniais metais, procentais.....	60
3.12 pav. Statybos veiklos pagrindinių rodiklių kaita.....	61
3.13 pav. Nedarbo lygis, procentais.....	63
3.14 pav. Gyventojų skaičius pagal amžių, procentais ir pagal lytį ir amžių, tūkst.	65
3.15 pav. Interneto naudojimas įmonėse, procentais.....	66
3.16 pav. „Vėtrūnos“ darbuotojai ir technologijos.....	68
3.17 pav. Į atmosferą išmestų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, tūkst. t CO ₂ ekvivalentu.....	68
3.18 pav. 2007 m. į atmosferą išmestų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis pagal sektorius, tūkst. t CO ₂ ekvivalentu.....	69

SANTRUMPOS

BVP – bendrasis vidaus produktas;

ES – Europos Sąjunga;

LSA – Lietuvos statybininkų asociacija;

BCG matrica – Bostono konsultacinės grupės matrica;

SSGG (*angl.* SWOT) – specifinis tyrimo metodas, kada tiriamos silpnybės, stiprybės, grėsmės ir galimybės.

PEST – bendrosios aplinkos analizės ir kokybinio vertinimo metodas (politinė, ekonominė, socialinė – kultūrinė ir technologinė aplinkos);

PĮSETA – bendrosios aplinkos analizės ir kokybinio vertinimo metodas (politinė, įstatyminė (teisinė), socialinė – kultūrinė, ekonominė, technologinė ir aplinkosaugos aplinkos);

AB – Akcinė bendrovė;

IĮ – individuali įmonė;

UAB – uždaroji akcinė bendrovė;

EURO-2 – Euro II ekologinis standartas (leidžiama, kas vienas vilkikas į aplinką išmestų ne daugiau kaip 4 gramus nuo kiekvieno variklio galios kilovato anglies monoksido CO, ne daugiau kaip 1 gramą angliavandenilio junginių HC bei ne daugiau kaip 7 gramus azoto oksido Nox)

OHSAS – tai darbuotojų saugos ir sveikatos įvertinimo standartų serija (*angl.* Occupational Health and Safety Assessment Series);

LLRI – Lietuvos laisvosios rinkos institutas;

JTBKKK – Jungtinių Tautų Bendrijos klimato kaitos konvencija;

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Verslas yra savarankiška veikla, kuris daugiau ar mažiau priklauso nuo daugelio sąlygų, tame tarpe ir aplinkos. Verslo aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir net išlikimą versle. Kadangi aplinka ir įmonės santykiai su ja vaidina svarbų vaidmenį, o sąlygos, kuriose gali vystytis įmonės, gali būti skirtingos, todėl yra būtina vertinti ryšius tarp įmonės ir ją supančios aplinkos.

Savo magistro baigiamojo darbo aplinkos tyrimui pasirinkau statybos verslu užsiimančią bendrovę, nes statyba yra svarbi ūkio šaka, kuri atspindi nacionalinio ūkio ekonominę būklę. Statybų metu sukurta aplinka prisideda prie Lietuvos ekonomikos formavimo. Būstas, įstaigos, elektros tinklai, geležinkeliai, keliai, oro uostai, viešbučiai ir kt. – tai dar ne visas statybos objektų sąrašas. Todėl statybos racionalumas daug lemia kitų pramonės šakų ir ekonomikos kaip visumos efektyvumą. Galime daryti prielaidą, kad statybos plėtra priklauso nuo bendrų ekonominių dėsningumų, t.y. ją supančios aplinkos. Ypač dabar, kai 2008 metų pabaigoje Lietuvos ūkio raidos ciklas perėjo į nuosmukio etapą ir stebime atvirkščią, labai nemalonų – grįžimo atgal procesą, galime pastebėti, kad veiklos aktyvumo mažėjimas labiausiai paveikė naują statybą, dėl ko, mano nuomone, būtinas įmonių verslo aplinkos tyrimas.

Tyrimo objektas

UAB „Vėtrūna“ verslo aplinka.

Tyrimo problema

Kokie yra ir kokį poveikį įmonei turi verslo aplinkos veiksniai?

Tyrimo tikslas

Išskirti aplinkos tyrimo metodus bei taikyti juos aplinkos tyrimui, taip pat įvertinti UAB „Vėtrūna“ verslo aplinką ir jos poveikį taip atskleidžiant įmonės naujas galimybes konkurencinio pranašumo įgyjimo požiūriu.

Uždaviniai

- išanalizuoti mokslinę literatūrą, kurioje minimas verslo aplinkos poveikis įmonei;
- nustatyti įmonės verslo aplinkos struktūrą;
- konkretizuoti įmonės specialiąją ir bendrąją aplinką;
- pateikti ir aptarti įmonės aplinkos tyrimo metodiką;
- atlikti pasirinktos įmonės aplinkos tyrimą pagal pasirinktą metodiką, nustatyti verslo aplinkos poveikį įmonei ir pateikti siūlymus nustatytoms problemoms spręsti.

Tyrimo metodika

- mokslinės ir periodinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė;
- informacijos rinkimas ir tyrimas: įmonių duomenų rinkimas, sisteminimas ir tyrimas;
- PĮSETA tyrimas, penkių jėgų modelis, Bostono konsultacinės grupės matrica, strateginių konkurentų grupių matrica, SWOT analizė, grafinis duomenų vaizdavimas.

Darbo struktūra

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, verslo aplinka – esminis veiksnys plėtojant statybų verslą, teorijos ir metodikos taikytinos aplinkos tyrimui, UAB „Vėtrūna“ aplinkos tyrimas, išvados ir siūlymai, informacijos šaltinių sąrašas.

Mokslinė ir praktinė reikšmė

Kadangi įmonė yra ekonominė ir savarankiška organizacija, kurią veikia konkurencijos, rinkos dėsniai ir visada atsiranda įmonių, teikiančių analogiškas, turinčias paklausą paslaugas ar prekes, tai šiame moksliniame tyriamajame darbe įrodyta, kad labai svarbų vaidmenį vaidina verslo aplinka ir įmonės santykiai su ja savo gyvavimo istorijoje. Taip pat analizuojama, kodėl skirtingi mokslinių šaltinių autoriai skirtingai apibrėžia verslo aplinką ir joje veikiančias jėgas skirsto nevienodai, tam tikslui pateikiami užsienio ir lietuvių mokslininkų paveikslai su autorių aiškinimais.

Šiame statybos įmonės verslo aplinkos tyrime yra surinkti, kaupti ir išanalizuoti duomenys apie specialiosios ir bendrosios aplinkos komponentus. Duomenys yra susisteminti, atlikta komponentų ir veiksmų identifikacija, jų vertinimas ir poveikio nustatymas bei pateikti siūlymai įmonei tikslu panaudoti juos priimant strateginius sprendimus. Kadangi įmonės verslo aplinkos analizė buvo atlikta ne prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus, tai analizės esmė atsispindi peržiūrėjus žinomus įmonės veiklos ir aplinkos faktus, kuriuos svarbu vertinti tam tikrų tikslų atžvilgiu. Magistro baigiamajame darbe atliktas tyrimas duoda svarbius duomenis strateginiam planavimui ir perspėja apie gresiančius pavojus į kuriuos atsižvelgiama atsakius į klausimus: kur nagrinėjama įmonė yra dabar? Kur ji turėtų būti ateityje ką reikėtų daryti, kad organizacija persikeltų iš ten, kur ji yra į ten, kur turėtų būti?

1. VERSLO APLINKA – ESMINIS VEIKSNYS PLĖTOJANT STATYBŲ VERSLĄ

1.1. Statybų sektorius šiuolaikinės ekonomikos sistemoje

Lietuvos Respublikos statybos įstatymas (1996) sąvoką „statyba“ apibrėžia: „*Statyba* – veikla, kurios tikslas – pastatyti (sumontuoti, nutiesti) naują, rekonstruoti, remontuoti ar griauti esamą statinį. Ši sąvoka taip pat apima kultūros paveldo statinių tvarkomuosius statybos darbus ar statinių statybą kultūros paveldo objektų teritorijose“.

V. Bagdžiūnienė statybą apibrėžia kaip veiklą, kurios rezultatas yra naujai pastatyti, rekonstruoti, suremontuoti, nugriauti pastatai, statiniai bei inžineriniai įrenginiai (keliai, elektros tinklai, vandentiekis, šilumos tinklai ir kt.) (Bagdžiūnienė, 2007, p. 8).

Valstybės ekonomikos ir visuomenės vystymasis be statybos neįmanomas. *Statybos veiklos rezultatas* – įvairiapusės paskirties nekilnojamas turtas – žmonėms gyventi, dirbti, tenkinti jų socialines reikmes. Todėl statybos veikla susijusi su socialiniais klausimais, finansavimo, kreditavimo, draudimo sistemomis, turto apskaita ir kt. (LR Aplinkos ministerija, 2008).

Pasak A. Juodžio (2001, p. 13), statyba yra svarbi valstybės ūkio šaka, kurią turi kiekviena šalis nepriklausomai nuo jos bendrojo išsivystymo lygio, ūkio struktūros, geopolitinės padėties, gamtinių išteklių ir kitų veiksnių. Taip pat autorius teigia, kad statyba atspindi nacionalinio ūkio ekonominę būklę, o tai reiškia, kad gerėjant šalies ekonomikai didėja investicijos ir statybos apimtys visose ūkio srityse. Vienos darbo vietos atsiradimas statybos sektoriuje padeda sukurti dvi darbo vietas kitose su statyba susijusiuose šakose (medienos perdirbimo ir baldų gamyboje, statybinių medžiagų ir gaminių pramonėje, statinių inžinerinių sistemų gamyboje ir kt.). Taigi statyba turi svarbią reikšmę tiek nacionalinei ekonomikai, tiek viso ES ūkio integracijai:

- dalyvauja materialinių vertybių kūrimo procese (statomos ir modernizuojamos pramonės įmonės, gyvenamieji ir visuomeniniai pastatai, infrastruktūros, aplinkos apsaugos ir kt. statiniai);
- yra valstybės įrankis vykdant konjunktūros, regionų plėtros, sveikatos apsaugos politiką ir sprendžiant kitus klausimus;
- yra pagrindinis darbdavys nacionalinėje ekonomikoje.

Būtent statybos sektorius iš kitų ūkio sričių išsiskiria tokiais specifiniais bruožais (Juodis, 2001 p. 14):

- galutinis statybos produktas yra pastatai ir statiniai, kuriems būdingas ilgas gyvavimo ciklas;
- pusę visų statybos darbų sudaro statinių rekonstravimas, renovavimas ir modernizavimas;

- beveik visi statybos projektai yra skirtingi. Jų statybos technologiją, organizavimą ir kainą lemia esamos statybos sąlygos;
- statybos gamybai būdinga didelė objektų sklaida ir didelės transporto išlaidos;
- statybose dirba įvairių profesijų darbuotojai. Šioje šakoje daug nelaimingų atsitikimų;
- investicijos inovaciniams projektams įgyvendinti statyboje yra mažesnės negu kitose ūkio srityse;
- statyboje susidaro daug atliekų;
- statybos produktas - pastatai sunaudoja apie 42 % visos energijos;
- statybos plėtra priklauso nuo bendrų ekonominių ciklų dėsningumų.

Statybų metu sukurta aplinka prisideda prie Lietuvos ekonomikos formavimo. Būstas, įstaigos, elektros tinkalai, geležinkeliai, keliai, oro uostai, viešbučiai ir kt. – tai dar ne visas statybos objektų sąrašas. Todėl statybos racionalumas daug lemia kitų pramonės šakų ir ekonomikos kaip visumos efektyvumą.

Kad statybos šaka viena populiariausių Lietuvoje, parodo Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenys apie *ūkio subjektų*¹ skaičių Lietuvoje 2009 m. (žr. 1.1. lent.).

1.1 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų Lietuvoje skaičius 2009 m. pradžioje pagal veiklos rūšių grupes

	Ūkio subjektų skaičius Number of entities	%
IS VISO	84574	100
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	1627	1,9
Pramonė	7969	9,4
Statyba	7096	8,4
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	22253	26,3
Transportas ir saugojimas	6048	7,2
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	3069	3,6
Informacija ir ryšiai	2197	2,6
Finansinė ir draudimo veikla	680	0,8
Nekilnojamojo turto operacijos	3405	4,0
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	6866	8,1
Administracinė ir aptarnavimo veikla	2162	2,6
Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	601	0,7
Švietimas	3420	4,0
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	2695	3,2
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	3339	4,0
Kita aptarnavimo veikla	11147	13,2

Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinį „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 33.

¹ *Ūkio subjektai* – Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka įsteigtos visų rūšių ir nuosavybės formų įmonės, įstaigos ir organizacijos (Ginevičius, Aukčiūnas, 2007, p. 44).

Dar 2008 m. kovo mėn. žurnalistai rašė (Petkevičiūtė, 2008), kad *verslo aplinka* Lietuvoje šiek tiek pagerėjo. Pasaulio ekonomikos forumas buvo paskelbęs naują pasaulio šalių, kuriose geriausios sąlygos verslui kurti, reitingą. Lietuvai 2007 – 2008 m. reitinge (Pasaulio ekonomikos forumas, 2008) teko **38 vieta** – palyginti su 2006 metais, mūsų šalis buvo pakilusi viena pozicija aukšтын. Tačiau jau 2008-2009 metų pasaulio ekonomikos forumo reitinge (Hausmann et al., 2009) Lietuva atsiduria 44 vietoje, o tai parodo, kad Lietuvoje kuriamos verslo aplinkos sąlygos tapo mažiau patrauklios nei buvo 2007 m. 2009 m. situacija dar labiau pasikeičia. Lietuva atsiduria 54 vietoje, bet toks didelis pasikeitimas reitinge atsispindi ne tik Lietuvos atžvilgiu.

1.2 lentelė. **Pasaulio šalys, kuriose geriausios sąlygos verslui kurti**

Šalis	2007	2008	2009
JAV	1	1	61
Šveicarija	2	2	12
Danija	3	3	11
Švedija	4	4	4
Suomija	6	6	2
Vokietija	5	7	13
Japonija	8	9	110
Kanada	13	10	62
Austrija	15	14	23
Norvegija	16	15	3
Prancūzija	18	16	16
Belgija	20	19	29
Ispanija	29	29	9
Estija	27	32	50
Čekija	33	33	91
Portugalija	40	43	47
Lietuva	38	44	54
Slovakija	41	46	75
Italija	46	49	45
Rusija	58	51	99
Lenkija	51	53	40
Latvija	45	54	31
Graikija	65	67	94
Ukraina	73	72	117

Šaltinis: adaptuota pagal Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S. The Global Gender Gap Report 2007. The Global Gender Gap Report 2008. The Global Gender Gap Report 2009.

Dėl pasaulį ištikusios ekonominės krizės vieta reitinge pakeičia daugelis šalių (žr. 1.2. lent.): JAV 2007-2008 m. buvusi patrauklia šalimi kurti verslui 2009 m. reitinge atsiduria 61 vietoje, Japonija iš 9 vietos nukrenta į 110, o šalimi, kurioje geriausios sąlygos verslui kurti 2009 m., pasaulio ekonomikos forume tampa Airija.

1.2. Statybos apimčių pokyčiai Lietuvoje

Statybos šaka yra vienas iš svarbiausių ne tik Europos Sąjungos sektorių, bet ir Lietuvos. Šis sektorius didžiausias darbdavys Lietuvoje. 2006 m. duomenimis, statybos šaka sudarė apie 9 proc. Lietuvos BPV, 2007 m. – 10,2 proc., 2008 m. – 10 proc. (žr. 1.3. lent.) . Joje 2006 m. dirbo apie 10 proc. visų šalies dirbančiųjų (Lietuvos statybų technologinė platforma, 2008), o 2008 m – 11 proc.

1.3 lentelė. Bendrosios pridėtinės vertės struktūra pagal ekonominės veiklos rūšis, procentais

	2006	2007	2008
BPV	100	100	100
Žemės ūkis, medžioklė, miškininkystė	4,2	4,4	4,4
Žuvininkystė	0,1	0,1	0,1
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	0,5	0,4	0,4
Apdirbamoji gamyba	20,1	19,0	18,6
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	3,5	3,1	3,2
Statyba	8,8	10,2	10,0
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	16,7	16,7	16,7
Viešbučiai ir restoranai	1,3	1,3	1,3
Transportas, sandėliavimas ir ryšiai	12,7	13,0	12,7
Finansinis tarpininkavimas	2,9	3,5	3,5

Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinį „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 25.

Tačiau, žvelgiant iš naujos statybų teorijos perspektyvos, statybų indėlis į BPV gali būti ir dvigubai didesnis. Šiais laikais į statybų sektorių žiūrima plačiau: tai ir statybos medžiagų, gaminių bei statybos mašinų, įrenginių gamyba, statinių projektavimas, techninės paslaugos, statinių, infrastruktūros priežiūra ir valdymas.

1.4 lentelė. Atlikta statybos darbų pagal darbų rūšis

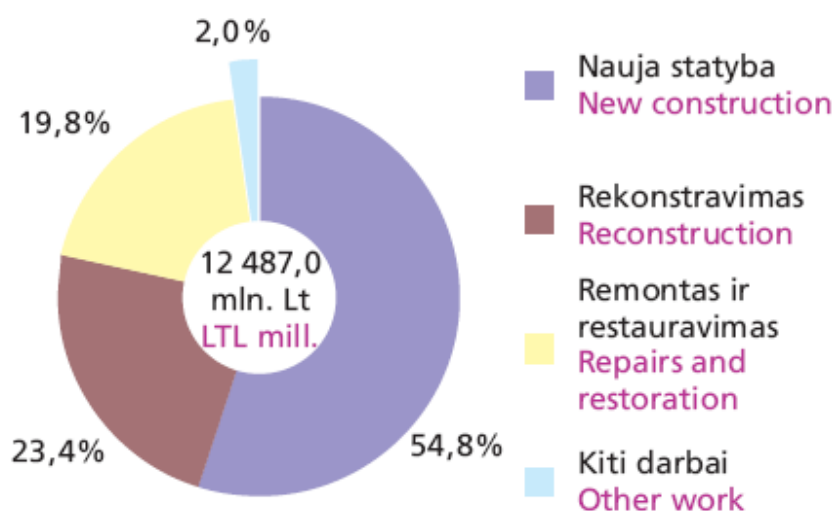
	2007 m. atlikta darbų, mln. Lt	Palyginti su 2006 m., padidėjimas, sumažėjimas (-), proc.
Iš viso	10776,3	21,6
Nauja statyba	5956,6	36,4
Rekonstravimas	2479,1	9,4
Remontas ir restauravimas	2124,4	5,1
Kiti darbai	216,2	- 1,6

Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės statistikos duomenų bazę. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2510>.

Visoje Europos Sąjungoje statybų sektoriusc sudaro 10 proc. viso ES BVP. Pagal bendrąjį darbo našumą vienam darbuotojui Lietuvos rodiklis siekia tik 54 proc. ES vidurkio (Galkauskas, 2007).

V. Lapėnienė² teigimu (LR Aplinkos ministerija, 2008; Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2008), panagrinėjus šalies teritorijoje atliktų statybos darbų struktūrą per 2007 metus bei palyginus ją su 2006 metais, pastebima, kad nauja statyba išaugo 36,4 proc. (per 2007 metus atlikta darbų už 5956,6 mln. Lt), rekonstravimo darbų apimtys padidėjo 9,4 proc., (2007 m. atlikta rekonstravimo darbų už 2479,1 mln. Lt), remonto ir restauravimo darbų apimtys išaugo 5,1 proc. (2007 metais atlikta darbų už 2124,4 mln. Lt), kitų darbų atlikta už 216,2 mln. Lt, tai yra 1,6 proc. mažiau, negu per 2006 m. (žr. 1.4. lent.).

1.1 pav. pavaizduotas 2008 m. šalies teritorijoje savo jėgomis atliktų statybos darbų pasiskirstymas procentais. Palyginus su 1.4. lentelės duomenis, matome, kad 2008 m. statybos darbų atlikta 1710,7 mln. litų daugiau nei 2007 m.



Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 37.

1.1 pav. Šalies teritorijoje atlikta statybos darbų savo jėgomis 2008 m.

Dar 2008 m. balandžio mėn. „Lietuvos žinių“ laikraštyje buvo skelbiama, kad „statybininkai netrukus pristigs darbo“. Pasak straipsnio autorės J. Žvirblytės (2008), gyvenamojo būsto statybos projektai stoja. Ekspertai nekilnojamojo turto vystytojams siūlo atsigręžti į komercinių patalpų statybų rinką. Kol ši rinka neužpildyta, statybininkai tikina, kad jiems darbo bus ir į užsienį bėgti kol kas nereikės.

Šiandien, kai vėsta mūsų šalies ekonomika, bankai griežčiau išduoda paskolas, kai stoja gyvenamojo būsto statyba, labiausiai nerimauja statybų verslu užsiimantys asmenys ir, žinoma, patys statybininkai, nes bijo likti bedarbiai.

„Statybų žinios“ rašo (Norkienė, 2008), kad „statybų šiltnamio efektas baigėsi – dinozaurai neišmirė!“. Kaip teigia rinkos analitikai, kelerius pastaruosius metus statybų versle tvyrojęs šiltnamio

² V. Lapėnienė – Lietuvos statistikos departamento prie LRV generalinio direktoriaus pirmoji pavaduotoja.

sąlygų efektas baigėsi. Tačiau skeptikų prognozuoto masinio statybų įmonių bankroto ar veiklos perkėlimo į užsienį dar nematyti.

Rašoma, kad vertinant pastarųjų kelerių metų statybų sektoriaus situaciją Lietuvoje, reikėtų pabrėžti, kad iki šiol šalyje vyravo didelio pasiūlos ir paklausos atotrūkio bei palankaus bankų kreditavimo nulemtas šiltnamio sąlygų efektas. Trūkstant tiek gyvenamojo, tiek komercinio nekilnojamojo turto, statybų rinkoje nebuvo sveikos konkurencijos tarp pasiūlos dalyvių. Pasiekiami viršpelniai pritraukė būrius norinčių pasipelninti, tačiau ne itin profesionalių statybų plėtotojų. Dėl to ir dėl karštligiško skubėjimo kentėjo statybų kokybė, o drauge ir vartotojai.

O štai jau 2009 m. gegužės mėn. (daugiau nei po metų) „Statybų žinių“ laikraščio straipsnyje „Sunkmetis – dar ne pabaiga“, LSA prezidentas A. Šeštakauskas (2009) komentuoja šių dienų statybų sektoriaus aktualijas ir pabrėžia, kad ekonomikos lėtėjimo tendencijos jau buvo pastebimos nuo 2008 m. III ketvirčio, nors statybų apimtys, mažindamos tempą, dar augo. O statybų sferoje dirbantys žmonės yra ne tik liudytojai, bet ir dalyviai, kurių pastangomis įvyko dideli pokyčiai šalies ekonomikoje, taip pat statybos sektoriuje.

2007 m. statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 10 903 mln. Lt, t.y. 22 proc. daugiau nei 2006 m. Šalies teritorijoje atliktų darbų vertė sudarė 10 776 mln. Lt, ne šalies teritorijoje – 127 mln. Lt (Lietuva skaičiais 2009).

A. Šeštakauskas 2009 m. gegužės mėn. komentuoja, kad pernai (2008 m.) atlikta statybos darbų už 12 mlrd. litų (žr. 1.5. lent.), statybos šaka sukūrė 10,2 proc. šalies BVP ir pasiekė ES vidurkį.

1.5 lentelė. Atlikta statybos darbų pagal statinių tipą

	Atlikta statybos darbų, mln. Lt		Palyginti su 2007 m., padidėjimas (+) %, sumažėjimas (-) %	Sudėtis, %		Atlikta st.darbu, mln.Lt		Sudėtis, %	
	2007	2008		2007	2008	2008 m. I ketv.	2009 m. I ketv.	2008 m. I ketv.	2009 m. I ketv.
Iš viso	10903,2	12045,9	1			2369,9	1320,8		
Šalies teritorijoje	10776,3	11889,5	0,8	100	100	2336,4	1282,9	100	100
•Pastatų statyba	6840,6	7181,9	-3,6	63,48	60,41	1758	781,1	75,24	60,88
<i>Gyvenamųjų pastatų</i>	2198,3	2126,9	-11,7	20,4	17,89	620	186,6	26,54	14,54
<i>Negyvenamųjų pastatų</i>	4642,3	5055	0	43,08	42,52	1137,9	594,5	48,7	46,34
•Inžinerinių statinių statyba	3935,7	4707,5	8,3	36,52	39,59	578,4	501,8	27,75	39,11
Ne šalies teritorijoje	126,9	156,3	12,5	x	x	33,5	37,9	x	x

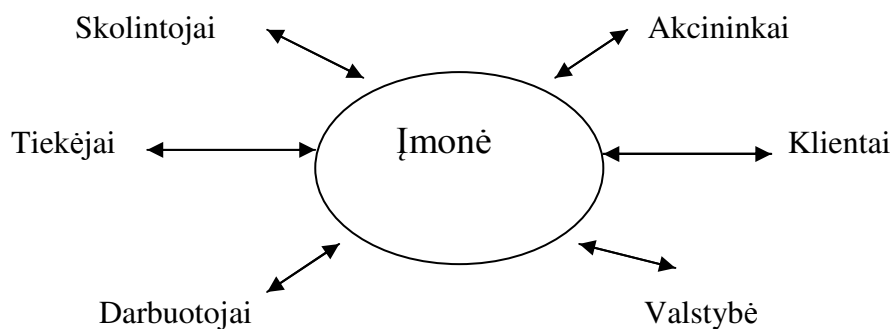
Šaltinis: Statybų žinios, 2009, p. 3.

Dabar stebime atvirkščią, labai nemalonų – grįžimo atgal procesą. Šių metų pirmą ketvirtį statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 1321 mln. Lt to meto kainomis, arba 42 proc. mažiau nei 2008 m. I ketvirtį. Dar didesnę nuopolių patyrė statybinių medžiagų pramonė (Šeštakauskas, 2009).

Statistikos departamentas skelbia, kad 2008 m. spalį–gruodį buvo fiksuoti daugelio veiklų neigiami rezultatai. Sparčiausiai krito statybos (-10,3 proc.), žemės ūkio ir žuvininkystės (-5,2 proc.) pridėtinė vertė. Lėčiau pridėtinė vertė mažėjo (-2,4 proc.) pramonės ir energetikos įmonėse bei prekybos, transporto ir ryšių paslaugų grupėje („Addicted To News“ naujienų portalas, 2009).

1.3. Aplinkos ir joje vykstančių procesų tyrimų būtinumas įmonės veiklai vystyti

Kadangi įmonė yra ekonominė ir savarankiška organizacija (Andrijauskienė, 2004, p. 7), gaminanti rinkai, ji negali negalvoti apie tai, ar pavyks parduoti prekę ar paslaugą už norimą kainą. Kadangi veikia konkurencijos, rinkos dėsniai, būtina atsirasti naujų įmonių, teikiančių turinčias paklausą analogiškas paslaugas ar prekes. Dėl šios priežasties įmonės turi iš anksto turėti ryšius su tais, kas tikrai nupirks bent dalį produkcijos. Tokiais gali būti ir tarpininkai – pardavėjai, su kuriais iš anksto susitariama dėl galimų kainų bei prekių pateikimo terminų. Taigi iš šios pozicijos seka, kad *įmonė* – ne tik sistema savyje, bet taip pat ir dalis bendros megasistemos, kadangi atlieka savo funkciją ir palaiko ryšius su kitomis analogiškomis organizacijomis. Arba iš kitos pusės žiūrint, *įmonė* – tai atvira *sistema*, priklausanti nuo kitų su ja susijusių sistemų, o taip pat įtakojami jų raidą. Šie ryšiai vaizduojami žemiau pateiktame 1.2. pav.



Šaltinis: Andrijauskienė A., 2004, p. 7.

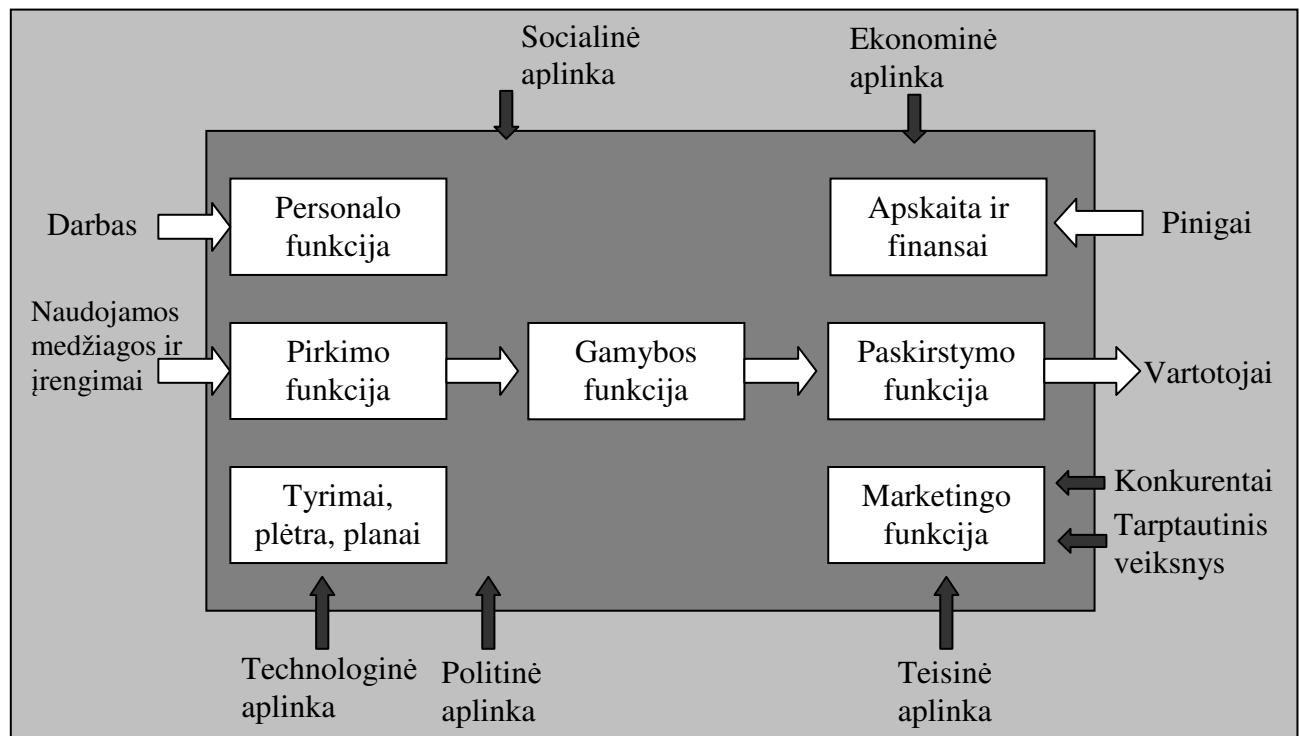
1.2 pav. Įmonės partneriai

Kadangi sąlygos, kuriose gali vystytis teoriškai identišką įmonės, gali būti skirtingos, tai gali atsiliepti šių įmonių pagrindinių tikslų sprendimui. Taigi labai svarbų vaidmenį vaidina aplinka ir įmonės santykiai su ja savo gyvavimo istorijoje.

Išorinę verslo aplinką galima apibrėžti kaip įvykius, aplinkybes ir veiksmus, esančius už verslo įmonės veiklos ribų, tačiau darančius jai poveikį. Prie išorinės aplinkos priskiriami visi veiksniai, turintys verslo įmonei įtakos, įmonės vadovų uždavinys - panaudoti išorinės aplinkos privalumus ir sumažinti jos neigiamą poveikį įmonei.

Išorinė aplinka nėra nekintanti: priešingai, ypač dabartiniu metu jos pokyčiai labai dažni. Aplinkai kintant vis sparčiau, įmonei lieka vis mažiau laiko sukurti strategiją, kaip reaguoti į tam tikrus aplinkos pokyčius (Andrijauskienė, 2009, p. 8).

Verslo įmonė - tai struktūra, kurioje panaudojant įvairius gamybos veiksmus siekiama gauti didžiausią rezultatą. B. R. Jewell'o teigimu (2002, p. 100), artimoji aplinka daro poveikį išigyjant įvairių gamybos išteklių bei paskirstant pagamintą produkciją vartotojams. Taigi artimąją aplinką sudaro veiksniai, kurių poveikis dažnas ir tiesioginis (žr. 1.3. pav.).



Šaltinis: Jewell B.R., 2002, p. 100.

1.3 pav. Organizacija ir jos aplinka

B. R. Jewell'o teigimu (2002, p. 99-100), kai kurių aplinkos pokyčių poveikis būna labai didelis. Prie tokių priskiriama:

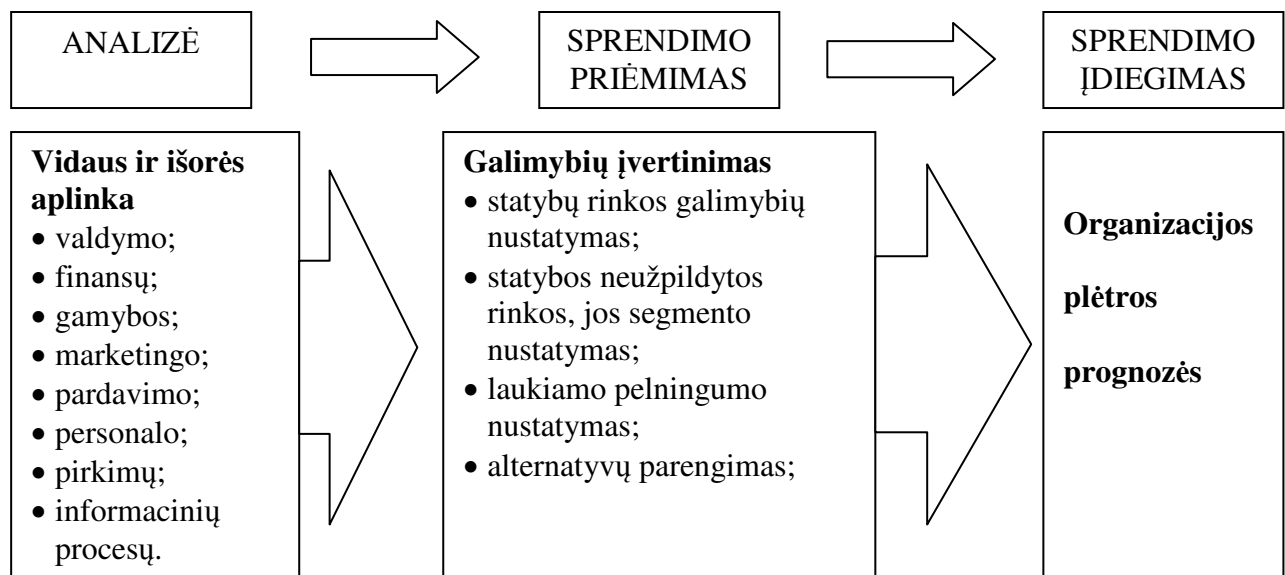
- revoliucijos, dėl ko eksportuoti prekes į šalis, kuriose jos kyla, yra rizikinga;
- didėjanti palūkanų norma, dėl ko didėja skolinimosi kaštai;
- nauji teisės aktai, verčiantys įmones peržiūrėti savo veiklos organizavimą;
- naujos technologijos, skatinančios įprastines prekes pakeisti naujomis.

Kitų pokyčių poveikis ne toks didelis, tačiau jie suformuoja tam tikrą aplinkos kitimo tendenciją, kurią jaučia ne tik visuomenė ar atskiri jos nariai, bet ir verslo įmonės. Prie tokių priklauso:

- didėjantis rūpinimasis gyvūnų globa, dėl ko kai kurios veiklos rūšys nebetoleruojamos;
- šeimos gyvenimo būdo, lemiančio kiekvieno jos nario elgesį, priimamus sprendimus, prekių pasirinkimą, pokyčiai;
- ekonomikos augimo nulemtas pragyvenimo lygio kilimas, darantis poveikį visuomenės narių vartojimo įpročiams;
- automobilių daugėjimas, revoliucingai keičiantis žmonių gyvenimo būdą.

Statyba užsiimančios įmonės, siekdamos išlikti rinkoje konkurencingos, turi nuolat vertinti juos supančią aplinką: konkurentus, rinkos pokyčius, valstybės vidaus ir užsienio politiką bei savo išteklius, kad kuo geriau panaudotų visas išorės galimybes bei vidaus stiprybes ir išvengtų išorės grėsmių bei vidaus silpnybių. Todėl visi valdymo sprendimai, pasak V. Bagdžiūnienės (2007, p. 102), turėtų būti priimami tokia seka (žr. 1.4. pav.):

Statybų metu sukurta aplinka yra neatskiriama mūsų gyvenimo dalis, kuri prisideda prie Lietuvos ekonomikos formavimo. Būstas, kuriame gyvename, įstaigos ir gamyklos, kuriose dirbame, vandentiekio ir dujotiekio sistemos, elektros tinklai, keliai, geležinkeliai, oro uostai, viešbučiai bei telekomunikacijų tinklai – tai dar ne visas statybos objektų sąrašas. Todėl statybos racionalumas daug lemia daugelio kitų pramonės šakų ir ekonomikos kaip visumos efektyvumą. O statybos efektyvumui nemažą įtaką daro kitų sričių (ekonomikos, teisės, socialinių reikalų) pasiektas lygmuo.



Šaltinis: Bagdžiūnienė V., 2007, p. 102.

1.4 pav. Aplinkos vertinimas

Statybos sektoriaus plėtotės iki 2015 m. strategijoje rašoma (Zavadskas ir kt., 2008), kad statybos efektyvumas priklauso nuo tam tikro skaičiaus kintamųjų mikrolygyje ir makrolygyje. Svarbesnis yra makrolygis. Statybos efektyvumą veikia tokie šio lygio veiksniai: šalies ekonominis, politinis ir kultūrinis lygis, teisiniai ir normatyviniai statybos dokumentai, palūkanų normos, infliacija, rinka, konkurencijos reguliavimas, vyriausybiniai užsakymai, dotacijos ir subsidijos, socialinė politika,

mokesčių sistema, draudimo sistemos, valiutų kursų svyravimai, muitai, nedarbo lygis, darbo jėgos kvalifikacija, darbo užmokesčio lygis, darbo įstatymai, aplinkosauga, papročiai ir tradicijos, vietiniai išteklių ir t. t.

Statybos konkurencingumą taip pat veikia įvairūs mikrolygio veiksniai: žemės sklypų ir pastatų kaina, statybos vietovės infrastruktūra, statybos informacijos sistemos, statybos organizacijų susivienijimai, veiklos srities pasirinkimas, pastato eksploatacijos integruotas projektavimas, aprūpinimas statybos produktais per internetą, nenutrūkstamas mokymas, organizacijų finansavimas, sutarties tipas, tikslų nustatymas, projektavimas, statyba, eksploatacija, pastatų ūkio valdymas ir t. t.

Šių mikrolygio ir makrolygio veiksnių visumą lemia statybos efektyvumas. Veiksniai veikia vieni kitus ir daro kompleksinį poveikį statybos efektyvumui. Statybos organizacijos negali koreguoti ar keisti minėtų lygių kintamųjų, tačiau gali įsisąmoninti jų poveikį ir juos įvertinti, įgyvendindamos įvairius projektus.

Knygoje „Verslo aplinka“ patvirtinama (Žvirblis ir kt., 2008), kad bet kuris verslas daugiau ar mažiau priklauso nuo daugelio, tarp jų ir aplinkos sąlygų. Sistemų teorijos požiūriu tai vertintina kaip priklausomybė nuo kitų sistemų, nors palyginti neseniai požiūrį į įmonę, kaip uždarają sistemą, pakeitė požiūris į ją kaip į atvirą sistemą. Daugėja argumentų, kad aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir netgi išlikimą.

Dominuoja pragmatinis (ir siauresnis) požiūris (Žvirblis, 2005, p. 60) į verslo aplinką, kaip į išorinių objektų, jėgų ir veiksnių visumą, kuri juntamai veikia įmonę (jos veiklą ir jos rezultatus). Pragmatinis todėl, kad jis leidžia atsiriboti nuo absoliučiai visų išorinių veiksnių nagrinėjimo. Tačiau išorinės aplinkos apibrėžimas net konkrečiai įmonei yra sąlyginis ta prasme, kad, priklausomai nuo problemų lygio, aprėpiama didesnė ar mažesnė jų visuma, daugiau arba mažiau būdingų veiksnių. Savo ruožtu, šią visumą, turinčią reikšmingos įtakos įmonės veiklai, sudaro verslo aplinkos komponentai ir veiksniai (Žvirblis, 2005, p. 12).

Dabartinėje konkurencijos situacijoje visos įmonės, visose šalyse yra priverstos ieškoti naujų sprendimų, orientuotis į naujus iššūkius, todėl yra būtina tirti verslo aplinką. Kad įmonė galėtų pagrįsti savo sprendimus, reikalingi šiuolaikiniai metodai ir gilesni verslo tyrimai. Iš to seka, kad verslo sprendimų pagrindimas tyrimais tampa svarbesniu.

„Kompleksiniai verslo aplinkos tyrimai – tai vienas iš būtinų elementų siekiant ne tik sumažinti aplinkos pokyčių neigiamą įtaką verslui, bet neretai ir panaudoti šiuos pokyčius (naujas atsiradusias galimybes) įgyjant pranašumą konkurencinėje kovoje“.

„*Verslo aplinkos tyrimai* – tai duomenų apie specialiosios aplinkos komponentus ir bendrosios aplinkos komponentus bei veiksnius rinkimas, kaupimas ir jų analizė, perspektyvinių pokyčių prognozavimas, susisteminimas, komponentų bei veiksnių identifikacija, jų kokybinis ir kiekybinis vertinimas tikslu panaudoti priimant strateginius rinkovados sprendimus“ (Žvirblis ir kt., 2008).

Knygos „Verslo aplinka“ autorių teigimu (Žvirblis ir kt., 2008), išorinės ir vidinės aplinkos analizė atliekama, prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus. Tokios analizės esmė – peržiūrėti žinomus įmonės veiklos ar aplinkos faktus, vertinant juos tam tikrų tikslų atžvilgiu.

Išorinės aplinkos analizė apima rinkos analizę, makroaplinkos analizę, vartotojų analizę ir konkurentų analizę. **Vidinės aplinkos analizė apima** įmonės marketingo galimybių ir marketingo komplekso elementų analizę (Žvirblis ir kt., 2008).

Kitame šaltinyje (Straipsniai.lt, 2008) *aplinkos analizė* apibūdinama kaip įrankis, su kuriuo strateginio plano rengėjai kontroliuoja veiksmus, suteikiančius didesnes galimybes arba parodančius kylančią grėsmę. Kokybiškai atlikta analizė duoda svarbius duomenis strateginiam planavimui ir perspėja apie gresiančius pavojus. Siekiant įvertinti tuos pavojus organizacija privalo nuolat atsižvelgti į 3 pagrindinius klausimus: kur ji dabar yra? kur ji turėtų būti ateityje? ką reikėtų daryti, kad organizacija persikeltų iš ten, kur ji yra į ten, kur turėtų būti?

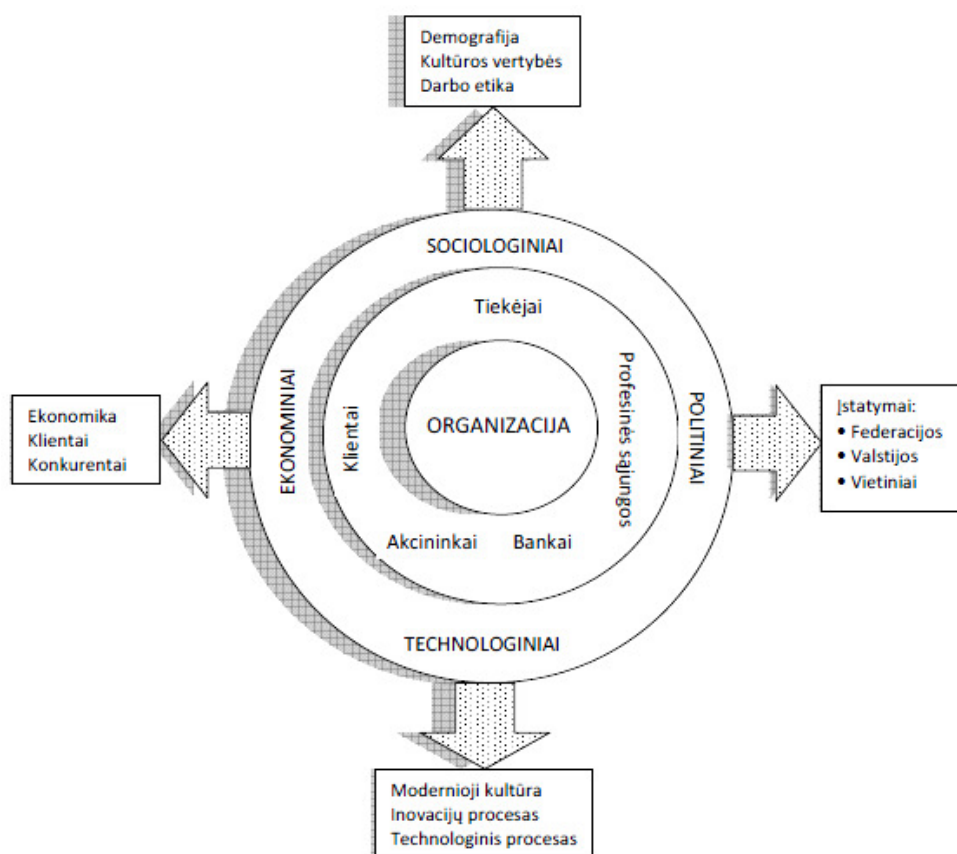
2. ĮMONĖS APLINKOS TEORIJA IR METODIKOS TAIKYTINOS TYRIMUI

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje aprašysiu verslo aplinkos turinį ir jos pagrindinius komponentus, taikytinas metodikas aplinkos tyrimui.

Kaip buvo minėta šio darbo 1.3 poskyryje, verslo aplinka įmonei yra labai svarbi, tačiau, daugelio autorių nuomone, apibrėžti ją nelengva. Formaliai į verslo aplinkos sąvoką galima talpinti įmonei išorinę pasaulio dalį – visus jai išorinius objektus, jėgas, veiksnius. Iš esmės tai visuma įvairiausio pobūdžio reiškinių, teisės aktų, normų, taisyklių, įmonių, žmonių ir t. t., apsiribojant tais, su kuriais įmonė yra susijusi ir kurie turi įtakos tam tikrai įmonei. Be to, kiekvienas iš paminėtų objektų realybėje turi labai skirtingų charakteristikų elementų.

2.1. Verslo aplinkos turinys

Mano magistro baigiamojo darbo verslo aplinkos tyrinėjimas apims išorinę aplinką. Tai yra, apims tai, kas supa įmonę, o ne tai, kas yra jos viduje. Kas sudaro išorinę aplinką labai gerai parodo Montana P.J. ir Charnov'as B.H. knygoje (2000, p. 63) esantis paveikslas (žr. 2.1. pav.).



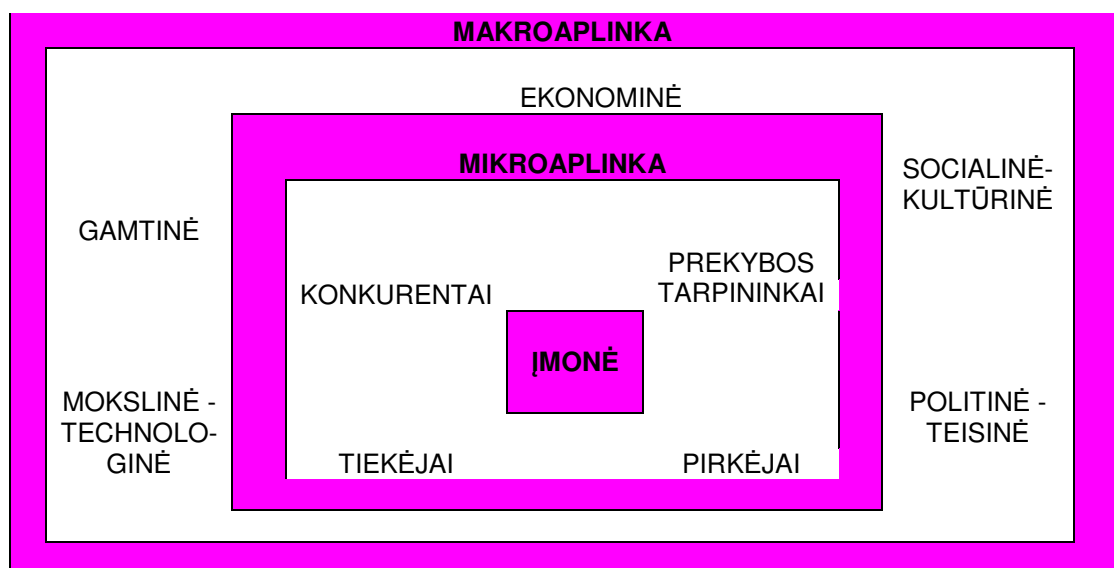
Šaltinis: adaptuota pagal
Montana P. J., Charnov B. H., 2000, p. 63.

2.1 pav. Išorinės verslo aplinkos

Taip atrodo išorinės verslo aplinkos (*angl.* the external environments³), o vidinę verslo aplinką (*angl.* internal) sudaro visiškai kitokie komponentai (Chen, Mohamed, 2008) (žr. 4 priedą), todėl mano tyrimas apsiribos išorine verslo aplinka ir jos komponentais.

Kaip jau anksčiau darbe buvo minėta pagal *poveikio įmonei* pobūdį aplinkos veiksniai skirstomi į dvi grupes (Žvirblis ir kt., 2008). Tik daugelis knygų autorių skirtingai tas grupes įvardina. Verslo aplinka gali būti skirstoma į:

- mikroaplinka (veiksniai) ir makroaplinka (veiksniai) (žr. 2.2. pav.);
- tiesioginio ir netiesioginio poveikio komponentai (veiksniai);
- artimoji aplinka ir tolimoji aplinka (žr. 2.3. pav.);
- *specialioji aplinka ir bendroji aplinka* (žr. 2.4. pav.);



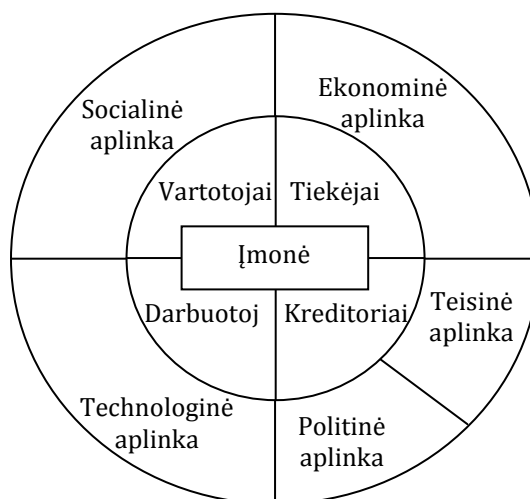
Šaltinis: Pajuodis A., Virvilaitė R., Urbonavičius S., Pranulis V., 1999, p. 59.

2.2 pav. Mikroaplinkos ir makroaplinkos veiksniai

Pagal 2.2. pav. pavaizduotą schemą būtų galima tirti įmonės *marketingo aplinką*, nes į marketingo aplinką, pasak autorių (Pajuodis ir kt., 1999, p. 59; Worthington, Britton, 2006, p. 80), reikia žiūrėti kaip į vieningą įmonę veikiančių jėgų visumą, kurioje susipina jau anksčiau minėtų *tiesioginį* ir *netiesioginį* poveikį turinčių veiksnių poveikis.

Pagal B. R. Jewell'ą (2002, p. 100) verslo IŠORINĘ aplinką sudaro *artimoji* ir *tolimoji* aplinka (žr. 2.3. pav.). Autoriaus teigimu, artimoji aplinka daro poveikį įsigyjant įvairių gamybos išteklių (ypač darbo, kapitalo, žaliavų ir žemės) bei paskirstant pagamintą produkciją vartotojams. Taigi artimąją aplinką sudaro veiksniai, kurių poveikis dažnas ir *tiesioginis*, t. y. vartotojai, tiekėjai, darbo jėga, finansinės institucijos, akcininkai ir konkurentai. Iš to seka, kad tolimąją aplinką, anot B. R. Jewell'o, sudaro veiksniai, kurie įmonę veikia *netiesiogiai*.

³ Montana P. J., Charnov B. H., 2000, originalą žr. 5 priede.

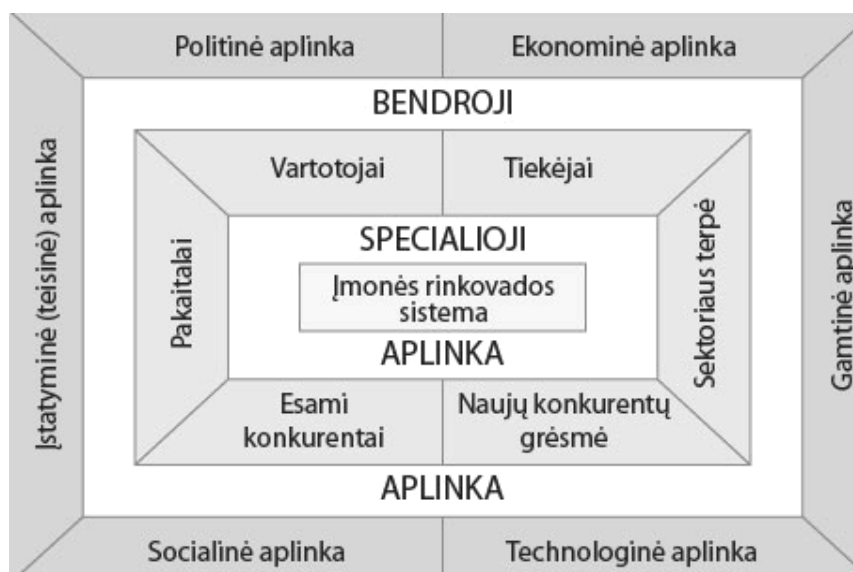


Šaltinis: Jewell B. R., 2002, p. 101.

2.3 pav. Tolimoji ir artimoji aplinka

Tačiau, grįžtant prie A. Pajuodžio ir kt. nuomonės (1999, p. 59), analizės patogumui svarbios aplinkos sąlygos skirstomos į *bendrąsias* (makroaplinka) ir *specifines* (mikroaplinka).

Pasak A. Žvirblio ir kt. (2008), specialiojoje literatūroje ir praktikoje yra įsitvirtinusi bendra klasifikavimo schema, t.y. tokia kaip 2.4. pav. Taip pat šis paveikslėlis parodo įmonės rinkovados (marketingo) sistemos sąsajas tiek su įmonės specialiąja, tiek bendrąja aplinka.



Šaltinis: Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V., http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html

2.4 pav. Verslo aplinka ir jos komponentai

Analizuojant literatūrą, man buvo įdomu tai, kad lietuviškų knygų autoriai aplinkai apibūdinti naudoja skirtingas sąvokas. Pasirodo, užsienio literatūroje aplinkos veiksmų skirstymas taip pat yra

įvairus. Daugelis jų specialiąją aplinką tapatina su vidine aplinka (*angl.* Task Environment or Internal Environment) (Nondhichakorn, 2008), tačiau shemos su veikiančiomis jėgomis išlieka tos pačios.

2.5. pav. matome Kalifornijos valstijos politechnikos universiteto „Cal Poly Pomona“ dėstytojo V. Weber'o (Worren Weber) aplinkos skirstymą. Kaip matome, čia vartojamos sąvokos „specialioji aplinka“ (*angl.* task environment) ir „bendroji aplinka“ (*angl.* general environment) (Weber, 2008).



Šaltinis: Weber W., <http://www.csupomona.edu/~wcwebwr/301/301slide/ch03301/sld003.htm>.

2.5 pav. Jėgos, veikiančios organizacijos aplinkoje

Kadangi ankščiau darbe buvo minėta, kad analizės patogumui svarbios aplinkos sąlygos skirstomos į *bendrasias* ir *specifines*, tai tolimesniame literatūros nagrinėjime ir savo pasirinktos įmonės aplinkos tyrimui, kalbant apie aplinką, naudosis sąvokas – *specialioji aplinka* ir *bendroji aplinka*

2.1.1. Specialioji aplinka

Nagrinėjamos mokslinės literatūros autoriai (Žvirblis ir kt., 2008) *specialiąją aplinką* apibūdina kaip artimąją įmonės atžvilgiu *išorinės aplinkos* dalį, kuri iš esmės (pagal M. Porter) yra įmonės artimųjų išorinių jėgų sistema.

„Klasikinė specialiosios aplinkos komponentų visuma yra tokia: vartotojai, konkurentai (esami ir potencialūs), tiekėjai, pakaitalai, sektoriaus terpė“ (Žvirblis ir kt., 2008).

Vartotojai

Tai yra rinkos dalyvis, turintis tam tikras funkcijas. Konkrečiai tai yra pirkėjai, klientai, pacientai (moterys, studentai, pensininkai, turistai, labdaros organizacijos, kitos įmonės) ir taip pat galimos vartotojų grupės. Galimi ir įvairūs jų deriniai. Jie yra svarbiausi rinkos dalyviai, nes būtent jiems yra skirtas įmonės veiklos produktas. Vartotojas, pasak įvairių literatūros šaltinių, yra ir svarbiausias konkurencijos objektas, nes verslo subjektai varžosi rinkoje kovodami už vartotoją.

Konkurentai

Konkurencija – tai verslo subjektų varžymasis rinkoje, kova už vartotoją. Šiuo vienu objektu apsiriboti negalima, nes įmonės tarpusavyje varžosi ir kitais aspektais: dėl techninių, medžiaginių, energetinių, finansinių ir darbo išteklių. Konkurentai lemia ne tik tai, ką bei kokia kaina galima parduoti, bet ir tai, ką bei kokia kaina galima nupirkti. Yra tiesioginė ir netiesioginė konkurencija, o šalia rūšinės konkurencijos yra funkcinė ir komercinė.

Tiekėjai

Kiekviena funkcionuojanti įmonė savo veiklai vystyti naudoja žaliavas, medžiagas, t.y. tam tikrus išteklius, gaunamus iš tiekėjų. Dažniausiai kiekviena įmonė turi daugelį tiekėjų, kurie yra specializuoti ir aprūpina tam tikros rūšies ištekliais, iš kurių išskirtini techniniai, medžiaginiai, energetiniai. Tiekėjai aprūpina ir komplektavimo gaminiais.

Pakaitalai

Tai gaminiai, skirti tenkinti tam tikrai vartojimo funkcijai ir gali būti nagrinėjami keletu aspektų. Neabejotinai pakaitalai tampa vis dažnesniu rinkos elementu, todėl ir sukelia vis daugiau rūpesčių verslininkams, pirmiausia tradicinių prekių gamintojams (taip pat ir prekybininkams).

Literatūroje tegiama (Žvirblis ir kt., 2008), kad pakaitalų, kaip atskiro specialiosios aplinkos komponento, išskyrimas pateisinamas jų poveikio verslui reikšmingumu ir jų numatymo sunkumais bei specifika.

Sektoriaus terpė

„Nagrinėjant specialiąją aplinką kiek išsiskiria požiūris į tai, kaip traktuoti tą ekonomikos (ūkio) sektorių (šaką), kuriame dirba konkreti įmonė: priskirti prie papildomų varomųjų jėgų (galbūt papildant M. Porter sukurtą penkių jėgų modelį) ar nagrinėti tai kaip specifinę terpę“ (Žvirblis ir kt., 2008). Tai yra rinkos segmentas, kuriame bendrauja prekių gamintojai ir jų vartotojai.

„**Sektoriaus terpė** – tai išoriniai (įmonės atžvilgiu) jėgos ir veiksniai, būdingi tam konkrečiam ekonomikos sektoriui, kuriame dirba įmonė“ (Žvirblis ir kt., 2008).

Pasak autorių, kiekvienas ekonomikos sektorius turi specifiką. Verslui yra svarbios įvairios charakteristikos ir aktuali tų charakteristikų pokyčių dinamika, jų kitimo kryptis. Svarbus ir vieną sektorių apibūdinančių charakteristikų reikšmių santykis su kitų ekonomikos sektorių analogiškais charakteristikomis. Taigi šis specialiosios aplinkos komponentas yra svarbus tyrimo objektas.

2.1.2. Bendroji aplinka

Bendroji aplinka – tai tolimoji (įmonės atžvilgiu) verslo aplinkos dalis, tai komponentų ir veiksnių, kurie yra bendri ir veikia visų ekonomikos sektorių įmones, visuma (Kotler, 2003, p. 76).

Galima sutikti du bendrosios aplinkos sandaros variantus. Pirmasis iš jų yra tokių keturių komponentų visuma: politinis, ekonominis, socialinis, technologinis (Žvirblis, 2005, p. 12).

Antrajame variante prie išvardintų keturių pridėti du papildomi komponentai: aplinkosauginis (ekologinis) ir teisinis.

Literatūroje rašoma, kad bendrosios aplinkos pokyčiai gali iš esmės paveikti ir pakeisti specialiosios aplinkos komponentų poveikį įmonei. Bendroji aplinka veikia tiek įmonę, tiek jos specialiąją aplinką, o jos kartu sudaro sudėtingą terpę, kurioje ir veikia įmonė. (Žvirblis ir kt., 2008).

Trumpai apie kiekvieną bendrosios aplinkos komponentą:

Politinė aplinka

Galbūt netiesiogiai, per kitus veiksnius, politiniai veiksniai paliečia daugelį įmonių. Esminę įtaką, pvz., turi šalies ekonominė politika, šalies socialinė politika, šalies užsienio politika, taip pat dalyvavimas NATO bei Eurointegracija.

Politinę aplinką sukuria valstybės valdymo organų veikla ir bendros politikos kryptys. Be to, įmonei turi įtakos ne tik valstybės, kurioje ji veikia, politinis gyvenimas, bet ir tarpvalstybinių institucijų (tokių kaip Europos Sąjunga) darbas.

Valstybė daro didžiulę įtaką ekonomikai, taikydama šias priemones:

- mokesčių sistemą (tiesioginius mokesčius, t.y. tokius, kurių dydis priklauso nuo asmens ar įmonės gaunamų pajamų arba valdomo turto dydžio, ir netiesioginius, t. y. tokius, kuriais apmokestinamos asmens arba įmonės išlaidos);
- valstybės išlaidas;
- privatizaciją (valstybės valdomo sektoriaus mažinimą) ir su ja susijusius procesus;
- konkurencijos skatinimo priemones;
- regioninę politiką (t. y. tam tikrų valstybės regionų ekonominės plėtros skatinimą);
- pagalbą smulkiąjam ir vidutiniam verslui.

Daugelyje valstybių ekonomika yra mišri, t.y. egzistuoja privatusis ir valstybinis sektoriai. Privachios įmonės siūlo rinkoje prekes ir paslaugas, siekdamos gauti pelno. Valstybinį sektorių, kurį sudaro keletas smulkesnių sudedamųjų dalių, valdo valstybė.

Valstybė taip pat yra prekių ir paslaugų pirkėja. Daug privačių įmonių vykdo jos užsakymus. Valstybė kontroliuoja, skatina ir valdo privačiojo sektoriaus veiklą. Skatindama tam tikras tendencijas, ji taiko subsidijas ar mokesčių lengvatas arba keičia palūkanų normą, siekdama išspręsti makroekonomikos klausimus. Svarbu suvokti, kad dažniau valstybė verslo įmonių veiklą riboja, o ne padeda plėtoti (Žvirblis ir kt., 2008; Jewell, 2002, p. 102-103; Vasiliauskas, 2004, p. 63-64).

Įstatyminė (teisinė) aplinka

Pradedant steigimu kiekviena įmonė privalo laikytis daugybės įstatymų ir kitų teisės aktų, kurie reglamentuoja įvairiausias jos aspektus. Mat teisės aktai reglamentuoja įmonę ir kaip subjektą, ir jos darbo santykius, mokamus mokesčius ir t. t. Vienus iš jų priima Seimas, kitus išleidžia Vyriausybė arba atitinkama ministerija.

Verslo įmonės veiklą riboja teisinė aplinka, kuri sprendžia ginčytinus klausimus ir reguliuoja įmonės veiklą taip, kad ji būtų naudinga visuomenei. Visų verslo santykių pagrindas – vieno ūkio subjekto pasižadėjimas tiekti tam tikras prekes ar teikti paslaugas ir kito ūkio subjekto pasižadėjimas už jas sumokėti. Labai svarbu, kad abi šalys gerai suvoktų savo teises ir pareigas. Šią sritį reguluoja sutarčių teisė, kuri, be to, nustato šalių įsipareigojimus išitikus nesėkmei.

Teisės normos teikia verslo santykiams stabilumo ir mažina riziką. Jos riboja verslo įmonių veiklą arba, priešingai, verčia imtis tokios veiklos, kokios anksčiau jos plėtoti neketino. Taigi ši aplinka padidina įmonės veiklos kaštus (Žvirblis ir kt., 2008; Vasiliauskas, 2004, p. 64; Zavadskas ir kt., 2008, p. 12-16; Jewell, 2002, p. 101).

Socialinė aplinka

Tai bendrosios aplinkos veiksmų grupė, apimanti nelengvai identifikuojamus ir dar sunkiau kiekybiškai įvertinamus veiksmus. Gana aiškus kvalifikuotų darbuotojų veiksnys. Tačiau nei statistika, nei sociologiniai tyrimai nelabai gali padėti nustatyti kultūrinių – dvasinių vertybių pokyčių tendencijas, įvairių socialinių sluoksnių ir grupių lūkesčius, socialinio pripažinimo, saviraiškos, savo vertės suvokimo nuostatas, elgesio normas.

Svarbiausias socialinės aplinkos rodiklis — šalies gyventojų skaičius. Verslo įmonei naudinga, kai gyventojų skaičius didėja, nes, pirma, daugėja potencialių jos prekių vartotojų, antra, didėja darbo jėgos pasiūla. Jei gyventojų daugėja labai lėtai, mažėja potenciali vartotojų rinka ir darbo jėgos pasiūla.

Verslo įmonei didelę reikšmę turi ne tik bendras gyventojų skaičius, bet ir kiek kurio amžiaus žmonių šalyje gyvena. Visuomenės pokyčiai - tai ne tik bendro ar tam tikrų amžiaus grupių gyventojų

skaičiaus kitimas. Kinta gyvenimo būdas, pagrindinės vertybės, etninių religinių vertybių sistemos, socialinės-ekonominės gyventojų klasės. Šie pokyčiai verslo įmonei labai svarbūs, nes nuo jų priklauso darbo jėgos pasiūla ir visuomenės pirkimo įpročiai (Žvirblis ir kt., 2008; Jewell, 2002, p. 104-105).

Ekonominė aplinka

Valstybės ekonomikos lygis, nacionalinės pajamos, pragyvenimo lygis, infliacija, nedarbas, kreditavimo sąlygos, užsienio prekyba – šių ir dar daugybės kitų ekonomikos elementų poveikį pripažįsta kiekviena įmonė. Tai bene labiausiai apčiuopiamų ir įvertinamų bendrosios aplinkos veiksmų grupė. Ekonominė aplinka apibūdinama ir konkrečiais rodikliais.

Verslo įmonės veiklos sėkmę lemia ne tik konkurencijos lygis. Jos veiklai turi įtakos ir bendri ekonomikos rodikliai, nes nuo jų priklauso žaliavų pasiūla ir paklausos lygis. Prie tokių rodiklių priskiriami pajamų augimo, nedarbo ir infliacijos lygis, valiutų kursas, įmokų ir išmokų balanso deficitas. Be natūraliai vykstančių pokyčių, verslo įmonės veiklai turi įtakos ir vyriausybė, kuri savo priemonėmis siekia paveikti bendruosius ekonomikos rodiklius, politika. Valstybės ekonominė politika gali suteikti verslo įmonei papildomų galimybių, tačiau gali jos veiklą ir riboti (Žvirblis ir kt., 2008; Jewell, 2002, p. 101-102).

Technologinė aplinka

Kaip bendrosios aplinkos komponentas technologinė aplinka apima ir procesus, ir metodus, ir technikos priemones, reikalingus verslui plėtoti. Čia išsiskiria didėjanti technologijų įtaka verslo efektyvumui. Todėl būtina nuolat sekti technologines naujoves, galimai reaguoti į globalius inovacinius technologijų pokyčius, didinti investicijas. Verslo įmonės veikla būna sėkminga, jeigu ji sugeba prie šių pokyčių prisitaikyti.

Išskiriami penki būdai kaip verslo įmonės veikia naujos technologijos:

- spartūs technologijų pokyčiai lemia esminius darbo proceso pasikeitimus ir trumpina prekės gyvavimo ciklą;
- kūrybinės galimybės yra beribės, todėl kasdien sukuriama naujų prekių, procesų ar naujų darbo organizavimo būdų;
- kad moderni verslo įmonė sėkmingai dirbtų, tiesiog būtina daugiau lėšų skirti tyrimams ir plėtrai;
- naujas technologijas reikia vis labiau kontroliuoti, nes jų poveikis gali būti ne tik naudingas, bet ir žalingas (ypač jeigu jis sietinas su šylančiu pasaulio klimatu, plonėjančiu ozono sluoksniu, atominės energijos naudojimu ar toksinėmis atliekomis);
- nenutrūkstamas prekės tobulinimo procesas yra neišvengiamas, tačiau dažnai įmonės pirmenybę teikia smulkesniems ir mažiau rizikingiems, o ne esminiams ir rizikingiems prekės pokyčiams (Žvirblis ir kt., 2008; Jewell, 2002, p. 103).

Aplinkosauginiai (ekologiniai) veiksniai arba gamtinė aplinka

Įmonių veikla daro vis didesnę įtaką gamtinei aplinkai, nes kiekviena įmonė, o ypač gamybos įmonė, turi tam tikrą sąlytį su gamtine aplinka. Vartoja vandenį, orą, medieną, taip pat kitus, labiau specifinius išteklius, naudojami žemės sklypu, sausumos keliais, vandeniui ar oru perveža krovinius ir keleivius, o veiklos šalutiniai įvairios formos (kieti, skysti, dujiniai) produktai, t. y. teršalai, patenka į aplinką ir gali viršyti leistiną lygį. Paminėtinas ir ES neseniai priimtas sprendimas iki 2020 m. 20% sumažinti anglies dvideginio išmetimą į aplinką. Suderinamumas su šia aplinka tapo principine daugelio įmonių nuostata. Šioje aplinkoje veikia nemažai veiksnių. Energiją taupančios bei taršą mažinančios technologijos – toks kryptingas kelias mažinant šį poveikį (Žvirblis ir kt., 2008).

2.2. Aplinkos tyrimo metodai

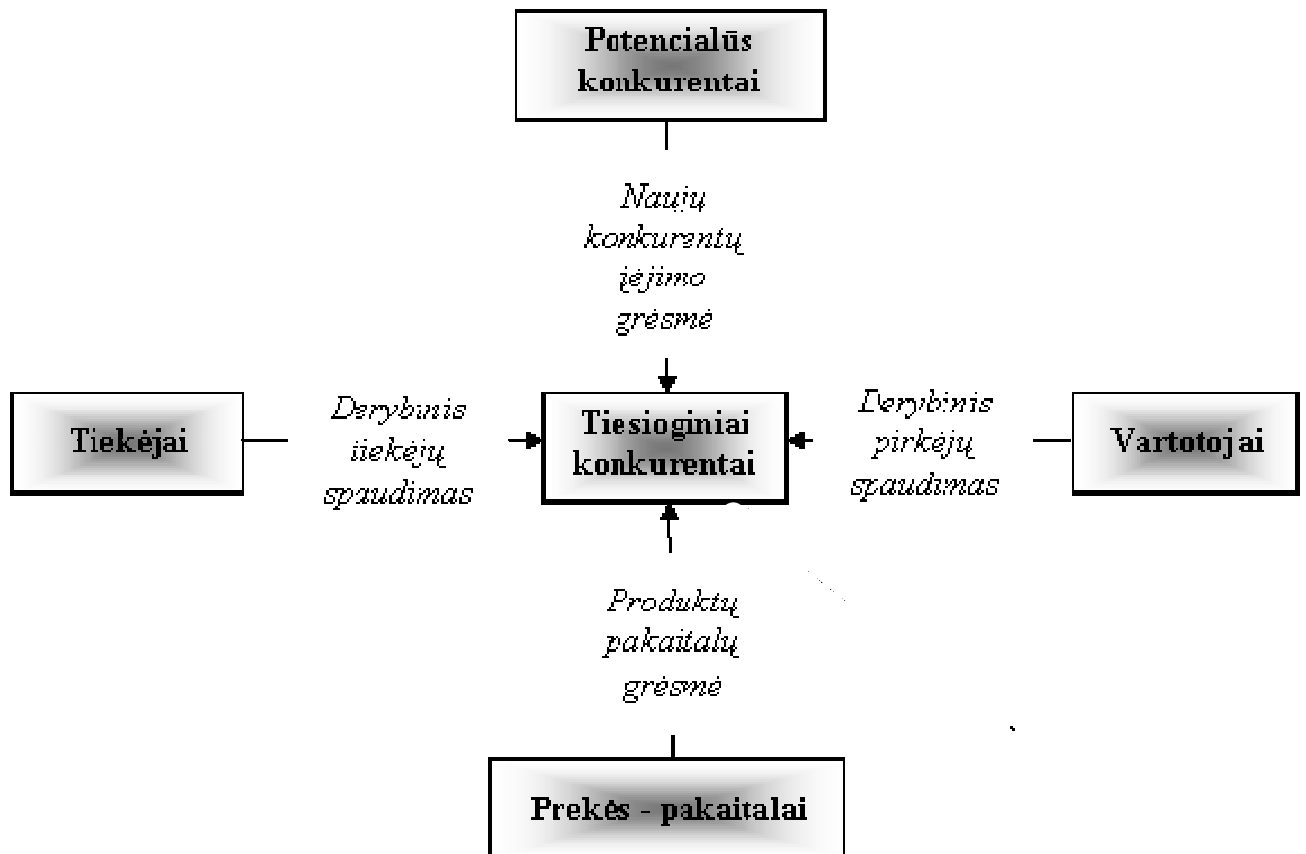
Šioje darbo dalyje aptarsiu aplinkos tyrimo metodus.

2.2.1. Specialiosios aplinkos tyrimo metodai

Specialiosios aplinkos komponentai (tai vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalų grėsmė) nagrinėtini remiantis vadinamuoju *penkių jėgų modeliu* (M. Porter ir kt.). Būtent šis modelis apima svarbiausias įmonę veikiančias išorines jėgas.

Robertas Jucevičius knygoje „Strateginis organizacijų vystymas“ (1998) M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį komentuoja taip: „pirkėjo spaudimas konkuruojančioms firmoms pasireiškia panašiai. Lemiamą įtaką spaudimo jėgai turi paklausos – pasiūlos lygis, konkretaus pirkėjo ar jų grupės svarba pardavėjui, kainų struktūra ir pasirinkimo galimybės“ (Jucevičius, 1998, p. 198). Jo manymu, konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė būtina norint išsiaiškinti klientus ir jų poveikio organizacijai galimybes bei įtaką. R. Jucevičius jėgas skirsto į: naujų konkurentų grėsmės, derybinio pirkėjų spaudimo, pakaitalų-produktų grėsmės ir derybinio tiekėjų spaudimo jėgas, kurios per potencialius konkurentus, vartotojus, tiekėjus ir prekes-pakaitalus veikia tiesioginiu konkurentus. (žr. 2.6. pav.) Remdamasi šiuo modeliu atliksiu ir savo pasirinktos įmonės tyrimą apie įmonės konkurentus.

Pirminis specialiosios aplinkos komponentų tyrimo metodikos etapas - *identifikacija*. Tai suprantama kaip analizės objekto atpažinimas, tapatumo nustatymas, taip pat konkretizavimas padarant jį galimai tiksliau apibrėžtą. Kiekvieno iš šios aplinkos komponentų ir jų visumos identifikacija reiškia, kad pirmiausia nustatoma esami vartotojai, konkurentai, nauji (galimi) konkurentai, pakaitalų grėsmė, tiekėjai.



Šaltinis: Jucevičius R., 1998, p. 198.

2.6 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1980)

Vartotojai

Pirmausias specialiosios aplinkos komponentas yra *vartotojai* (pirkėjai, klientai), t.y. jų grupės, jų derėjimosi galia, jų potencialas, nes įmonės veikla nukreipta į jų poreikių tenkinimą.

Kiekvienai įmonei svarbu išsiaiškinti, kas yra dabartiniai klientai ir kas gali būti potencialūs klientai ateityje. Svarbu žinoti ne tik klientų sudėtį, bet ir suprasti motyvus, kodėl jie naudojami būtent jūsų įmonės, o ne konkurentų paslaugomis, produkcija (Žvirblis ir kt., 2008; Vasiliauskas, 2004, p. 107-108).

Norint išanalizuoti įmonės vartotojus, reikėtų atsakyti į tokius klausimus:

- Kas yra siūlomos prekės vartotojai (gyventojai, juridiniai asmenys)?
- Ar turite pastovių jūsų produkcijos vartotojų tinklą?
- Į kokią vartotojų grupę orientuota jūsų organizacija?
- Ar jūsų organizacija, aptarnaudama vartotoją, teikia papildomas paslaugas?
- Ar jūsų produkcijos vartotojai yra pastovūs, ar atsiranda vis naujų?

Kadangi statyba yra specifinė ūkio šaka, tai ir statybos įmonių paslaugoms bei jų vartotojams būdinga tam tikra specifika į kurią būtina atsižvelgti segmentuojant rinką. Statybos įmonėms svarbiausi rinkos segmentavimo požymiai yra šie (žr. 2.1. lent.):

2.1 lentelė. Statybos rinkos segmentavimas

<i>Segmentavimo požymiai</i>	<i>Galimi rinkos segmentai</i>
Užsakovo kategorija	Valstybinės institucijos, įmonės, ne pelno siekiančios organizacijos, gyventojai
Ūkio šaka	Pramoninė statyba, žemės ūkio objektai, visuomeniniai ir kultūriniai pastatai, gyvenamieji namai, inžinerinės komunikacijos
Teritorija	Miestas, apskritis, respublika, užsienio valstybės
Technologinė specializacija	Žemės darbai, inžineriniai tinklai, bendrieji statybos darbai, apdailos, santechnikos, elektros montavimo, pramonės įrengimų montavimo darbai
Darbų pobūdis	Nauja statyba, techninis atnaujinimas, remontas, rekonstrukcija, restauracija

Šaltinis: adaptuota pagal Vasiliauskas A, 2004, p. 107-108.

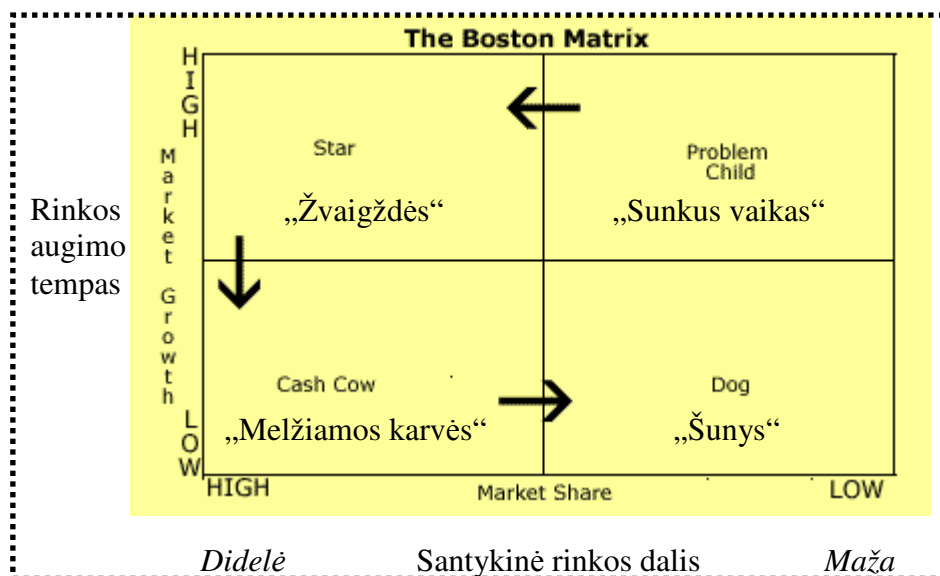
Konkurentai

Konkurentų analizė apima tiek esamus konkurentus, tiek ir naujus (galimus) konkurentus, turint omenyje įmones, kurios savo veikla sudaro ar gali sudaryti konkurenciją. Taigi konkurentų analizės tikslas – išsiaiškinti jų pranašumus, silpnąsias vietas, skirtumus (lyginant su sava įmone), netgi numatyti tolesnius jų veiksmus.

Pirmiausia išskirtinas konkurentų grupavimas ir išskyrimas, kuris leidžia kiek susiaurinti analizės objektą ir koku tai laipsniu apibendrintai tirti konkurentus, pvz., pagal jų grupes. Tam gali pasitarnauti *konkurentų strateginių grupių analizė* (Vasiliauskas, 2004, p. 96).

Konkurentai gali būti grupuojami, pvz., išskiriant rinkos lyderius, konkurentus, sudarančius pakankamą grėsmę, potencialius konkurentus ir pan. Plačiau žvelgiant, konkurentai (jų konkurencinis pranašumas) vertintini pagal šiuos pagrindinius kompleksinius kriterijus: kuriama pridėtinė vertė, išteklių graža, vidaus pajamų (darbo užmokesčio) lygis (Vasiliauskas, 2004, p. 87).

Konkurentus taip pat galima sugrupuoti pagal *Bostono konsultacinės grupės matricą (BCG)* (Jucevičius, 1998, p. 234; Stone, 2001, p. 46). Tai keturių dalių matrica, kuri susieja du kintamuosius – įmonės veiklos šakos augimo greitį ir santikinę įmonės turimą rinkos dalį („Marketing teacher“, 2008) (žr. 2.7. pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Marketing teacher, http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_marketing_environment.htm

2.7 pav. Bostono matrica

„Sunkus vaikas“ (angl. *Problem Child*) – tai tokia įmonės padėtis, kuri apibūdinama dideliu kapitalo poreikiu šio verslo vieneto vystymui.

„Žvaigždžių“ (angl. *Star*) padėtis išreiškia geriausias organizacijos galimybes augti ir gauti pelną.

„Melžiamos karvės“ (angl. *Cash Cow*) situacija išreiškia konkuravimą lėtai augančioje šakoje, kurioje firma yra rinkos lyderis.

„Šunys“ (angl. *Dog*) – tai konkuravimas lėtai augančioje ar net mažėjančioje rinkoje bei turint mažą jos dalį (Stone, 2001, p. 46).

Tiekėjai

Tiekėjai (tiekėjų potencialas) - tai viena *verslo partnerių* kategorijų, todėl tai yra elementas verslo partnerių visumos. Ją apsprendžia bendrų tikslų siekimas, indėlis į pridėtinės vertės kūrimą ir, žinoma, pasidalijimas sukurta pridėtine verte. (Appleby, 2003, p. 71).

Tiekėjų analizė itin aktuali šiais atvejais:

- Įmonė neturi (bent jau šiuo metu) alternatyvių tiekėjų arba galimų partnerių gaunamoms žaliavoms, pusgaminiams (mazgams), komplektuojančioms detalėms (gaminiam) arba netgi neturi alternatyvių (reikalingų gamybos procese) paslaugų teikėjų.
- Tiekėjų tiekiamų žaliavų, pusgaminų, komplektuojančių detalių ir pan. vertė visumoje sudaro gana ženkliai įmonės bendrųjų sąnaudų dalį, o jų kainų padidėjimas net ir nedideliu procentu juntamai atsiliepiama produkcijos savikainai, be to, jei to padidėjimo kompensuoti beveik neįmanoma.

- Įmonė turi (bent jau šiuo metu) alternatyvius tiekėjus tik kai kurioms pozicijoms (ar tai žaliavų, ar tai pusgaminių, ar tai komplektuojančių detalių), o kitoms pozicijoms tokių tiekėjų nėra, be to potencialių tiekėjų siūlomos sąlygos vargu ar priimtinos arba yra kiti tiekimo keblumai.
- Įmonė naudoja tokias žaliavas, tokius pusgaminius, tokias komplektuojančias detales (arba bent jau dalį jų pozicijų), kurių pakeitimas dėl jų techninių parametrų ar dėl atitikimo įmonės produkcijos gamybos technologijai yra tiesiog vargiai įmanomas.
- Įmonė yra labai priklausoma nuo susijusių su gamybos procesu paslaugų teikėjų arba nuo produkcijos aptarnavime besispecializuojančių įmonių veiklos stabilumo arba tiesiog nuo vežėjų (galbūt ir dėl objektyvių priežasčių).
- Kai iškyla grėsmė, kad, tarkime, komplektuojančių detalių tiekėjas imsis pats gaminti produkciją arba imsis nemažos dalies operacijų, kurias atlieka analizuojama įmonė, o apibendrintai tariant – perims dalies pridėtinės vertės kūrimą.

Ne tik šiais, bet ir kitais atvejais tikslinga atlikti *tiekėjų potencialo* analizę ir nustatyti kiekvieno tiekėjo atitikimą įmonės rinkovados nuostatomis.

Tiekėjų atranka (Bivainis, 2005) nagrinėtina kaip verslo partnerių atrankos sudedamoji dalis, tad ji turi būti vykdoma orientuojantis į bendrąją strategiją.

Pakaitalų grėsmė

Pakaitalų grėsmė suvokiama ne tik kaip pakaitalų gaminamai produkcijai atsiradimo galimybė, bet ir kaip identiškų ar analogiškų paslaugų teikimas, o komplektuojamų detalių ar pusgaminių tiekimo atveju – jų gamybos įsisavinimas pagrindinėje (vartotojo) įmonėje, t.y. kai klientai perima dalies pridėtinės vertės kūrimą.

Pagal pakaitalų grėsmės lygį, pirmiausia nurodytini tokie du tipiniai atvejai:

1. Atsiradus pakaitalams įmonės produkcija tampa nebereikalinga arba nebereikalingomis tampa kai kurios paslaugos (pvz., remonto – tai neremontuojamų gaminių gamybos išdava).
2. Atsiradę pakaitalai nepakeičia įmonės produkcijos, todėl ji išlieka reikalinga, tačiau gali sumažėti jos paklausa, kristi kaina, be to, galimas ir šalutinis, atrodytų nekonkuruojančių produktų atsiradimo neigiamas poveikis.

Sektoriaus terpė

Sektoriaus terpės analizė turi aprėpti bene didžiausią požymių spektrą. Reikia turėti prognozes galimai ilgesnei perspektyvai, t. y. pajusti dinamiką. Taikomi metodai skirstomi į dvi grupes: bendrieji metodai (statistinės analizės ir pan.) bei specifiniai metodai (pvz., sektoriaus gyvavimo ciklo analizė, SWOT analizė).

2.2.2. Bendrosios aplinkos tyrimo metodai

Bendrosios aplinkos analizei taikomi kokybiniai metodai (Žvirblis, 2005, p. 12):

- PEST analizė;
- PĮSETA analizė;
- aplinkos dinamikos analizė;
- scenarijų analizė.

PĮSETA analizė (angl. *PEST analysis*) – plačiausiai (ir seniausiai) naudojamas bendrosios aplinkos analizės ir kokybinio vertinimo metodas. Ji apima žemiau pateiktus bendrosios aplinkos komponentus ir jiems priskiriamus veiksnius (Fleisher, 2003, p. 6):

Politinei aplinkai priskirtini šie esminiai veiksniai:

- karas arba ikikarinė padėtis;
- valstybinis perversmas (jo grėsmė);
- santykiai su kaimyninėmis šalimis;
- vyriausybės stabilumas;
- ekspropriacijos galimybės;
- priklausymas ES, NATO;
- lobizmo pasireiškimas;
- politinių partijų įtaka verslui.

Socialinėje - kultūrinėje aplinkoje svarbiausi šie veiksniai:

- darbo jėgos veiksnys;
- demografinė situacija;
- subkultūrų įtaka;
- religiniai aspektai;
- visuomenės prisirišimo prie tradicijų laipsnis;
- kultūrinių vertybių pokyčių dinamika;
- žinių visuomenės tapsmas;
- aukštos kvalifikacijos darbuotojai;
- migraciniai procesai;
- polinkis keliauti;
- požiūris į užsieniečius;

Istatyminei (teisinei) aplinkai priskirtini šie esminiai veiksniai:

- valstybinis reguliavimas;
- tarptautinės sutartys (ES reglamentai);
- įstatymų (ypač mokesčių) kaita;
- konkurencijos reguliavimas;
- teisės aktų skaidrumas;
- instituciniai- organizaciniai sprendimai;
- AB, IĮ ir kt. įstatymai;
- teismų sistemos funkcionavimas.

Ekonominei aplinkai priskirtini šie esminiai veiksniai:

- BVP, jo dinamika;
- bendrosios gyventojų pajamos;
- kaupimo lygis;
- infliacijos dinamika;
- mokesčiai, tarifai, kvotos;
- licencijavimas, netarifiniai barjerai;
- boikotas, muitų politika;
- bazinė verslo infrastruktūra;
- koncesijų galimybės;
- laisvosios ekonominės zonos;
- žinių ekonomikos lygis;
- valiutos kurso stabilumas;
- galimybės pasinaudoti ES pagalba;

- viešieji pirkimai.

Technologinėje aplinkoje svarbiausi šie veiksniai:

- mokslo laimėjimai, jų rėmimas;
- technologinis lygis;
- progresyvių technologijų prioritetai;
- inovacijų taikymas ir rėmimas;
- vartotojų inertiškumas;
- informacinių technologijų plėtra;
- konkurencinės sąlygos;
- verslumas (netiesiogiai).

Aplinkosaugoje svarbiausi yra šie veiksniai (gamtinė aplinka):

- geografinė vieta;
- gamtiniai veiksniai;
- klimatinės sąlygos;
- energetikos infrastruktūra;
- riboti ištekliai ir jų reguliavimas;
- aplinkosaugos reikalavimai;
- EURO-2 standartai.

Kiekvieno iš įvardytų veiksnių turinys taip pat nėra vienareikšmiai apibrėžtas, todėl į tai irgi reikėtų žiūrėti kūrybiškai pagal konkrečią verslo situaciją.

Bendrosios aplinkos tyrimo uždavinys – išnagrinėjus šiuos aspektus, suformuoti bendrą poziciją ir išskirti prognozuojamą teigiamą poveikį turinčius veiksniai bei prognozuojamą neigiamą poveikį darančius veiksniai (Vasiliauskas, 2004, p. 60).

2.3. Statybos įmonės aplinkos tyrimo metodika

2.8 pav. pavaizduota tolimesnė šio darbo tyrimo eiga ir siūloma metodika. UAB „Vėtrūna“ aplinkos tyrimą pradėsiu nuo specialiosios aplinkos komponentų analizės.

Nagrinėdama specialiosios aplinkos pagrindinius komponentus (vartotojus, konkurentus, tiekėjus) remdamsiuosi vadinamuoju *penkių jėgų modeliu*. Sektoriaus terpę analizuosiu SSGG (SWOT) metodu.

Kiekvieno veiksnio tyrimas prasidės jo identifikavimu, o po jo pasirinktų metodų taikymas. Pirmiausia identifikuosiu UAB „Vėtrūna“ klientus. Juos suskirstysiu pagal požymius, parodytus 2.1 lentelėje. Identifikavusi statybos įmonės „Vėtrūna“ konkurentus iš jų išrinksiu 15 pagrindinių tiesoginių konkurentų ir pateiksiu jų prekės ženklus. Šiuos konkurentus sugrupuosiu, tam naudodama *konkurentų strateginių grupių analizę*, sudarysiu *strateginių grupių matricą*, pagal tokius analizės proceso etapus:

- parinksiu konkurencinius požymius, kurie apibrėš strategines grupes;
- išskirsiu konkurencinių požymių porą, kaip vyraujančią apibrėžiant strategines grupes;

- pagal parinktų požymių galimų reikšmių kombinacijas, atliksiu konkurentų klasifikaciją;
- grafiškai pavaizduosiu rezultatus, suformuluojant dvimatę matricą.

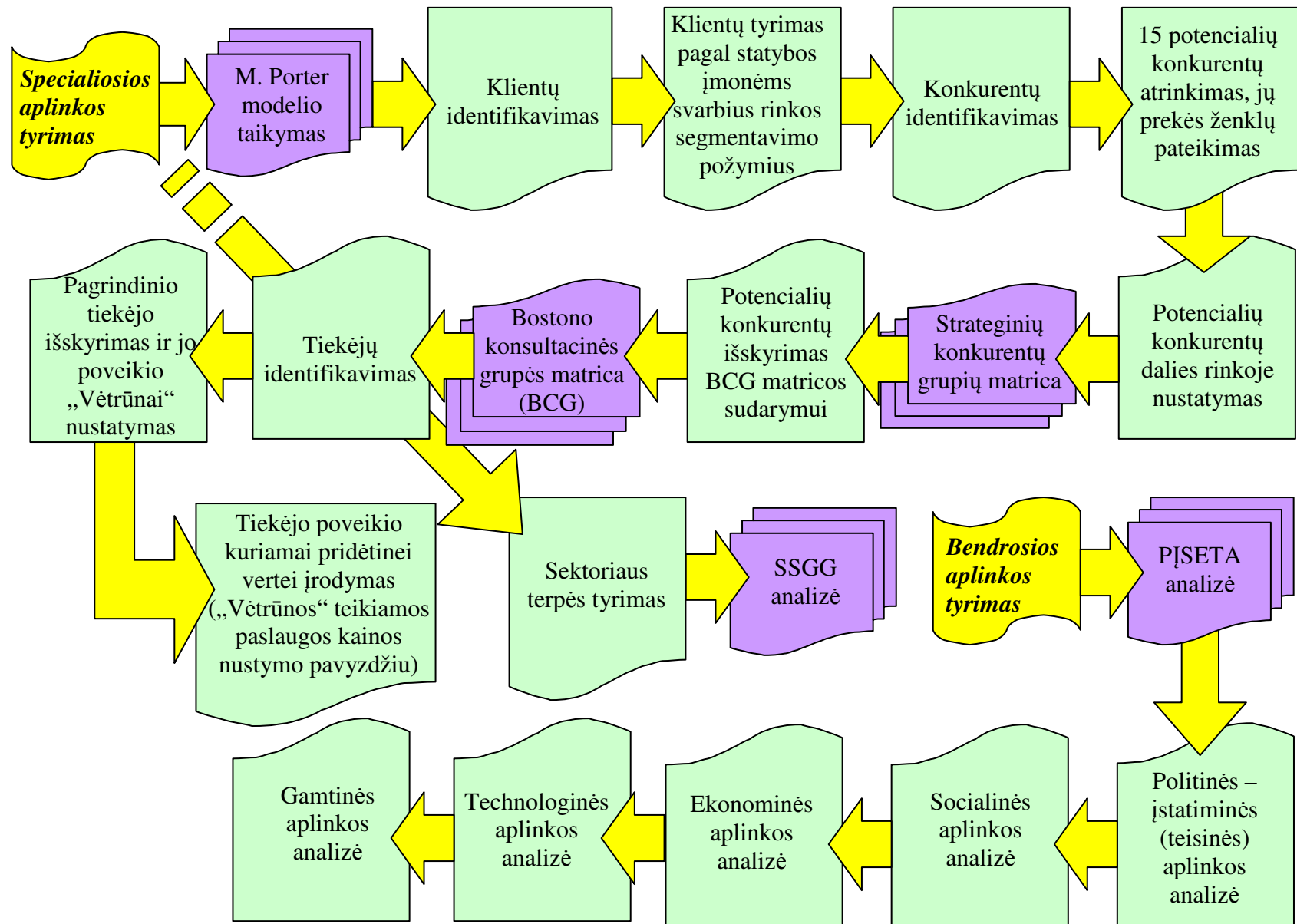
Strateginių grupių matricą formuosiu pasirinkdama ašyse du kintamuosius (teikiamų paslaugų asortimentą ir įmonių 2008 m. pajamas) ir pagal tai nustatysiu konkurentų pozicijas.

Strateginių grupių konkurentų grupių išskyrimas nėra pakankamas konkurentų analizės metodas, nes konkuruoti paprastai tenka su konkrečia įmone, naudojančia skirtingą strategiją, nors ji ir gali priklausyti tai pačiai strateginei grupei. Strateginių grupių matricos dėka išrinksiu du potencialius įmonės konkurentus ir tolimesniam tyrimui pasinaudosiu Bostono konsulatcinės grupės (BCG) matrica. Čia siedama du kintamuosius bandysiu išsiaiškinti potencialių konkurentų ir „Vėtrūnos“ padėtį bei reikalingus strateginius veiklos pokyčius.

Analizuodama tiekėjus remsiuosi įmonės „Vėtrūna“ vienos iš teikiamų paslaugų kainos nustatymo metodu, kuriuo bandysiu parodyti tiekėjo įtaką įmonei ir jos paslaugų kainai bei kuriamai pridėtinei vertei.

Bendrajai aplinkai tirti naudosiu PĮSETA analizę. Tai bendrosios aplinkos analizės ir kokybinio vertinimo metodas.

Kad būtų galima paprasčiau įsivaizduoti, tolimesnę šio magistrinio darbo tyrimo eigą ir siūlomą metodiką bei aukščiau aptartus žingnius vaizduoja sudarytas 2.8. pav.



2.8 pav. Siūloma aplinkos tyrimo seka ir metodika

3. UAB „VĖTRŪNA“ APLINKOS TYRIMAS

3.1. Įmonės charakteristika

3.1.1. Bendra charakteristika

„Vėtrūna“ – viena didžiausių Lietuvos statybų paslaugų ir nekilnojamo turto valdymo bendrovė, užsiimanti rangos darbų valdymu, atliekanti visus statybos bei rekonstrukcijos darbus. Įmonė taip pat vykdo investicinius projektus – savo lėšomis pastato, įrengia, nuomoja pastatus ir užsiima jų priežiūra.

Vizija: tapti patikimiausia statybos kompanija Lietuvoje.

Misija: kokybiškai ir laiku atlikti statybos darbus, kurie viršytų vartotojų lūkesčius, o pastatai tarnautų ilgam.

UAB „Vėtrūna“ veiklos **tikslas** yra vystyti ūkinę – komercinę veiklą, siekiant maksimalaus pelno bendrovei ir bendrovės akcininkams.

Uždaviniai:

- Siekti, kad kompanijos darbuotai, kurtų įmonės vertę. Branginti kompanijos darbuotojus, stengtis kelti specialistų kvalifikaciją, gerinti darbo sąlygas ir didinti kolektyvo motyvaciją.
- Pateisinti užsakovo lūkesčius, nes tai didžiausias įmonės įvertinimas. Stengtis analizuoti bei ne tik pateisinti, bet ir viršyti kiekvieno užsakovo lūkesčius.
- Diegti pažangias technologijų naujoves statyboje, nes jos didintų kompanijos galimybes.
- Siekti aukštos statybų kokybės, didesnio darbo efektyvumo ir našumo ir tam diegti naujausias technologijas.
- Tenkinti bendruomenės poreikius – tai sėkmingai dirbančios įmonės pareiga.
- Jaustis socialiai atsakingiems, todėl stengtis dalyvauti visuomeninėje veikloje, remti ne vyriausybės organizacijas.
- Užtikrinti aplinkos kokybę – atsakingos įmonės prievolė. Suprasdami aplinkos apsaugos svarbą, prisiimame atsakomybę už organizacijos veiklos daromą poveikį aplinkai, todėl vykdyti taršos prevenciją, naudoti mažiausiai kenksmingas aplinkai medžiagas, periodiškai vertinti aplinkos apsaugos veiksmingumo rezultatus.

2008 m. pradžioje kompanijoje dirbo per 700 patyrusių statybos specialistų komanda, galinti įgyvendinti nuo įprastų pastatų rekonstrukcijos darbų iki sudėtingų konstrukcijų statybos sprendimų. Pasikeitus ekonominei situacijai, nuo 2008 m. rudens darbuotojų skaičius pradėjo ženkliai mažėti. „Vėtrūnos“ specialistai nuo 2002 metų dirba pagal įdiegtą Kokybės vadybos sistemą ISO 9001 ir

Aplinkos apsaugos vadybos sistemą ISO 14001. „Vėtrūna“ – pirmoji Lietuvoje statybos bendrovė, įdiegusi Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą OHSAS.

2010 m. įmonė švęs 15 metų veiklos jubiliejų. Per 14 metų veiklos statybų srityje bendrovė yra pastačiusi ir rekonstravusi daugiau nei 200 objektų visoje Lietuvoje. „Vėtrūna“ pelnė užsakovų pripažinimą ir pasitikėjimą. „Vėtrūnos“ įgyvendintų objektų sąrašė – nuo gyvenamųjų namų, daugiabučių pastatų iki komercinių bei pramoninių statinių.

„Vėtrūna“ dalyvauja Energijos taupymo programoje, diegia pastatų šiltinimo iš lauko ir vidaus technologijas. Statybose kompanija naudoja naujausias Vakarų šalyse bei Lietuvoje sukurtas technologijas ir pagamintas ekologiškas medžiagas, atitinkančios pasaulinius standartus.

Teikiamos paslaugos

- *Statybos darbų valdymas;*

„Vėtrūna“, turinti ilgametę generalinio rangovo patirtį, užsiima statybos darbų organizavimu, valdymu ir priežiūra.

- *statybos darbai;*

„Vėtrūna“ visus statybų projektų vykdo savo jėgomis, kompanija siūlo platų statybos darbų spektrą:

- komercinės paskirties pastatų statyba;
- gyvenamosios paskirties pastatų statyba;
- pramoninių objektų statyba;
- pastatų restauravimas, renovavimas;
- stogų dengimas ir rekonstrukcija;
- monolitinių gelžbetonio konstrukcijų įrengimas;
- mūrijimo darbai;
- metalo konstrukcijų montavimas;
- pastatų apdaila;
- lauko inžineriniai tinklai ir aplinkos tvarkymas;

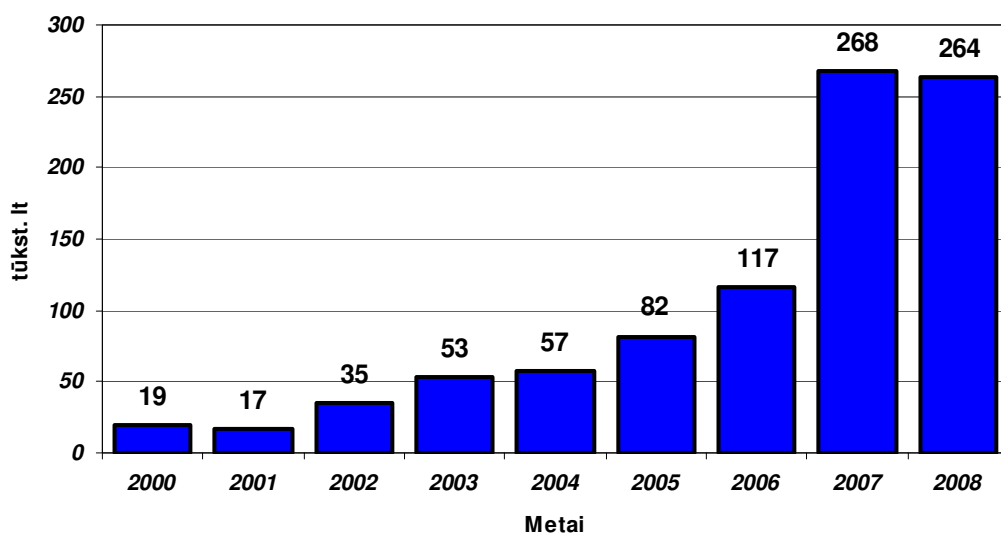
- *nekilnojamojo turto valdymas;*
- *statybos aikštelių techninis aptarnavimas;*
- *įrankių, mažosios mechanizacijos, statybinės technikos nuoma;*
- *transporto paslaugos ;*
- *santehnikos darbai ;*
- *elektros darbai.*

3.1.2. Veiklos mastas

Statybos objektai išsidėstę visoje Lietuvoje. Tai privatūs bei valstybės finansuojami objektai, laimėti statybos - rangos konkursuose bei kainų apklausos būdu. Naudojamos statybinės medžiagos tik ekologiškai švarios, atitinkančios Aplinkos apsaugos keliamus reikalavimus, bei pasaulinius standartus.

UAB „Vėtrūna“ savo veiklą plečia po visą Lietuvą, ir nori tapti lyderiaujančia firma Lietuvoje. Ši statybos įmonė savo veiklą vykdo visuose Lietuvos miestuose.

„Vėtrūna“ pagal pajamas iš statybos veiklos, darbuotojų skaičių patenka tarp 3 didžiausių Lietuvos statybos kompanijų.



3.1 pav. UAB „Vėtrūna“ apyvarta (2000 – 2008 metais)

Pastaruosius aštuonerius metus „Vėtrūna“ nuosekliai didino apyvartą. Nuo 2000 metų kompanija išaugo beveik 16 kartų – apyvarta pakilo nuo 17 mln. litų iki 265 mln. litų. Tačiau jau nuo 2008 m. pastebimos ekonomikos lėtėjimo tendencijos. Priežastis – ne tik ekonomikos nuosmukis. Vėstanti statybų rinka koreguoja ir statybų paslaugų kainas. Pavyzdžiui, gyvenamoji statyba sustojo ne todėl, kad perpildyta būstų rinka, bet kad sustabdytas ir juridinių ir fizinių asmenų kreditavimas. Šalies biudžeto karpymai sustabdė sveikatos, kultūros ir kitos paskirties objektų statybą. Bet ir gyvenime, ir ekonomikoje taip jau surėdyta, kad po didelių nuopolių ateina pakilimas.

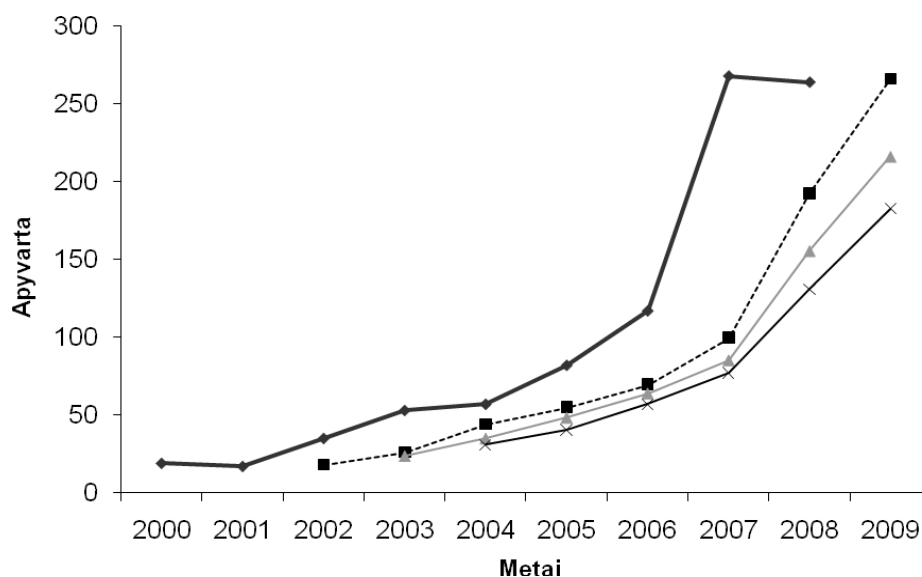
Kaip jau buvo minėta, išorinę aplinką veikia ekonominiai veiksniai. „Vėtrūnos“ plėtrą lėmė tai, kad statybos darbų apimtys, kaip ir apyvarta, ėmė sparčiai augti (žr. 3.1 pav.). Kaip jau buvo minėta, nuo 2007 m. Lietuvos ūkio augimo tempo spartėjimui įtakos turėjo didelis įmonių pelningumas ir palankios sąlygos statybų veiklai, o nuo 2008 m. rudens prasidėjęs ekonomikos nuosmukis ėmė keisti situaciją rinkoje. Kadangi įmonė dar nepateikia 2009 m. duomenų, tai slenkančio vidurkio metodu

atlikau įmonės „Vėtrūna“ prognozę 2009 metams. Jau sausio mėnesį bus galima įvertinti atliktas prognozes.

3.1 lentelė. Vidutinių kvadratinių paklaidų apskaičiavimas

Metai	Apyvarta	Prognozė	Paklaida	Paklaidos kvadratas	Prognozė	Paklaida	Paklaidos kvadratas	Prognozė	Paklaida	Paklaidos kvadratas
2000	19									
2001	17									
2002	35	18	17	289						
2003	53	26	27	729	23,667	29,333	860,444			
2004	57	44	13	169	35	22	484	31	26	676
2005	82	55	27	729	48,333	33,667	1133,44	40,5	41,5	1722,25
2006	117	69,5	47,5	2256,25	64	53	2809	56,75	60,25	3630,06
2007	268	99,5	168,5	28392,3	85,333	182,67	33367,1	77,25	190,8	36385,6
2008	264	192,5	71,5	5112,25	155,67	108,33	11736,1	131	133	17689
2009		266			216,33			182,75		
Iš viso:			371,5	32275,5		429	37793,6		451,5	41737,9
Paklaidų kvadratų vidurkis:				5427,42			7730,8			10603,5

Tyrimo rezultatas matomas apskaičiavus vidutines kvadratinės paklaidas. Vidutinė kvadratinė paklaida (MSE) turi būti kuo mažesnė, tai iš šių 3 apskaičiuotų (5427,42; 7730,8 ir 10603,6) mažiausia yra 5427,42. Todėl ir buvo padaryta išvada, kad 2009 metais įmonės apyvarta gali būti 266 mln. Lt (žr. 3.1 lent.).



3.2 pav. Įmonės prognozių vaizdavimas grafiškai

„Vėtrūna“ kasmet augo, plėtėsi, o dabar jai beliko stiprėti ir išlikti rinkoje konkurencinga bendrove. Užsakovai visada buvo patenkinti įmonės darbu. 2008 metais „Vėtrūna“ vykdė statybos, projektavimo, remonto ir rekonstrukcijos darbus daugiau kaip 50 objektų.

3.2. UAB „Vėtrūna“ aplinkos tyrimas

3.2.1. Specialiosios aplinkos tyrimas

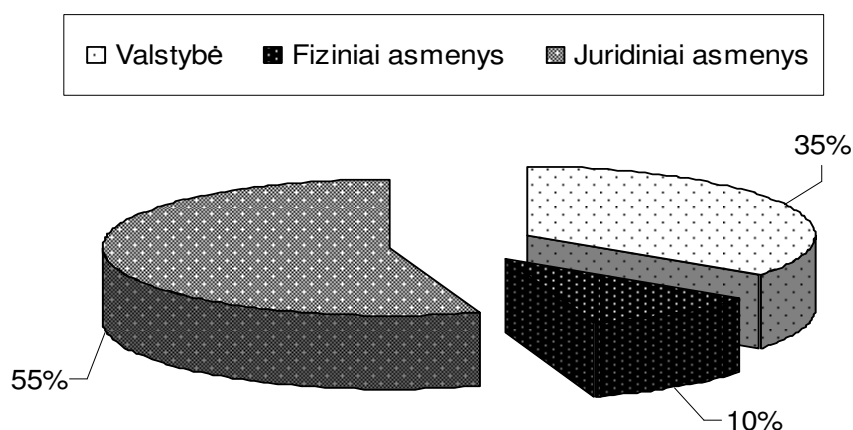
Kaip jau buvo minėta, specialiosios aplinkos komponentai nagrinėtini remiantis vadinamuoju *penkių jėgų modeliu* (M. Porter ir kt.), nes šis modelis apima svarbiausias įmonę veikiančias išorines jėgas. Pasak įvairių literatūros šaltinių, būtent nagrinėjamų komponentų (kaip varomųjų jėgų) analizė ir įvertinimas yra efektyvus instrumentas adaptuojantis prie aplinkos pokyčių.

Klientai, užsakovai

Kadangi statyba yra specifinė ūkio šaka, tai ir statybos įmonių paslaugoms bei jų vartotojams būdinga tam tikra specifika į kurią būtina atsižvelgti segmentuojant rinką. Statybos įmonėms svarbiausi rinkos segmentavimo požymiai yra:

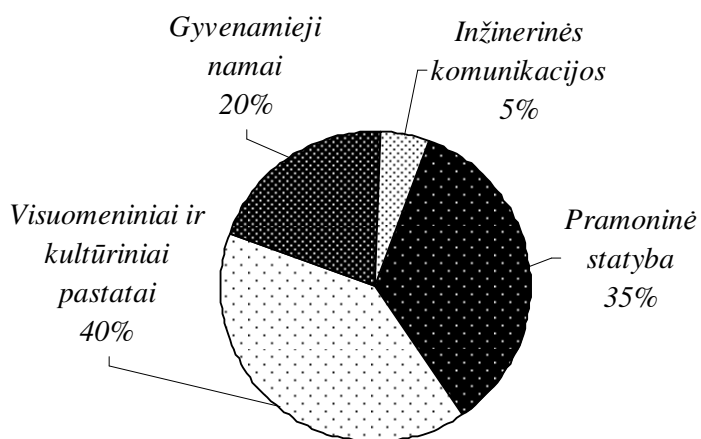
- užsakovo kategorija,
- ūkio šaka,
- teritorija,
- technologinė specializacija,
- darbų pobūdis.

Pagal užsakovo kategoriją UAB „Vėtrūna“ **klientus** galima suskirstyti į: valstybines institucijas (valstybė), fiziniai ir juridiniai asmenys.



3.3 pav. UAB „Vėtrūna“ klientų pasiskirstymas pagal užsakovo kategoriją

Įmonė labiau orientuota į valstybinių institucijų ir juridinių asmenų užsakymus. „Vėtrūna“ pastovių klientų neturi. Bendrovė atlieka paslaugas pagal klientų užsakymus. Klientai bet kada gali apžiūrėti kaip vyksta darbai. Įmonė stengiasi kuo geriau patenkinti klientų poreikius ir tai įrodo nuo 2001 m. kasmet didėjantis užsakymų skaičius.



3.4 pav. UAB „Vėtrūna“ klientų užsakymų pasiskirstymas pagal ūkio šaką 2007-2009⁴ m.

Per 14 metų veiklos statybų srityje pastačiusi ir rekonstravusi daugiau nei 200 objektų visoje Lietuvoje, „Vėtrūna“ pelnė užsakovų pripažinimą ir pasitikėjimą. „Vėtrūnos“ įgyvendintų objektų sąrašė – nuo gyvenamųjų namų, daugiabučių pastatų iki komercinių bei pramoninių statinių. Statybos objektai išsidėstę visoje Lietuvoje. Tai privatūs bei valstybės finansuojami objektai, laimėti statybos -rangos konkursuose bei kainų apklausos būdu. UAB „Vėtrūna“ savo veiklą plečia po visą Lietuvą, ir nori tapti lyderiaujančia firma Lietuvoje. Įmonė kasmet auga, plečiasi, stiprėja. Klientai patenkinti įmonės darbu. Gaunama vis daugiau užsakymų įvairiuose Lietuvos vietose (žr. 3.5 pav.).



3.5 pav. UAB „Vėtrūna“ klientų išsidėstymas pagal teritoriją 2007-2009⁴ m.

Įmonė atiduoda pirmenybę tam segmentui, kuriame įžvelgia maksimalias potencines galimybes.

⁴ 2009 m. spalio mėn. duomenys.

Pasak įmonės „Vėtrūna“ generalinio direktoriaus, pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos klientai pasirenka rangovą, yra: *kokybė, kaina* (arba kainos ir kokybės santykis, esant užsibrėžtai kokybei ar kainai), *atlikimo terminas, garantijos* (žr. 3.6 pav.) Kiekvienas klientas sau pasirenka pagrindinę poziciją ar filosofiją, pvz. „užsisakysiu tik tokiai sumai“ ir ja vadovaujasi.




3.6 pav. Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos klientas renkasi statybos įmonę

Kad pritrauktų daugiau klientų, įmonė turėtų daugiau dėmesios skirti ryšiams su visuomene. Tai didelė statybos bendrovė, todėl šia veikla turėtų užsiimti specialistas. Siūlyčiau įkurti ryšių su visuomene skyrių, kuris ir būtų atsakingas už „Vėtrūnos“ teigiamo įvaizdžio ir pasitikėjimo kūrimą. Įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti potencialių klientų informavimui apie teikiamas paslaugas: dalyvauti parodose, kuriose dažniausia ir pritraukiami eiliniai klientai, remti renginius, priimti studentus praktikoms, dalyvauti diskusijose susijusiose su statybos pramone. Aiškinti, kodėl jos teikiamos paslaugos yra geresnės, paminėti devizą – „kokybė ilgam“, nes dėl didelės statybos darbų paklausos, daugiau atsiranda nusiskundimų dėl nekokybiškai atliktų darbų, tai ši įmonė klientus turėtų pritraukti kokybės garantija, turėti reklamuoti statomus, pastatytus įžymius statinius. Išvengiant nusiskundimų statybų darbais įmonė turėtų labiau įtraukti užsakovą (klientą) į pačių darbų eigą: pasakoti, kodėl taip daroma, kokios medžiagos naudojamos, pateikti savų pasiūlymų – bendradarbiauti, sudominti ir suteikti pasitikėjimo „Vėtrūnos“ kolektyvu. Dauguma klientų perka brėžinius, neišmanydami statybos darbų tikėdamiesi kokybiško darbo, todėl, mano nuomone, klientą reikia kuo galima daugiau informuoti, kad kiltų kuo mažiau konfliktų.

Konkurentai

UAB „Vėtrūna“ pagal pajamas iš statybos veiklos, darbuotojų skaičių patenka tarp 4 didžiausių Lietuvos statybos kompanijų. 2007 metais bendrovė pasiekė 268 mln., 2008 m – 264 mln. litų apyvartą – daugiau nei dvigubai didesnę nei 2006 metais, kai apyvarta sudarė 117 mln. litų (žr. 3.1 lent.).

3.2 lentelė. UAB „Vėtrūna“ pajamos ir darbuotojų skaičius (2007 ir 2008 m.)

	<i>Metai</i>	<i>Pajamos</i>	<i>Darbuotojų sk.</i>
	2007	268.583.000 Lt	646
	2008	263.580.000 Lt	783

Konkurentų analizę tikslinga pradėti pranašumų, kuriuos konkurentai turi rinkoje, įvertinimu. Konkurencinėje kovoje svarbų vaidmenį atlieka strateginės grupės. Susiaurinti analizuojamų konkurentų ratą leidžia konkurentų profiliavimas.

UAB „Vėtrūna“ veikia monopolinės konkurencijos rinkoje, taigi konkurentų yra labai daug. Įmonės **konkurentai** yra visos statybos verslu užsiimančios bendrovės. 1.1 poskyryje buvo minėta, kad statybos veikla užsiimančių ūkio subjektų 2007 m. Lietuvoje būta 5476, o 2008 m. – 7096 (žr. 1.1 poskyrio 1.1 lent.). Kadangi „Vėtrūna“ laikoma viena iš didžiausių statybos bendrovių, tai tolimesniam tyrimui pasirinksiame pagrindinius tiesioginius jos konkurentus.

3.7 pav. pateikiu pagrindinių 15 tiesioginių įmonės „Vėtrūna“ identifikuotų konkurentų prekės ženklų. Kaip žinome, prekės ženklas suteikia įmonei papildomą vertę, kuri išskiria prekės ženklo savininko pasiūlyma iš konkurentų pasiūlymų, skirtų klientui patenkinti.

Nors skirtumai tarp statybinės paslaugas teikiančių įmonių prekės ženklų yra simboliniai ar emociniai, tačiau tai turi didelę reikšmę užsakovui pasirenkant rangovą. Taigi įmonės pavadinimas gali tapti neįkainojamas, nes spartėjant gyvenimo tempui ir esant laiko stygiui, tai padeda vartotojui apsispręsti bei sumažina riziką, kad įmonė nepatyrusi ir pan.



3.7 pav. Identifikuoti pagrindiniai UAB „Vėtrūna“ konkurentai

3.3 lentelėje prioritetine tvarka surikiuoti tiesioginiai „Vėtrūnos“ konkurentai, identifikuoti pagal jų 2007 m. pardavimus („Verslo žinios“, 2008).

3.3 lentelė. Tiesioginių UAB „Vėtrūna“ konkurentų ir jų pardavimų 2007 m. prioritetinis pasiskirstymas

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Įmonės pavadinimas</i>	<i>Pardavimai 2007 m.</i>
1	Ranga group	590.612.000 Lt
2	Panevėžio statybos trestas	516.970.000 Lt
3	YIT Kausta	416.703.000 Lt
4	Mitnija	236.356.000 Lt
5	Eika	207.436.000 Lt
6	Skirnuva	195.166.000 Lt
7	Constructus	191.950.000 Lt
8	Merko statyba	157.858.000 Lt
9	Skala	128.323.000 Lt
10	Statybos ritmas	109.480.000 Lt
11	Dailista	98.176.000 Lt
12	Vilmesta	87.890.000 Lt
13	Lakaja	81.487.000 Lt
14	Kaminta	66.971.000 Lt
15	Litana	66.470.000 Lt

Šaltinis: adaptuota pagal Verslo žinios. <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=12112123434-1111-0704-2007-000000000317>.

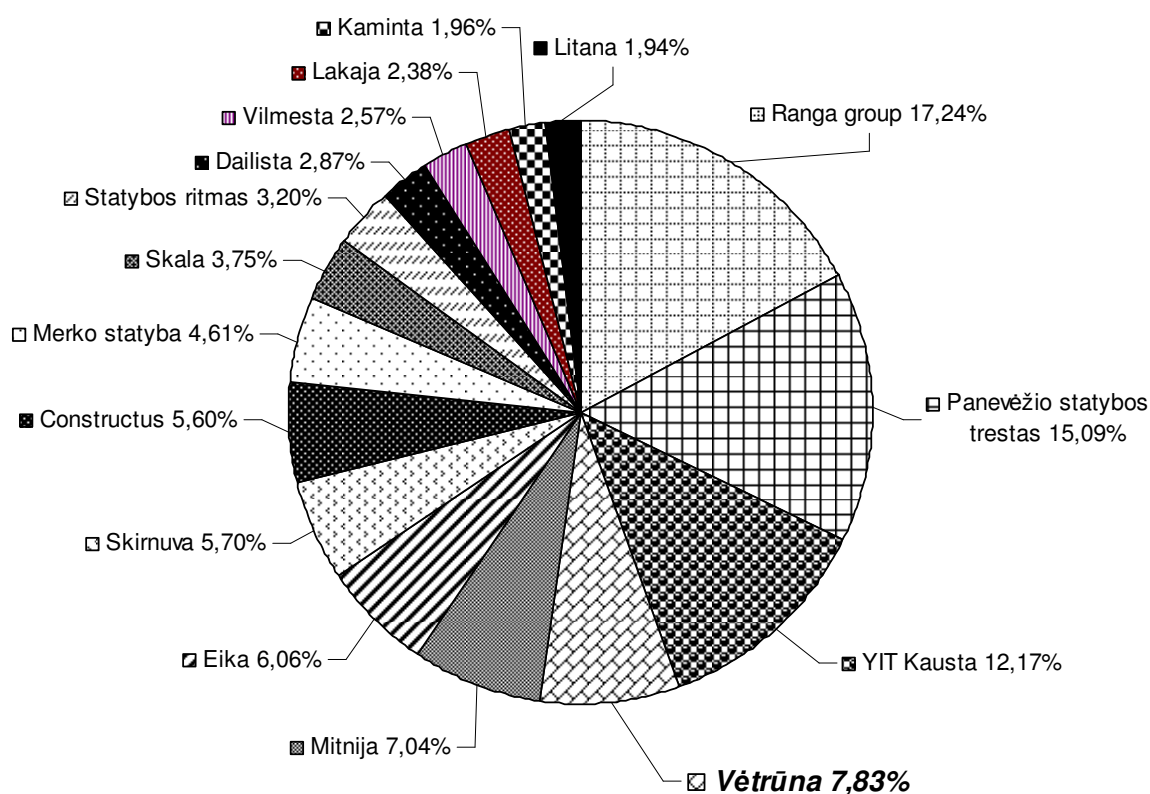
O 3.4 lentelėje – pagal 2008 m. pardavimus (Dauguvietytė, 2009). Matome, kad prioritetinė eilė ženkliai pasikeitė, nes pasikeitė ekonominė situacija Lietuvoje ir pasaulyje.

3.4 lentelė. Tiesioginių UAB „Vėtrūna“ konkurentų ir jų pardavimų 2008 m. prioritetinis pasiskirstymas

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Įmonės pavadinimas</i>	<i>Pardavimai 2008 m.</i>
1	Panevėžio statybos trestas	586.086.000 Lt
2	Ranga group	353.517.000 Lt
3	Mitnija	289.193.000 Lt
4	Eika	252.150.000 Lt
5	YIT Kausta	211.501.000 Lt
6	Iglus	205.746.000 Lt
7	Skirnuva	188.729.000 Lt
8	Merko statyba	178.907.000 Lt
9	Litana	169.000.000 Lt
10	Montuotojas	159.333.000 Lt
11	Statybos ritmas	110.198.000 Lt
12	Molesta	81.598.000 Lt
13	Kaminta	78.683.000 Lt
14	Skala	71.718.000 Lt
15	Lakaja	64.741.000 Lt

Šaltinis: adaptuota pagal Dauguvietytė I., Verslo žinios, p. 12-13.

Analizuodami abiejų lentelių duomenis galime pastebėti, kad pasikeitusi situacija šalyje, sukeitė ir lyderių pozicijas. Pagal 2008 m. pardavimus pirmaujančia statybos įmone tapo „Panevėžio statybos trestas“, „Ranga group“ palikdamas antroje vietoje. Tačiau į trečią prioritetinės lentelės poziciją, iš ketvirtos, pakilo „Mitnija“. „YIT Kausta“ iš trečios lentelės vietos nukrito į penktą, „Eika“ pakilo į ketvirtą, „Skirnuva“ nukrito į septintą, įmonių „Constructus“, „Dailista“ ir „Vilmesta“ iš viso nebematome tarp 15 konkurencingiausių, „Skala“ iš devintos nukrito į keturioliką, „Lakaja“ nukrito į penkioliką lentelės poziciją, „Kaminta“ pakilo į tryliką, o didžiausią teigiamą šuolį per metus, iš penkioliktos į devintą poziciją, padarė įmonė „Litana“. „Vėtrūna“ ir 2008 m. patenka į didžiausių statybos bendrovių penketuką ir išliko 4 pozicijoje. Mano paruoštose lentelėse „Vėtrūnos“ nėra, nes jose analizavau pagrindiniu konkurentus.



3.8 pav. Didžiųjų statybos bendrovių užimama dalis rinkoje 2008 m.

3.8 pav. matome, kad įmonė „Vėtrūna“ tarp didžiausių statybos bendrovių, pagal užimamą rinkos dalį, užima ketvirtą vietą. Kas įtakoja tokią padėtį rinkoje atskleisti gali padėti tų pačių įmonių paslaugų asortimento analizė. Visos šios įmonės užsiima statyba, tačiau savo vartotojams siūlo skirtingą kiekį paslaugų. Konkurentų ir „Vėtrūnos“ paslaugų įvairovė pateikta 3.5 lentelėje.

Knygoje „Strateginis valdymas“ minima, kad šakoje gali egzistuoti strateginės grupės (Vasiliauskas, 2004, p. 97). Strateginės grupės apima konkurentus, kurie vadovaujasi panašiomis strategijomis arba yra labai panašios galios. 3.5 lentelėje pateiktas įmonės „Vėtrūna“ ir jos konkurentų

paslaugų asortimentas, kuris bus reikalinga tolimesniam strateginių konkurentų grupių matricos sudarymui.

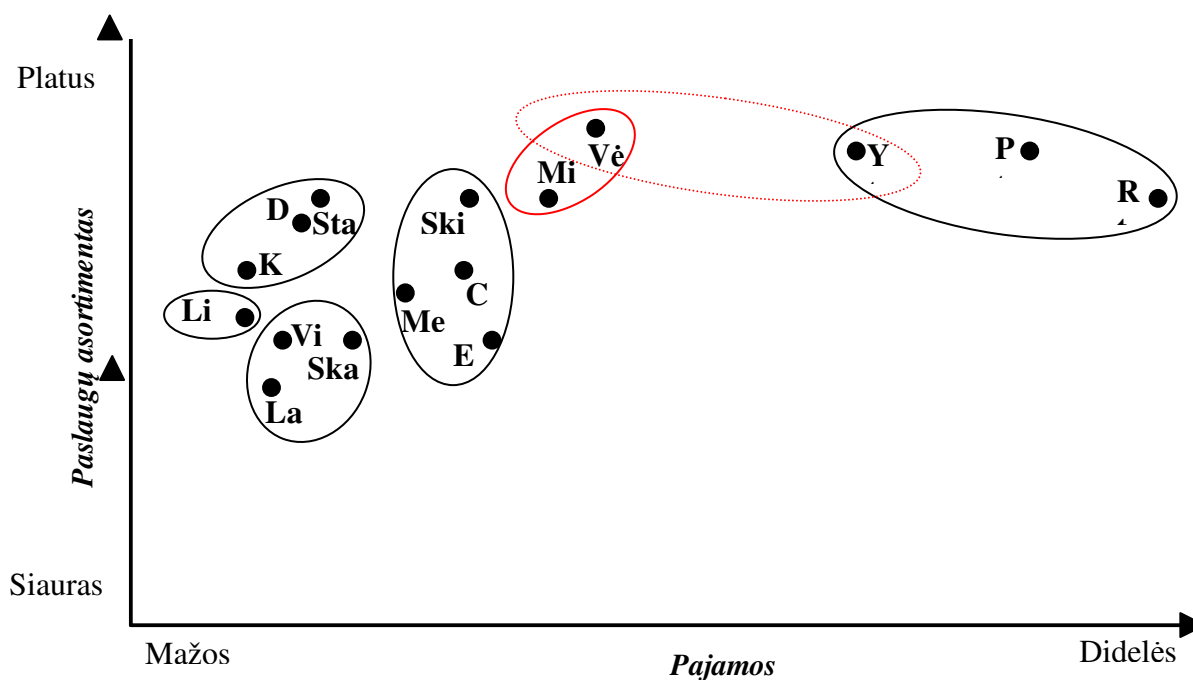
Anksčiau darbe minėtas konkurentų profiliavimas yra pradinis konkurencijos analizės žingsnis, kuris padeda nustatyti rinkos lyderį, atrinkti vieną arba du esančius konkurentus, jau dabar keliančius didžiausią grėsmę įmonei, ir numatyti vieną arba du potencialius konkurentus. Taigi nustačius konkurentų pasiskirstymą rinkoje (žr. 3.8 pav.), prieš pradėdant analizuoti atskirus konkurentus, verta juos sugrupuoti pagal kai kuriuos svarbius požymius. Tokiam grupavimui naudosis Porter (1985) pasiūlytą *strateginių konkurentų grupių matricą*. Porter strateginę grupę apibūdina kaip panašių savo strategija ir padėtimi rinkoje tiesioginių konkurentų grupę.

3.5 lentelė. Įmonių paslaugų asortimentas

<i>Paslaugos</i> \ <i>Įmonė</i>	Ranga group	Panevėžio statybos trestas	YIT Kausta	Vėtrūna	Mitnija	Eika	Skirmuva	Constructus	Merko statyba	Skala	Statybos ritmas	Dailista	Vilmesta	Lakaja	Kaminta	Litana
Visuomeninių pastatų statyba																
Administracinių pastatų statyba																
Pramoninių, gamybinių pastatų statyba																
Gyvenamųjų pastatų statyba																
Civilinė statyba																
Metalų konstrukcijų ir monolitinių pastatų statyba																
Gelžbetoninės konstrukcijos																
Plieninių konstrukcijų pastatai																
Projektų valdymas																
Bendrieji statybos darbai																
Gerbūvio darbai																
Lauko inžineriniai tinklai																
Elektos darbai																
Santechnios darbai																
Statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai																
Nekilnojamojo turto valdymas																
Pastatų renovavimas																
Pastatų restauravimas																
Statybos aikštelių techninis aptarnavimas																
Statybinės technikos nuoma																
Transporšto paslaugos																

<i>Paslaugos</i>	<i>Įmonė</i>	Ranga group	Panevėžio statybos trestas	YIT Kausta	Vėtrūna	Mitnija	Eika	Skirnuva	Constructus	Merko statyba	Skala	Statybos ritmas	Dailista	Vilmesta	Lakaja	Kaminta	Litana
Medinių, plastikinių langų, durų gamyba								■									
Kadastriniai matavimai								■									
Gamyba (betono, skiedinių gamyba; gelžbetonio ir metalo gaminių gamyba, skardos gaminių gamyba), gavyba												■					
Techninė priežiūra													■				
Plastikinių gaminių gamyba								■							■		
Metalo apdirbimas																■	

(3.9 pav. pavaizduotų įmonių pavadinimų sutrumpinimai: *C* – *Constructus*, *D* – *Dailista*, *E* – *Eika*, *Y* – *YIT Kausta*, *K* – *Kaminta*, *La* – *Lakaja*, *Li* – *Litana*, *Me* – *Merko statyba*, *Mi* – *Mitnija*, *P* – *Panevėžio statybos trestas*, *R* – *Ranga group*, *Ska* – *Skala*, *Ski* – *Skirnuva*, *Sta* – *Statybos ritmas*, *Vė* – *Vėtrūna*, *Vi* – *Vilmesta*).



3.9 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: paslaugų asortimentą ir pajamas

Matome, kad pagal strateginių grupių matricą „Vėtrūnos“ artimiausiu, didžiausią pavojų keliančiu konkurentu yra įmonė „Mitnija“. Šių įmonių pajamingumas ir teikiamų paslaugų skaičius yra panašiausias. Kita pagal išsidėstymą matricoje „Vėtrūnos“ lygmenyje yra įmonė „YIT Kausta“. Ši

bendrovė panašiausia teikiamų paslaugų asortimento skaičiumi, tačiau didelis pajamų, gautų 2007-2008 m. skirtumas leidžia jai atitrūkti nuo „Vėtrūnos“, pagal išsidėstymą matricoje.

Tolimesniame tyrinėjime pasirinksiu šias įmones kaip tiesioginius, didžiausią grėsmę keliančius konkurentus ir, kaip tyrimo įrankiu, pasinaudosiu Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica. Kad būtų lengviau įvertinti BCG matricos rezultatus, pateiksiu lentelę su visų 15 didžiausių konkurenčių skelbiamomis strategijomis (žr. 3.6 lent.).



3.6 lentelė. Įmonių strategijos

<i>Įmonės pavadinimas</i>	<i>Strategija</i>
Ranga group	Savo žiniomis ir patirtimi statyboje kurti verslo tendencijas Lietuvoje ir Europoje.
Panevėžio statybos trestas	Sąžiningai vykdyti įsipareigojimus, plėtoti ilgalaikį bendradarbiavimą ir siūlyti brandžius statybų sprendimus. Kurti aukštesnės kokybės aplinką verslui, visuomenei ir žmonėms.
YIT Kausta	Reikliai vertinti savo atliekamo darbo kokybę ir saugoti mus supančią aplinką. Darbus planuojame ir vykdomė taupydami išteklius ir siekdami geriausių ekonominių rezultatų.
Vėtrūna	Kokybiškai ir laiku atlikti statybos darbus, kurie viršytų vartotojų lūkesčius, o pastatai tarnautų ilgam.
Mitnija	Nuolat tobulėti, įsidięgti naujausias technologijas, statyti kokybiškai ir ilgam.
Eika	Didinti kompanijos žinomumą ir vertę, tiekiant kokybiškas paslaugas bei plėtojant ilgalaikius ryšius su klientais.
Skirnuva	Kokybiškai ir greitai atlikti įvairius remonto ir statybos darbus gyvenamiesiems, visuomeniniams bei pramoniniams pastatams.
Constructus	Dėmesys ir susitelkimas ties pagrindiniu kompanijos verslu – statybos paslaugomis. Didžiausias dėmesys komercinei, gyvenamajai ir pramonei statybai – toms paslaugoms, kurias atliekame geriausiai – turime reikiamos patirties, žinių ir resursų. Ypatingas dėmesys veiklos efektyvumui, teigiamiems piniginiams srautams ir pelningumui.
Merko statyba	Pažangių projektų valdymo metodų taikymas; modernių statybos technologijų taikymas; aukščiausių kokybės standartų siekimas; organizacinis mokymasis – profesionalūs, motyvuoti ir nuolat tobulėjantys darbuotojai
Skala	Sėkmingu darbu pateisinti klientų lūkesčius, didinti darbų apimtis, įsitvirtinti šalių rinkose, tobulėti ir pirmauti.
Statybos ritmas	Profesionaliai ir laiku atliekant statybos darbus, gerinti žmonių gyvenimo kokybę, kurti saugią ir pilnavertę visuomenę.
Dailista	Kokybiškai ir laiku atliekami darbai.
Lakaja	Rūpintis klientų poreikių tenkinimu ir kokybišku paslaugų teikimu; nuolatos tobulinti darbo procesus, nepriekaištingai teikiant paslaugas; modernizuoti statybos bei remonto darbų technologinę įrangą, įdiegiant technines naujoves.
Kaminta	Bendrovė devizu "Kokybė ir sparta" įsipareigoja tiekti šiuolaikinius aukščiausios kokybės produktus, laikytis aplinkosaugos ir darbų saugos reikalavimų, besąlygiškai vykdyti visus sutartinius, ypač darbų atlikimo terminų įsipareigojimus statytojams.

Spalvotai paryškinti žodžiai parodo populiariausius įmonių panašumą, kaip ir kokiais būdais jos siekia savo tiklų. Kadangi strategijos labai panašios, tai ir tikslai kai kurių statybos įmonių yra analogiški. Bendrovių tikslai pateikti 1 priede.

1.1 poskyryje buvo minėta, kad statybos šaka yra viena populiariausių Lietuvoje (žr. 1.1 lentelę). Tai tiek įmonės „Vėtrūna“, tiek jos tiesioginių konkurentų – įmonių „Mitnija“ ir „YIT Kausta“ šakos augimo greitis yra aukštas. Pagal 3.8 pav. rinkos lyderė yra įmonė, užimanti 17,24 proc. statybų rinkos, o mažiausią dalį užima įmonė, tarp didžiausių statybos įmonių (pagal pajamas), turinti 1,94 proc. rinkos. Tai, pagal BCG matricos kriterijus, t.y. „didelė“ rinkos dalis ir „maža“, laikysime, kad daugiau nei 9,59 proc. (vidurkis) užimanti, pagal 3.8 pav, įmonė priklausys „didelei“ santykinei rinkos daliai, o mažiau nei 9,59 proc. turinti įmonė – „mažai“. „Vėtrūnos“ tarp didžiausių statybos bendrovių rinkos dalis yra 7,83 proc., „Mitnijos“ – 7,04 proc., „YIT Kaustos“ – 12,7 proc. Galima suskirstyti taip (žr. 3.7 lent.):

3.7 lentelė. Pasiskirstymas pagal Bostono konsultacinės grupės (BCG) matricą

<i>Įmonė</i>	<i>Šakos augimo greitis</i>	<i>Santykinė rinkos dalis</i>	<i>BCG matricos dalis</i>
	<i>Aukštas</i>	<i>Maža</i>	<i>„Sunkus vaikas“</i>
	<i>Aukštas</i>	<i>Didelė</i>	<i>„Žvaigždės“</i>
	<i>Aukštas</i>	<i>Maža</i>	<i>„Sunkus vaikas“</i>

„Vėtrūna“ ir „Mitnija“ – „Sunkus vaikas“. Joms reikalingas didesnis kapitalas platesniam veiklos vystymui. Tai brandus verslo vienetas, tačiau nesėkmingai siekinatis užimti didesnę rinkos dalį intensyviai augusioje srityje. Akivaizdu, kad maža rinkos dalis neduoda tiek įplaukų, kad būtų įmanoma finansuoti investicijas. Norėdama plėstis įmonė turėtų taikyti kurią nors intensyvaus augimo strategiją.

„YIT Kausta“ – „Žvaigždės“. Tokia padėtis išreiškia geriausias įmonės galimybes augti ir gauti pelną. Reikėtų naudoti tolimesnės investicijos į verslo vienetą strategiją.

Analizuojant įmonių konkurenčių tikslus, buvo galima rasti daug panašumų. Vienas jų, kad beveik 30 proc. bendrovių siekia tapti lydere statybos sektoriuje. Toks bendrovių užsibrėžtas tikslas yra sveikintinas, tačiau, mano nuomone, „tapti patikimiausia“, kokia siekia tapti „Vėtrūna“ yra svarbiau. Tokio tikslo siekimas, lyginant tai su įmonės strategija, gali „Vėtrūnai“ daug labiau pasitarnauti užimant kuo didesnę rinkos dalį, nei didžiųjų konkurenčių siekis bet kokia kaina būti lydere.

Tiekėjai

Kalbant apie kitą specialiosios aplinkos komponentą – tiekėjus, tai galima pabrėžti, kad įmonė „Vėtrūna“ turi pakankamą ar net didelę **tiekjų** pasirinkimo galimybę. Tiekėjai – tai visos didžiosios Lietuvos statybinių medžiagų bendrovės.

Turimi tiekėjai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. Pagrindiniai tiekėjai yra pasitikėjimo ir susitarimo verti partneriai. 3.10 pav. pavaizduoti būtent tie, pasitikėjimo verti, ilgamečiai „Vėtrūnos“ partneriai.

Savaime aišku, kad šis specialiosios aplinkos komponentas, kaip ir vartotojai, tiekėjai bendradarbiauja ir su įmonės konkurentais. Jie yra suinteresuoti teikti kuo geresnės kokybės medžiagas bei žaliavas, o taip pat ir abiem pusėm patrauklia kaina.



3.10 pav. Identifikuoti pagrindiniai UAB „Vėtrūna“ tiekėjai

„Vėtrūnos“ tiekėjų produktai nėra ypatingi, tačiau specialistai stengiasi atrinkti pačius geriausius ir pirkti iš tokių, kad kaštai būtų kuo mažesni, o kokybė - kuo geresnė. Kitas svarbus aspektas yra tas, kad dažniausiai, jeigu tiekėjai neykdė sutarčių, jos yra nutraukiamos ir ieškoma kitų.

„Vėtrūnos“ tiekėjai turi didelę derėjimosi galią, nes tiekėjo kainos sudaro didelę organizacijos sąnaudų dalį. Tiekėjo kainos pakėlimas sumažina įmonės sukuriamą pridėtinę vertę, todėl tokiu atveju įmonė konkurencinėje kovoje turi kompensuoti tai savo paslaugų kainos padidimu.

Kaip tai konkrečiai veikia įmonę, paanalizuosiu išsirinkus vieną pagrindinį tiekėją ir bandydama parodyti jo įtaką įmonės konkrečios paslaugos kainai. „Vėtrūna“ nustatydamą kainą remiasi kaštais. Yra apskaičiuojamas reikalingų medžiagų dydis ir kiekis pagal turimą projektą esamomis kainomis.

Prie išlaidų medžiagai ir detalėms pridedamas darbuotojų darbo užmokestis, pridedamos administracinės išlaidos, socialinio draudimo išlaidos ir iš anksto nustatyto dydžio pelnas. Paimsiu vieną iš įmonės teikiamų paslaugų – šiferinio stogo dengimas. Šios paslaugos kainos apskaičiavimas prieš tiekėjo kainos pakėlimą ir po jo pateikiamas 3.8 lentelėje.

Tarkime, kad pasirinktas vienas pagrindinių „Vėtrūnos“ tiekėjų – „Senukai“, padidina statybinių vinių kainą 0,50 ct (nuo 3,31 Lt iki 3,81 Lt). Kokį poveikį tai turės įmonės paslaugos kainai, kuriamai pridėtinei vertei?

3.8 lentelė. Šiferinio stogo dengimo paslaugos kaino pokyčiai

<i>Eil.Nr.</i>	<i>Kainos elementų pavadinimas</i>	<i>Vertė, Lt PRIEŠ</i>	<i>Vertė, Lt PO</i>
	Kintami kaštai	22340,50	22365,11
1.	Medžiagos, žaliavos (medžiagų sunaudojimo norma × medžiagos vieneto kaina)	11202,21	11226,82
1.1.	Vinys statybinės (1 kg - 3,31 Lt) 3,81 Lt		
	49,23 kg × 3,31 Lt.	162,95	187,57
1.2.	Detalės tvirtinimui (1 t - 7038 Lt)		
	0,024 kg × 7038 Lt.	168,91	168,91
1.3.	Pjauta medžiaga kita (spygliuočių 1-3 rūš.) (1m3 - 758,54 Lt)		
	1,4209 m3 × 758,54 Lt.	1077,81	1077,81
1.4.	Pasta antiseptinė (1 kg - 11,52 Lt)		
	144,04 kg × 11,52 Lt	1659,34	1659,34
1.5.	Plėvelė poletileninė (1 m2 - 1,34 Lt)		
	103,95 m2 × 1,34 Lt	139,29	139,29
1.6.	Vinys su gaubtuvėlio formos galvute (1 vnt - 0,64 Lt)		
	841,5 vnt × 0,64 Lt	538,56	538,56
1.7.	Lakštai beasbesčio šiferio banguoti (1 m2 - 42,62 Lt)		
	139,59 m2 × 42,62 Lt	5949,33	5949,33
1.8.	Dailylentės (1 m2 - 47,81 Lt)		
	31,5 m2 × 47,81 Lt	1506,02	1506,02
2.	Tiesioginio darbo užmokestis (darbo sąnaudų norma × vidutinis atlygis)		
	630 val. × 13,42 Lt.	8454,60	8454,60
3	Naudojamų įrengimų eksploatavimo išlaidos (įrengimų darbo valandos × įrengimo valandos darbo kaina)		
	0,99 val. × 63,40 Lt.	62,77	62,77
4	Socialinis draudimas (31% nuo darbo užmokesčio)	2620,93	2620,93
	Pastovūs kaštai	5408,83	5409,56
5	Paslaugos savikaina (Kintami kaštai + pastovūs kaštai)	27749,33	27774,68
6	Antkainis (kaštų priedas) (čia 15% nuo savikainos)	4162,40	4166,20
7	Grynoji (Neto) kaina (savikaina+antkainis)	31911,72	31940,88
8	PVM (18% nuo sukurto produkto)		
	0,18 × (Neto kaina - Medžiagų, žaliavų, detalių vertė)	3727,71	3728,53
9	Galutinė (Bruto) paslaugos kaina	35639,44	35669,41

Matome, kad tiekėjui, padidinus žaliavos kainą vos 0,50 ct, paslaugos galutinė kaina pasikeičia 29,97 Lt. Taigi galima sutikti su lietaratūros analizėje aptartu teiginiu, kad specialiosios aplinkos komponento poveikis įmonei yra tiesioginis. Tiek vartotojai, tiekėjai ar konkurentai, įmonei daro tiesioginį poveikį.

Statybų sektoriaus terpė

Specialiosios aplinkos komponento - sektoriaus terpės analizei naudosime SWOT (SSGG) metodą, kuris padės atskleisti statybos sektoriaus, kuriam priklauso analizuojamos įmonės „Vėtrūna“ aplinka, silpnybes, striprybes, grėsmes ir galimybes.

Pagal ankstesniuose skyriuose išanalizuotą mokslinę literatūrą ir pirmojo skyriaus statybų sektoriaus apžvalgą bus suformuluoti teiginiai, kurie trumpai ir konkrečiai apibūdins SWOT metodo veiksnius.

Silpnybės

1. Mokslinėje literatūroje ir statybų sektoriaus apžvalgose buvo rašoma, kad Lietuva jau nuo seno paveldėjo neracionalią statybos medžiagų pramonę, kuriai modernizuoti reikia didelių investicijų.

2. Lietuvos statybos rinka maža, gyventojų perkamoji galia palyginti nedidelė. Dėl ekonomikos nuosmukio šalyje ir kaimyninėse valstybėse negalima efektyviai panaudoti turimo statybos potencialo.

3. Nepakankamai turima informacijos apie ES vidaus ir pasaulio statybos rinkas ir jų plėtotės perspektyvas. Statybos sektoriaus bendrovės per mažos pavieniui konkuruoti tarptautiniu lygiu. Lietuvos statybos bendrovės pagrindinius darbus atlieka šalyje.

4. Nepakankamai efektyvi teisinė aplinka. Dėl per mažai skiriamų lėšų nauji statybą reglamentuojantys dokumentai rengiami ir įgyvendinami palyginti lėtai. Viešųjų pirkimų įstatymas nėra pritaikytas statybai. Europos darnių statybos standartų įdiegimo laikotarpis daugiausia priklauso nuo turimų lėšų ir nuo šių standartų parengimo Tarptautinėse ir Europos standartizavimo organizacijose terminų. Neišspręstos nebaigtų statybų ir žemės nuosavybės problemos. Per mažai skatinamos investicijos į gyvenamąją statybą, į būsto atnaujinimą ir modernizavimą.

5. Daugelis Lietuvos statybos organizacijų, ypač mažos ir vidutinio dydžio, visai nesinaudoja ar minimaliai naudojami informacinių ir interneto technologijų galimybėmis, nes nemato jų teikiamų galimybių didinti efektyvumą ir konkurencingumą. Šiuo metu Lietuvos statybos *informacijos sistema* dar tik pradėta įsibėgėti. Statybos medžiagomis ir gaminiais prekiaujama vis dar menkai panaudojant informacijos technologijos galimybes.

6. Teisinė aplinka per mažai palengvina ir skatina inovacijų plėtotę. Labai lėtai diegiama inovacinė veikla, pavyzdžiui, konsultacinės, pastatų ūkio valdymo, interneto paslaugos. Inovacinė veikla būdinga tik nedaugeliui įmonių, ypač menkas jose mokslinis potencialas. Inovacijos statyboje dažniausiai diegiamos konkreto projekto pagrindu, todėl tai nėra nuolatinis procesas.

7. Nepalanki aplinka investicijoms. Menkai skatinamos įmonių investicijos į technologijų plėtotę, prastai panaudojamos lizingo galimybės. Iš karto ir labai smarkiai buvo sumažintos valstybinės investicijos.

8. Statybos sektoriaus bendrovės ir mokslo bei technologijų institucijos ir universitetai per mažai bendradarbiauja.

9. Lietuvos statybos asociacijos (Lietuvos statybininkų asociacija, Lietuvos statybos inžinierių sąjunga, Statybos industrijos asociacija ir t. t.) dar nepakankamai atstovauja organizacijų interesams užsienyje sprendžiant profesinio lavinimo ir kvalifikacijos kėlimo uždavinius.

Stiprybės

1. Lietuva priskirtina prie šalių su atvira ekonomika.
2. Lietuvos statybos pagrindinis pranašumas – darbo jėgos kvalifikacija, palyginti pigi darbo jėga ir paslaugos.
3. Baigta statybos sektoriaus bendrovių privatizacija ir vyksta restruktūrizacija. Sukurta teisinė įmonių veiklą reglamentuojanti bazė ir realiai vyksta konkurencija.
4. Privatizuotas būsto sektorius. Nemaža Lietuvos gyventojų investuoja pinigus į privatų būstą. Taip pritraukiama gana daug privačių lėšų.
5. Lietuvai tapus ES nare, pradėjo veikti ilgalaikė ES finansinė ir techninė parama, kuri mažina infrastruktūros atsilikimą. Dabartinė fizinė infrastruktūra yra pakankama, kad galėtų sėkmingai palaikyti statybos plėtotę.
6. Geri statybos sektoriaus pagrindai, stiprios tradicijos. Statyboje taikomi nauji vadybos metodai, šiek tiek diegiamos kitos inovacijos.
7. Gerėja statybos produktų ir paslaugų eksporto galimybės. Įmonės konkuruoja tarptautinėse rinkose. Statybos organizacijos turi sukaupę didelę darbo NVS rinkose patirtį.
8. Sėkmingai diegiamos Europos Sąjungos direktyvos ir Europos standartai. Seimas priėmė naujos redakcijos Statybos įstatymą, kuris yra suderintas su ES normomis. Įstatymo pataisos reglamentuoja projektuotojo ir rangovo atsakomybę, t. y. įvestas privalomasis projektuotojo ir rangovo civilinės atsakomybės draudimas. Statybos įstatymo pataisos palengvino dešimtmečiais galiojusius projektų derinimo procedūras.
9. Lietuvos statybininkų asociacija ir Lietuvos statybos inžinierių sąjunga padeda spręsti statybininkams rūpimus klausimus.
10. Dabar Lietuvoje būsto kreditavimo ir valstybės garantijų paskoloms teikti sąlygos yra geresnės nei daugelyje kitų Rytų Europos šalių. Būsto programų finansavimas iš valstybės biudžeto ir tarptautinės paramos fondų pagyvina Lietuvos finansų rinką. Pertvarkius nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemą, sukurta hipotekos infrastruktūra.

11. Išplėtotą statybos specialistų rengimo sistema. Taikomos naujausios studijų technologijos. Nuo 1999 m. Vilniaus Gedimino technikos universitete vyksta internetinės (nuotolinės) magistrantūros studijos. Šiuo metu nuotolinės studijos vyksta pagal dvi magistrantūros programas: Nekilnojamojo turto vadyba ir Statybos ekonomika ir verslas.

12. Vilniaus Gedimino technikos universitete, Kauno technologijos universitete, Klaipėdos universitete ir keliuose mokslo institutuose yra kvalifikuotas mokslinis potencialas, kuris padeda didinti statybos konkurencingumą.

Grėsmės

1. Vis stiprėja konkurencija statyboje. Didėja užsienio statybos kompanijų konkurencija. Žemi įėjimo į Lietuvos statybos rinką barjerai. Vietinės bendrovės, daugiausia dirbusios pagal kainos principą, gali nesugebėti konkuruoti su užsienio bendrovėmis. Pertekliniai gamybos pajėgumai. Lėtai didėja statybos sektoriaus konkurencingumas ir atsparumas pasaulinėms ekonomikos krizėms.

2. Statybos organizacijų konkurenciniai pranašumai remiasi pigia darbo jėga ir iš dalies pigiomis žaliavomis. O įgytų konkurencinių pranašumų (pažangios technologijos, įmonių reputacija) Lietuvos statyba turi mažai.

3. Valstybė nepakankamai įvertina mokslo, žinių ir inovacijų svarbą.

4. Nepasirengta naudotis ES struktūrinių fondų lėšomis.

5. Nepakankamai pritraukiama privačių lėšų į statybos projektus.

6. Statybą nuolat lydi cikliniai nuosmukai ir pakilimai.

7. Biudžeto galimybės (būsto finansavimas, socialinis būstas, nebaigta statyba, pagalba socialiai remtiniams žmonėms eksploatuojant pastatus ir t. t.) priklauso nuo vidaus ir tarptautinės aplinkos.

8. Valdančios partijos dažnai skirtingai suvokia rinkos ekonomiką – nuo griežto valstybės kišimosi iki neriboto rinkos veikimo. Galimos klaidos bei disproporcijos nustatant statybos politikos prioritetus. Kai kurios politinės ir ekonominės grupės priešinasi vykdomai politikai.

9. Didelės reformų, naujų technologijų diegimo ekonominės, organizacinės, informacinės ir administravimo išlaidos.

10. Nėra sukurta palankių sąlygų investicijoms. Priežastis – ne tik ekonomikos nuosmukis. Pavyzdžiui, gyvenamoji statyba sustojo ne todėl, kad perpildyta būstų rinka, bet kad sustabdytas ir juridinių, ir fizinių asmenų kreditavimas. Šalies biudžeto karpymai sustabdė sveikatos, kultūros ir kitos paskirties objektų statybą. Paskutinis valstybės investicijų programos tikslinimas vyko ypač keistai: beveik visiems objektams buvo sumažinta 60-70 proc. lėšų, bet sąraše jie palikti. Todėl nebaigta statyba ir, žinoma, nuostoliai yra užprogramuoti.

2008 m. statybų apimtys, skaičiuojant to meto kainomis, buvo didesnės nei 2007 m., tačiau jau 2008 m. paskutinį ketvirtį buvo aiški statybų mažėjimo tendencija. 2008 m. statybų darbų atlikta už

10,4 proc. mažiau nei pernai tuo pačiu metu.

Galimybės

1. Lietuvai tapus ES nare, pagerėjo sąlygos eksportuoti statybos produktus ir paslaugas. Taip gali būti panaudojamos statybos kaip globalinio verslo galimybės. Siekiant efektyviau panaudoti Lietuvos statybos potencialą, reikia didinti statybos produkcijos ir paslaugų eksportą.

2. Vienas reikšmingiausių Lietuvos ūkio objektų, atliekančių labai svarbų stabilizuojantį vaidmenį itin sunkiu mūsų ekonomikos fundamentalaus pertvarkymo laikotarpiu, yra Ignalinos atominė elektrinė. Viena iš pagrindinių Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą sąlygų yra Ignalinos Atominės Elektrinės uždarymas. Jėgainei uždaryti skirtos Europos Sąjungos ir Lietuvos lėšos skatins šalies ekonomiką. Šiam tikslui išleidžiami pinigai virs užsakymais *statybos*, transporto ir kitoms bendrovėms. Tačiau uždarymui skirti pinigai tik iš dalies sušvelnins būsimus praradimus. Ignalinos atominei elektrinei uždaryti reikėtų apie 3,4 mlrd. eurų (11,7 mlrd. litų).

Užsiminus apie IAE, svarbu paminėti, kad būtent šiame magistro darbe analizuojama įmonė „*Vėtrūna*“ *statys* radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksą Ignalinos atominėje elektrinėje. Planuojama, kad darbai prasidės gruodį, kai bus baigti dirvožemio sutvirtinimo darbai. Projektą įgyvendinti tikimasi iki 2011 m. pavasario. Taip pat būtina paminėti, kad radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksą pretendavo statyti 8 bendrovės.

3. Stiprėjant privačiam verslo sektoriui, atsiranda daugiau statybos plėtojimo galimybių. Keičiasi užsakovų požiūris į statybos bendroves. Bendrovės, sugebančios orientuoti savo veiklą į vartotojus, turi geras plėtotės perspektyvas.

4. Ekonomikos augimas, pajamų, tenkančių vienam gyventojui, didėjimas, urbanizacijos plėtotė ir kiti veiksniai Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse didina statybos paklausą. Todėl reikia skatinti statybos produkcijos paklausą ir panaudoti ekonominį multiplikatoriaus efektą.

5. Galima plačiau taikyti statyboje informacines ir interneto technologijas. Reikia sukurti Lietuvos statybos informacinę sistemą ir išnaudoti informacijos technologijos galimybes trimis statybos šakos lygmenimis (šalies, organizacijų, projektų).

6. Statybos technologinę pažangą ir atsilikimą įmanoma mažinti tik nuolat ir sistemingai plėtojant švietimą ir kvalifikacinį rengimą. Todėl reikia sukurti kvalifikacijos ugdymo nenutrūkstamų studijų sistemą (ir nuotolinių), apimančią visų statybos sričių specialistus.

7. Galima dalyvauti ES finansuojamuose infrastruktūros plėtotės projektuose. Įvesti finansinių priemonių, skatinančių investicijų (privačių ir valstybinių) skyrimą statybai, sistemą.

8. Galima didinti socialinio būsto statybą mažas pajamas turintiems gyventojams. Spręsti nebaigtų statybų problemas, atnaujinti senus būstus.

9. Galima diegti inovacijas statybos organizacijose. Tobulinti pastatų ūkio valdymo ir priežiūros sistemą.

10. Galima veiksmingiau naudoti energijos išteklius, mažinant statybos poveikį aplinkai.

11. Lietuvos statybininkų ir Statybos industrijos asociacijos gali geriau atstovauti organizacijų interesams užsienyje, sprendžiant profesinio lavinimo ir kvalifikacijos kėlimo uždavinius.

12. Šiuo metu Lietuvos ekonomikos atvirumas yra vienas iš liberaliausių tarp Europos valstybių.

13. Lietuvai tapus ES nare, atsirado galimybių gauti techninę, konsultacinę bei finansinę ES paramą, kuri sudaro sąlygas efektyviau restruktūrizuoti statybą bei modernizuoti infrastruktūrą. Įsijungimas į vieningą ES statybos ir mokslo erdvę leidžia sparčiau ir efektyviau panaudoti ES šalių statybos ir mokslo potencialą.

14. Atsigaunanti Rusijos ekonomika sudaro palankias sąlygas Lietuvos statybos organizacijoms aktyviau skverbtis į jos rinką. Šią užduotį taip pat palengvina išaugusi statybos organizacijų vadovų kompetencija.

15. Galima sudaryti sąlygas sąžiningai konkurencijai.

Ir gyvenime, ir ekonomikoje taip jau surėdyta, kad po didelių nuopolių ateina pakilimas. Ateis ir į Lietuvą. Manau, kad šalies ekonomika į gerąją pusę pradės keistis 2010 m. II pusmetį, statybos apimčių didėjimas prasidės nuo 2011 m.

3.2.2. Bendrosios aplinkos tyrimas

Politinė – įstatiminė (teisinė) aplinka

Laisva verslininkystė gali vystytis tik demokratinėje, rinkos ekonomikos šalyje.

Lietuvos Respublikos prezidentas Valdas Adamkus savo metiniame pranešime (2008) pabrėžė, kad „*pradėdami devynioliktuosius nepriklausomybės metus, esame priversti ne svarstyti iššūkius ar problemas, bet konstatuoti pasitikėjimo valstybe krizę.*“ Svarbiausia tos krizės priežastis, pasak prezidento, yra strateginio mąstymo stoka. Lietuvoje kalbama apie šalies gerovę ir europines vertybes, bet iš tikrųjų judama sąstingio ir nuosmūkio link. „*Europos sąjungos lėšos leido šiek tiek atsipalaiduoti, tačiau tokia padėtis netruks ilgai, o esminės problemos lieka neišspręstos. Iš šio strateginio abejingumo kyla kita problema: mūsų politika neduoda rezultatų svarbiausiose šalies gyvenimo srityse – ten, kur pokyčiai tiesiog būtini*“ – kalbėjo Prezidentas V. Adamkus.

Paskutinį kartą Lietuvoje rinkimai vyko 2008 m. spalio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimo nariai renkami ketveriems metams. Eiliniai Seimo rinkimai rengiami Seimo narių įgaliojimų pabaigos metais.

Lietuvos partijos (žr. 2 priedą) – Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijoje, nuo 2003 m. Registrų centre registruotos politinės partijos. Partijos veikia pagal 1990 m. rugsėjo 25 d. Seimo priimtą Politinių partijų įstatymą.

Iš 37 registruotų Lietuvos partijų po 2007 m. vasario 25 d. savivaldybių rinkimų Lietuvos politinėje sistemoje realiai veikė Seime bei savivaldybėse 18 partijų. 2008 m. spalio 12 d. Seimo

rinkimuose buvo iškelta 16 sąrašų, kuriuos oficialiose ir neoficialiose koalicijose sudarė 22 partijos, o dar 2 partijos kėlė savo kandidatus tik vienmandatėse apygardose. Į Seimą 2008 m. pateko 10 partijų atstovų.

Su politine – įstatimine (teisine) aplinka siejami ir Lietuvoje esantys įstatymai, reglamentuojantys statybos veiklą.

Lietuvoje statybos veiklą reglamentuoja:

1. Statybos įstatymai.

- Statybos įstatymas.

Tai *pagrindinis* įstatymas, nustatanis visų Lietuvos Respublikos teritorijoje statomų, rekonstruojamų ir remontuojamų statinių esminius reikalavimus, statybos techninio normavimo, statybinių tyrinėjimų, statinių projektavimo, naujų statinių statybos, rekonstravimo, remonto, jų pripažinimo tinkamais naudoti, statinių naudojimo ir priežiūros, nugriovimo bei visos šios veiklos priežiūros tvarką, statybos dalyvių, viešojo administravimo subjektų, inžinerinių tinklų bei susisiekimo komunikacijų savininkų (ar naudotojų), kitų juridinių ir fizinių asmenų veiklos šioje srityje principus

- Statybų privačioje žemėje reglamentas.
- Dėl numerių pastatams, patalpoms ir butams suteikimo, keitimo ir apskaitos taisyklių ir pavadinimų gatvėms, pastatams, statiniams ir kitiems objektams suteikimo, keitimo ir įtraukimo į apskaitą taisyklių patvirtinimo.
- Dėl prašymo patikrinti senus statinius formas, Senų statinių patikrinimo akto formos ir Senų statinių patikrinimo akto pildymo tvarkos patvirtinimo.
- Savavališkai pastatytų ir statomų pastatų, įrenginių arba jų dalių, perduodamų valstybės arba savivaldybės nuosavybėn pagal teismų sprendimus, perėmimo ir apskaitos tvarka.
- Dėl savavališkai pastatytų ir statomų pastatų, įrenginių arba jų dalių, perduodamų valstybės arba savivaldybės nuosavybėn pagal teismų sprendimus, statinio perėmimo akto patvirtinimo.

2. Statybos techninis reglamentas⁵ (žr. 3 priedą).

3. Statybos specialistų atestavimo įstatymai.

- Teisės eiti statybos techninės veiklos pagrindinių sričių vadovų pareigas įgijimo tvarkos aprašas. Statybos inžinieriaus diplomų, įgytų užsienio valstybėje, pripažinimo Lietuvos Respublikoje taisyklės.
- Statinio projektuotojo, statybos rangovo, projektavimo ar statybos valdytojo, projekto ar statinio ekspertizės rangovo teisės įgijimo tvarkos aprašas. Fizinių asmenų, juridinių asmenų, kitų užsienio organizacijų pateiktų dokumentų, išduotų užsienio valstybėje ir patvirtinančių

⁵žr. LR Aplinkos ministerija. [Žiūrėta 2008-03-27]. Prieiga per internetą: http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=2985.

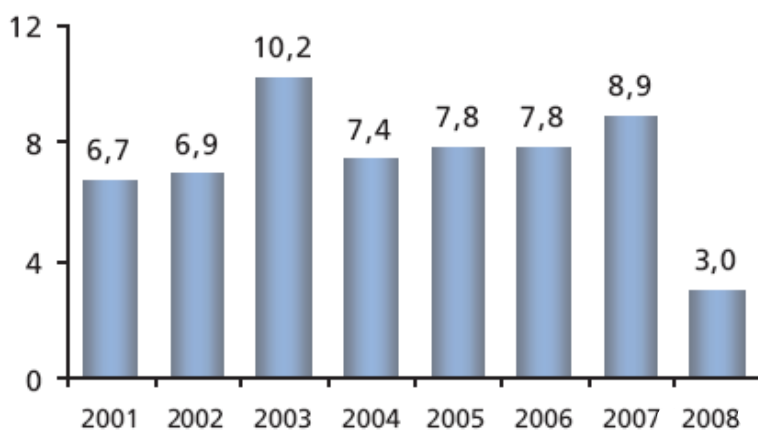
teisę kilmės šalyje užsiimti statybos techninės veiklos pagrindinėmis sritimis, pripažinimo Lietuvos Respublikoje taisyklės.

- Statinių projektuotojų, statybos rangovų projektų ar statinių ekspertizės rangovų atestavimo komisijos darbo reglamentas.
- Statybos techninės veiklos pagrindinių sričių vadovų atestavimo komisijos darbo reglamentas.
- Architektų kvalifikaciniai reikalavimai ir atestavimo tvarkos aprašas.
- Architektų atestavimo komisijos darbo reglamentas.
- Valstybės tarnautojų, vykdančių savivaldybių vyriausiųjų architektų pareigybės funkcijas, ir Viešojo administravimo institucijų valstybės tarnautojų, atliekančių teritorijų planavimo ir statybos valstybinę priežiūrą, atestavimo programa.
- Apeliacinės komisijos nuostatai.

Ekonominė aplinka

Dar 2007 m. Lietuvos banko pranešime spaudai buvo rašoma (2008):

„2007 m. pirmąjį pusmetį Lietuvoje sukurta 43 552 mln. litų BVP (12,9 tūkst. Lt vienam gyventojui). Bendra ūkio plėtra paspartėjo – realiojo BVP metinis augimo tempas padidėjo nuo 6,8 proc. 2006 m. antrąjį pusmetį iki 8,1 proc. 2007 m. pirmąjį pusmetį. LLRI atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos ūkio augimas 2007–2008 m. turėtų išlikti spartus. Anot LLRI, rinkos dalyviai yra nusiteikę optimistiškiau ir prognozuojama, kad 2007 m. šalies bendrasis vidaus produktas (BVP) išaugs 7,2 proc. (ankstesnė 2007 m. ekonomikos plėtros prognozė buvo 6,9 proc.). 2008 m. augimas turėtų siekti 6,5 proc. Ekonomikos plėtros lūkesčius skatina augantis vartojimas, kurį lemia didėjantys atlyginimai, paskolų portfelis, optimistiniai lūkesčiai.“



Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 25.

3.11 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai palyginti su ankstesniais metais, procentais

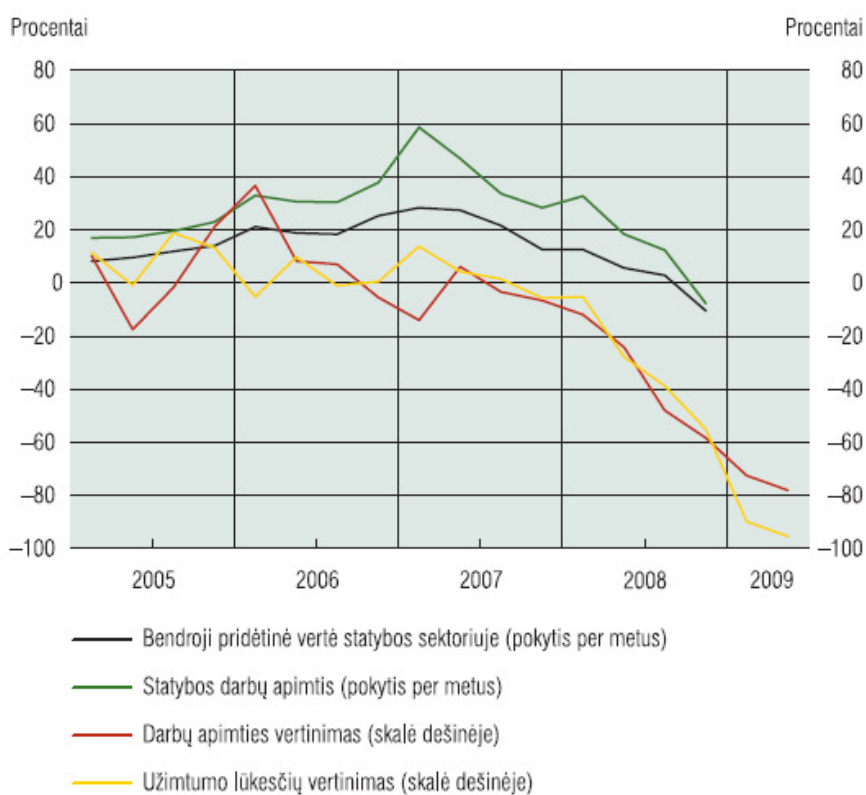
Tačiau 2008 m. Lietuvos banko pranešime nuotaikos visiškai priešingos. Be jokio optimizmo kalbama apie nuosmukį. Rašome, kad pasaulio ekonomika išgyvena ypač gilų nuosmukį.

Išsivysčiusiose valstybėse kilusi ir vėliau visą pasaulio finansų sistemą sukėtusi krizė persimetė ir į realųjį sektorių. Nemažai regionų patiria precedento neturintį ekonomikos krytį, itin smuko tarptautinė prekyba.

„2008 metų pabaigoje Lietuvos ūkio raidos ciklas perėjo į nuosmukio etapą, o 2009 metų pradžioje ekonomika dar labiau sumenko <...> 2009 metų pirmąjį ketvirtį realusis BVP sumažėjo dar 12,6 procento, palyginti su –2,2 procento 2008 metų paskutinį ketvirtį. Tam daugiausia įtakos turėjo vidaus paklausos pokyčiai <...>.

2008 metų ketvirtąjį ketvirtį labai sparčiai ėmė mažėti investicijos. Bendrojo pagrindinio kapitalo formavimo išlaidos, per metus smukusios 17,9 procento, buvo pagrindinis veiksnys, sumažinęs BVP. Investicijos sumenko dėl kelių priežasčių. Kritus vidaus ir užsienio paklausai, sumažėjo produkcijos užsakymų ir jos pardavimas, todėl įmonių plėtros planai yra stabdomi arba atidedami. Investicijų galimybes taip pat riboja prastėjantys pelningumo rodikliai daugelyje sektorių ir mažiau palankios sąlygos skolintis įmonėms.

Toliau mažėja investicijos į mašinas ir įrenginius bei transporto priemones. 2008 metų ketvirtąjį ketvirtį šios investicijos smuko iki 2004 metų vidutinio lygio ir buvo 35,5 procento mažesnės negu prieš metus. Investicijų į transporto priemones mažėja jau daugiau kaip metus.” (Lietuvos banko pranešimas seimui, 2008).



Šaltinis: Lietuvos banko pranešimas Seimui. <http://www.lb.lt/lt/leidiniai>, 2008, p. 15

3.12 pav. Statybos veiklos pagrindinių rodiklių kaita

Reikia paminėti, kad, kalbant apie statybos sektorių, ilgą laiką buvęs vienas iš pagrindinių Lietuvos ekonominių procesų skatintojų, taip pat patyrė didelį sukrėtimą. Veiklos aktyvumo mažėjimas labiausiai paveikė naują statybą, kurios apimtis 2008 metų ketvirtąjį ketvirtį sumažėjo per 21 procentą.

Per 2008 metų pirmuosius tris ketvirčius lėtėjimo ženklų nerodžiusi inžinerinių pastatų statyba paskutinį ketvirtį nustojo augusi, o tikėtinas valstybės investicijų į infrastruktūros projektus finansavimo mažinimas gali lemti, kad šios veiklos aktyvumas smarkiai kris. Nuo statybos veiklos pridėtinės vertės didesnio mažėjimo šiek tiek apsaugojo rekonstravimo, remonto ir restauravimo darbai, kurių įtaka statybos veiklai ateityje gali augti pradėjus įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės rengiamą pastatų efektyvumo didinimo programą.

Kol kas nematyti akivaizdžių šalies gamintojų tarptautinio konkurencingumo mažėjimo požymių, tačiau sparti ūkio plėtra daugiausia siejama su uždarų ekonomikos sektorių, tokių kaip *statyba*, transportas ir ryšiai, prekyba, finansinis ir kitas tarpininkavimas, augimu. Lietuvos banko teigimu, buvo tikimasi, kad ekonomika lėtės pamažu, didėjant darbo jėgos trūkumui, augant produkcijos savikainai ir po truputį blogėjant išorinio finansavimo sąlygoms. Vis dėlto didėjantis ekonomikos nesubalansuotumas, pasireiškiantis didele įtampa darbo rinkoje, daug sparčiau už našumą augančiu darbo užmokesčiu, spaudimu einamajai sąskaitai ir infliacijai ir t. t., rodė, kad ekonomikos staigaus sulėtėjimo rizika didėja.

LLRI įspėjo, kad nors ir ekonomikos plėtros prognozės buvo optimistinės, negalima nekreipti dėmesio į daugelį problemų: darbo jėgos (ypač kvalifikuotos) trūkumą, nuo atlyginimų augimo atsiliekančią darbo našumą, nepakankamas tiesiogines užsienio investicijas, aukštą korupcijos lygį, neefektyvią viešojo sektoriaus veiklą, biudžeto deficitą, spartėjantį kainų kilimą ir pan. Siekiant, kad rinkoje vyraujantys optimistiniai lūkesčiai pasiteisintų, svarbiausia kelti ekonomikos galią, užtikrinant nuoseklią ir stabilią ekonomikos politiką, kuri būtų nukreipta ne į trumpalaikius populistinius ar interesų grupėms naudingus sprendimus, bet kurtų prielaidas ilgalaikiam ekonomikos augimui. Ką būtina daryti? Būtina vykdyti švietimo, sveikatos, pensijų reformas, mažinti biurokratinę našą, gerinti verslo ir investicijų aplinką. Norint užtikrinti valstybės finansų ilgalaikį tvarumą reikia fiskalinės drausmės (apriboti valstybės išlaidas, panaikinti biudžeto deficitą) ir pensijų reformos plėtros. Be to, fiskalinė drausmė – svarbiausia ir pagrindinė valdžios priemonė, kuria būtų mažinamas infliacinis spaudimas. Buvusi sparti ekonomikos plėtra suteikė minėtoms reformoms ir valdžios veiksmams itin geras sąlygas.

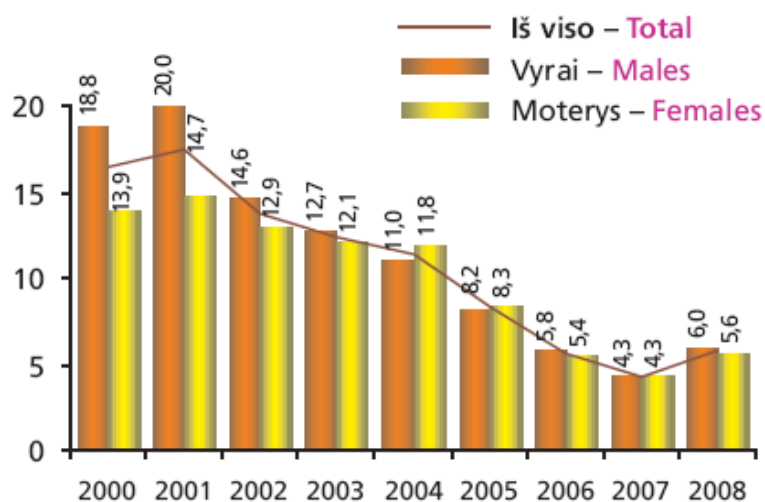
2007 m. pradžioje Lietuvos ūkio augimo tempas spartėjo. Pagrindinis plėtros variklis ir toliau buvo mažų realiųjų palūkanų normų, negriežtėjančios fiskalinės politikos ir intensyvesnio ES lėšų panaudojimo skatinama vidaus paklausa. Metų pradžioje išsiskyrė investicijų – tiek privačių, tiek valdžios sektoriaus – augimas. Pirmiausia tam įtakos turėjo tokie veiksniai: ekonominis pakilimas,

įmonių didelis pelningumas, palankios skolinimosi sąlygos, ES lėšos. Anot LLRI tyrimo, dinamiškas investicijų augimas iš dalies susijęs ir su aktyvesniu transporto priemonių įsigijimu bei *statybų veiklai* palankiomis sąlygomis (Lietuvos banko pranešimas seimui, 2008; Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008).

Lietuvos banko pranešime skelbiama, Toliau lėtėjant ūkio plėtrai, 2008 metų ketvirtąjį ketvirtį pagausėjo bedarbių, sumažėjo dirbančiųjų ir laisvų darbo vietų. Nedarbo lygis padidėjo ir sudarė 7,9 procento (prieš metus – 4,2 %, 2008 m. trečiąjį ketvirtį – 5,9 %), o bedarbių skaičius buvo per 90 procentų didesnis negu prieš metus (žr. 3.13 pav.).

Sumažėjusį darbuotojų poreikį rodė kritęs laisvų darbo vietų lygis. Ketvirtojo ketvirčio duomenimis, jis per metus verslo veiklose, neįskaitant žemės ūkio, sumenko nuo 2,4 iki

0,8 procento. Laisvų darbo vietų lygis sumažėjo visose veiklose, išskyrus žuvininkystę, o labiausiai krito **statyboje**, transporto veikloje ir apdirbamojoje gamyboje.



Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 14.

3.13 pav. Nedarbo lygis, procentais

Kaip jau buvo minėta, išorinę aplinką veikia ekonominiai veiksniai. „Vėtrūnos“ plėtrą lėmė tai, kad iki 2008 m. vidurio statybos darbų apimtys, kaip ir apyvarta, ėmė sparčiai augti. Kaip jau buvo minėta, 2007 m. Lietuvos ūkio augimo tempo spartėjimui įtakos turėjo didelis įmonių pelningumas ir palankios sąlygos statybų veiklai.

Taip pat siekdama didesnio pelno, įmonė atidarė filialą Vilniuje, nes čia didesnė paklausa statyboms. Persikėlusį į Vilnių, įmonė po kelerių metų atidarė naują biurą, nes išoriniai veiksniai įtakoją tokį apsisprendimą – sparčiai augant statybos darbų apimtims Vilniuje, ženkliai padidėjo darbuotojų skaičius, todėl buvo būtinos didesnės biuro patalpos. Šis išorinis veiksnys lėmė tai, kad moderniose ir patogiose patalpose gerokai paspartėjo darbo organizavimas statybų objektuose.

Apskritai statybų sektorius 2008 metais praleido progą racionaliai sumažinti kainas 20 procentų iki visam ūkiui priimtino lygio, todėl biudžeto rodikliai yra atnaujinti atsižvelgiant į scenarijų, kad dėl aukštų įkainių šiame sektoriuje gamybos apimtis sumažės trečdaliu. Todėl apdairiai planuojant valstybės finansus pagal ūkio raidos sulėtėjimo scenarijų 2009 metais buvo projektuojamas iki 4,8 procento BVP apimčių sumažėjimas. Du trečdaliai viso ūkio gamybos apimčių sumažėjimo įvyko ir vyks statybų sektoriuje.

Socialinė aplinka

Ankstesnėse pastraipose buvo minėta, kad 2007 m. pradžia pasižymėjo tuo, kad šiek tiek padidėjo darbo jėga, o užimtumo augimas paspartėjo, o tam reikšmingos įtakos turėjo mažesnis negu anksčiau iš darbo jėgos pasitraukusių vyresnio amžiaus gyventojų skaičius. Taip pat neigiamos įtakos darbo jėgai turi tarptautinė emigracija.

Toliau mažėja gyventojų: 2007 m. Lietuvoje gyveno 3 mln. 371 tūkst., t.y. 32,4 tūkst. gyventojų mažiau, nei buvo 2006-ųjų pradžioje. 2009 m. – 3 mln. 349 tūkst. (žr. 3.9 lent.). Toks gyventojų mažėjimas turi didžiulį poveikį visoms įmonėms, nes tuo pačiu mažėja ir dirbančiųjų skaičius.

3.9 lentelė. Gyventojų skaičius

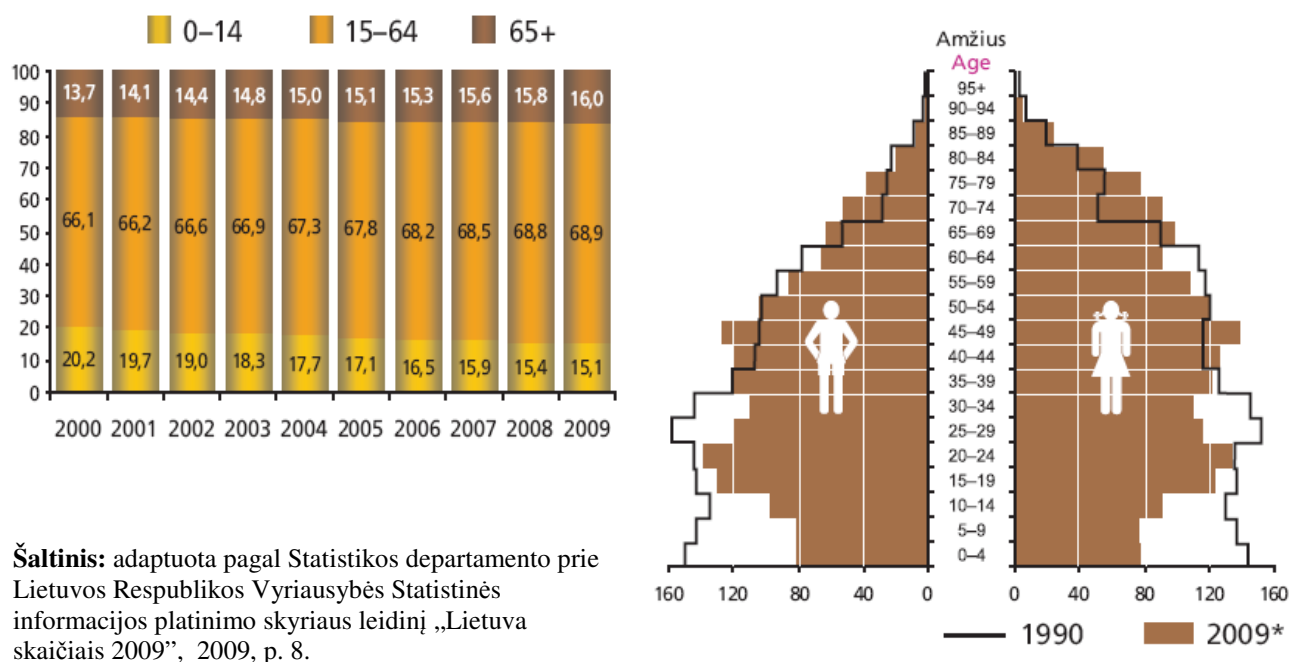
Metai Year	Tūkst. – Thous.			Gyventojų skaičius 1 km ² Population per 1 km ²
	iš viso total	mieste urban areas	kaime rural areas	
1990	3693,7	2513,9	1179,8	56,6
1995	3643,0	2458,2	1184,8	55,8
2000	3512,1	2357,1	1155,0	53,8
2001	3487,0	2334,2	1152,8	53,4
2002	3475,6	2326,2	1149,4	53,2
2003	3462,5	2317,2	1145,3	53,0
2004	3445,9	2297,4	1148,5	52,8
2005	3425,3	2281,4	1143,9	52,5
2006	3403,3	2268,8	1134,5	52,1
2007	3384,9	2260,2	1124,7	51,8
2008	3366,4	2250,8	1115,6	51,6
2009 ⁶	3349,9	2240,5	1109,4	51,3

Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinį „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 8.

Emigruoja vis daugiau išsilavinusių žmonių. Visuomenė sparčiai sensta (šiuo metu kas šeštas vyras ir kas šešta moteris yra šešiasdešimties metų ir vyresni), o pagal tūkstančiui gyventojų tenkanti mirusiųjų skaičių jau pasiekė 1950 metų lygį. Ilgą laiką Lietuvoje mažėjęs gimstamumas stabilizavosi: vaikų ėmė gimti daugiau. 2007 metų pradžioje Lietuvoje gyveno 695,5 tūkst. vaikų iki

⁶ Išankstiniai duomenys.

18 metų – tai sudaro penktadalį visų gyventojų. Be to, vis daugiau vaikų gimsta santuokos neįregistravusiems tėvams: tokių naujagimių yra apie trečdalis. Nepaisant gerų pokyčių, gimstamumas vis dar neužtikrina kartų kaitos (Lietuva skaičiais, 2009).



3.14 pav. Gyventojų skaičius pagal amžių, procentais ir pagal lytį ir amžių, tūkst.

„Vėtrūnoje“ dirbantys per 700 darbuotojų yra didžiausia kompanijos vertybė. Nuo specialistų kolektyvo priklauso visos kompanijos sėkmė, todėl stengiamasi suburti ir išlaikyti profesionalią komandą.

Darbuotojų vidutinis skaičius per metus:

2003 – 561;

2004 – 546;

2005 – 462;

2006 – 474;

2007 – 646,

2008 – 783,

2009 lapkritis – 541.

Kaip jau anksčiau darbe buvo minėta, nuo 2008 m. rudens, darbuotojų skaičius įmonėje ėmė mažėti. Nepaisant to, UAB „Vėtrūna“ rūpinasi savo darbuotojais. Įmonės veikla susijusi su profesine rizika, galimais incidentais, nelaimingais atsitikimais bei profesinėmis ligomis. Todėl organizacijos vadovybė, siekdama minimizuoti nelaimingų atsitikimų bei profesinių susirgimų galimybę imasi visų galimų priemonių, taigi, ji įsipareigoja:

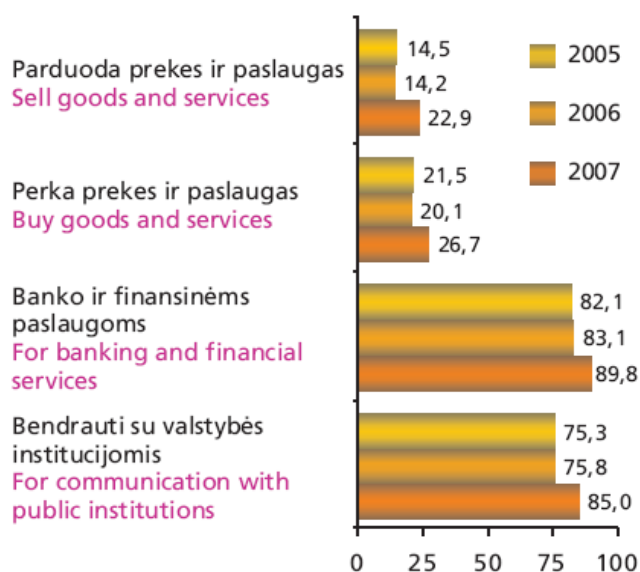
- Identifikuoti ir vertinti profesinę riziką, numatyti rizikos veiksnių valdymo priemones.

- Vykdyti nelaimingų atsitikimų bei profesinių ligų prevenciją.
- Užtikrinti LR teisės aktų bei kitų darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, reglamentuojančių organizacijos veiklą, vykdymą.
- Sudaryti tinkamas ir saugias darbo sąlygas, užtikrinti socialines garantijas.
- Skatinti techninių naujovių taikymą, įrengiant darbo vietas, sudarant saugią ir sveiką darbo aplinką, parenkant darbo bei apsaugos priemones.
- Diegti mažiausiai darbuotojų saugai ir sveikatai pavojingus darbo metodus bei technologijas.
- Nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją bei gilinti žinias darbuotojų saugos ir sveikatos srityje.
- Efektyviai gerinti bei periodiškai vertinti darbuotojų saugos ir sveikatos veiksmingumą.
- Numatyti išteklius, reikalingus darbuotojų saugos ir sveikos vadybos sistemos palaikymui bei gerinimui.
- Kasmet peržiūrėti darbuotojų saugos ir sveikatos politiką, kad išliktų nuolat tinkama.

Šiems siekiams įgyvendinti įdiegta ir nuolat tobulinama darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema, atitinkanti standarto LST 1977:2005 reikalavimus. Darbuotojai taip pat supažindinti su šiomis nuostatomis ir privalo jų laikytis.

Technologinė aplinka

Šios aplinkos poveikis reiškiasi naujų medžiagų bei technologijų kūrimu, naujų prekių ir paslaugų kūrimu ar jau esamų tobulinimu. Lietuvos prekybos rinkoje gana sparčiai diegiamos naujos, pažangios technologijos, leidžiančios gerinti prekių bei paslaugų kokybę ir tenkinti vis įnoringesnius vartotojų poreikius.



Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 22.

3.15 pav. Interneto naudojimas įmonėse, procentais

3.15 paveiksle matome interneto naudojimo įmonėse didėjimą. Daugiausia įmonės naudoja internetą banko ir finansinėms paslaugoms bei Bendrauti su valstybės institucijomis.

Anot svaitraščio „Veidas“ (2008), vis daugiau lietuvių naudojami naujausiomis technologijomis ir internetu. Net keturi namų ūkiai iš dešimties Lietuvoje turi kompiuterį, tačiau šiuo rodikliu vis dar atsiliekame nuo daugelio Europos Sąjungos šalių.

3.10 lentelė. Gyventojų naudojamos IT

	2006	2007	2008
Asmenys, naudojęsi kompiuteriu, %	46,7	51,8	55,7
Asmenys, naudojęsi internetu, %	42,0	48,7	53,1
Interneto naudojimo tikslai, %			
Ryšiams	33,8	40,8	45,7
Informacijai apie prekes ir paslaugas gauti	29,6	36,3	36,9
Paslaugoms, susijusioms su kelionėmis ir apgyvendinimu, gauti	11,8	13,9	15,4
Klausytis radijo, žiūrėti TV programas	16,9	19,5	19,0
Žaisti, siųstis žaidimus ar muzikos įrašus	24,4	26,9	33,4
Skaityti, siųstis laikraščius, žurnalus	30,3	31,7	43,4
Darbo paieškoms, prašymams dėl darbo siųsti	9,5	10,1	10,4
Informacijai, susijusiai su sveikatos priežiūra, gauti	15,4	19,2	21,4
Informacijai iš valstybės institucijų, viešųjų paslaugų įstaigų tinklalapių gauti	12,6	17,6	18,2
Siųstis oficialius blankus	6,7	12,0	13,2
Pildyti, siųsti užpildytus blankus	6,1	11,3	13,3
Internetinės bankininkystės paslaugoms	14,7	21,0	27,2

Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 23.

Kalbant apie „Vėtrūna“, ši įmonė diegia pastatų šiltinimo iš lauko ir vidaus technologijas. Statybose kompanija naudoja naujausias Vakarų šalyse bei Lietuvoje sukurtas technologijas ir pagamintas ekologiškas medžiagas, atitinkančios pasaulinius standartus.

„Vėtrūna“ viena pirmųjų iš didžiųjų Lietuvos statybos bendrovių ėmėsi kryptingai investuoti į mobiliąsias technologijas, nes junta jų naudą savo verslui. Nors nešiojamieji kompiuteriai statybų aikštelėse neretai dar stebina, „Vėtrūnos“ statomuose objektuose jie tikrai ne butaforija. Šie nešiojamieji kompiuteriai darbų vadovams buvo paskirstyti išanalizavus mobilių darbo vietų poreikį,

nes neretai vadovai turi po kelis objektus. Mobilioju internetu darbų vadovai gali kur kas patogiau susisiekti su komercijos skyriumi, gauti informaciją apie medžiagas, vykdyti statybos darbų aktavimus savo objektuose, parsisiųsti dokumentus ir brėžinius.

Įmonė naudoja „Omnitel“ paslaugomis, darbuotojai gali kalbėtis nemokamai, susisiekti su įvairia statybos aikštele ir t.t. Mūsų pasiūlymas būtų dar labiau pasinaudoti „Omnitel“ teikiamomis paslaugomis ir idiegti elektroninių užsakymų sistemą, kuri atvers dar didesnes mobiliojo interneto galimybes „Vėtrūnoje“. Darbų vadovai, prisijungę prie sistemos, užpildys reikiamų medžiagų užsakymus, kurie pateks į komercijos skyrių ir bus pradėti vykdyti. Ši sistema turėtų gerokai padidinti darbo efektyvumą, nes leis geriau planuoti darbus ir išteklius statybos objektuose.

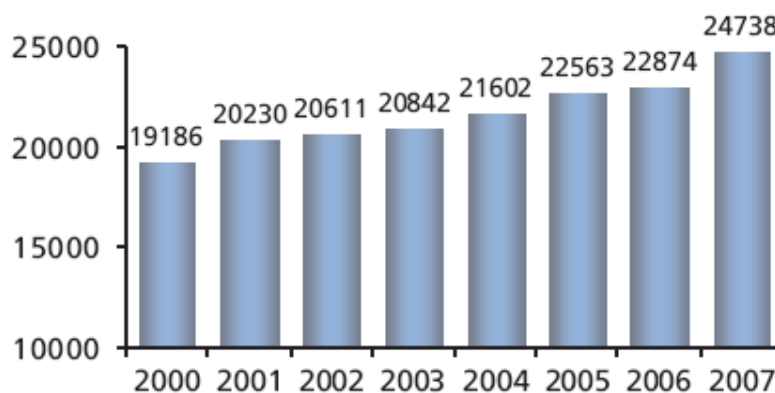
Nors Lietuvoje statybos technologijų inovacijos nėra tokios jau ryškios, įmonė galėtų siųsti darbuotojus į komandiruotes, į užsienio šalis, kuriose statyba dar labiau išsivysčiusi ir taiko naujoves. Įmonė yra statybos asociacijos narė, kurioje esančioms įmonėms atsiveria daugiau galimybių išplėsti savo veiklą, įmonė galėtų daugiau rodyti iniciatyvos, siūlyti projektus, pristatančius Lietuvos statybos pramonės veiklą. Kaip minėjome įmonė daug dėmesio skiria aplinkos apsaugai, tai dar galėtų pasidomėti, kur galimėtų pritaikyti perdirbtas medžiagas statyboje, kad aišku nenukentėtų darbų kokybė.



3.16 pav. „Vėtrūnos“ darbuotojai ir technologijos

Gamtinė aplinka

Ekologai nustatė, kad per pastaruosius septynerius metus į atmosferą patenkančio anglies dvideginio (CO₂) kiekis augo net keturis kartus sparčiau nei prieš dešimtmetį. 2007 metų pradžioje į atmosferą išmetamo anglies dvideginio kiekis Kinijoje buvo ekvivalentiškas 1,8 mlrd. tonų anglių. Tuo tarpu JAV išmetamo CO₂ kiekis prilygo 1,59 mlrd. tonoms, Rusijoje – 432 mln. tonoms, o Indijoje – 430 mln. tonų.



Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 6.

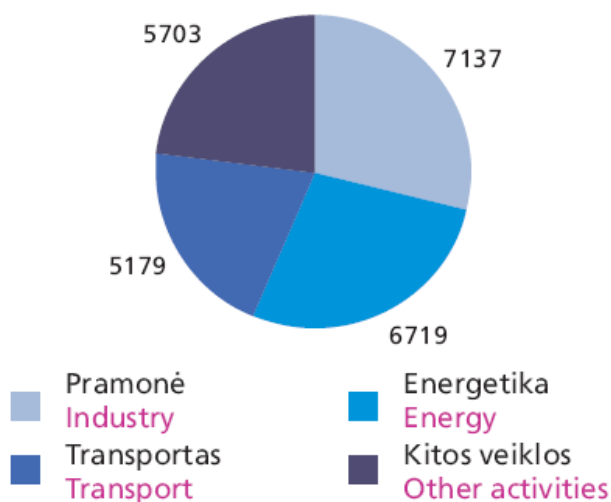
3.17 pav. Į atmosferą išmestų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, tūkst. t CO₂ ekvivalentu

Palyginti su didžiosiomis valstybėmis, Lietuvoje per metus išmetamų šiltnamio dujų kiekis sudaro musės dalį – 0,05 proc. pasaulinio kiekio. Liūto dalis tenka JAV (20 proc.) ir Kinijai (15 proc.). Jeigu išmetamų dujų kiekį padalytume iš šalies gyventojų skaičiaus, tai kiekvienam JAV gyventojui tektų 25 t, ES gyventojui – 10 t, o Lietuvos gyventojui – 4 tonos. Lietuva, kaip ir dar 164 pasaulio valstybės, yra ratifikavusi svarbiausią tarptautinį susitarimą dėl klimato kaitos mažinimo – Jungtinių Tautų Bendrosios klimato kaitos konvencijos (JTBBKK) Kioto protokolą – ir laikosi visų jo reikalavimų.

„Kioto protokolas numato, kad Europos Sąjunga iki 2012 m. į atmosferą išmetamų šiltnamio dujų kiekį sumažins 8 proc., palyginti su 1990 m. Tokį įsipareigojimą pasirašė ir Lietuva. Apie tai, kaip įgyvendiname Kioto protokolo reikalavimus, mūsų šalis nuolat atsiskaito JTBBKK sekretoriui ir Europos Komisijai.

Viena pagrindinių priemonių šiltnamio dujų išmetimams mūsų šalyje mažinti – energijos taupymas. Ji taupoma gamyboje diegiant energijai mažai imlias technologijas, modernizuojant elektrines ir katilines, vis plačiau naudojant atsinaujinančius energijos šaltinius, atnaujinant daugiabučius namus ir didinant jų energinį naudingumą

Šiltnamio efektą sukeliančių dujų į atmosferą daugiausia išmeta pramonės sektorius (žr. 3.18 pav.). Daugiausia išmetimų – energetikos sektoriuje.



Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus leidinys „Lietuva skaičiais 2009“, 2009, p. 6.

3. 18 pav. 2007 m. į atmosferą išmestų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis pagal sektorius, tūkst. t CO₂ ekvivalentu

UAB „Vėtrūna“ - viena didžiausių statybinių bendrovių Telšių apskrityje. Įmonės sukurti ir rekonstruoti statiniai - gyvenamieji namai, komerciniai ir pramoniniai pastatai - puošia Lietuvos ir kaimyninių šalių miestus bei teikia pasitenkinimą jų savininkams.

UAB „Vėtrūna” veikla susijusi su išteklių naudojimu, atliekų susidarymu bei įvairių teršalų emisijomis, todėl įmonė pripažįsta savo veiklos neigiamą poveikį aplinkai.

UAB „Vėtrūna” vadovybė, suprasdama aplinkos apsaugos svarbą, prisiima atsakomybę už organizacijos veiklos daromą poveikį aplinkai ir įsipareigoja:

- nuolat tobulinti aplinkos vadybos sistemą pagal LST EN ISO 14001:2005 standarto reikalavimus;
- siekti nuolatinio aplinkos apsaugos veiksmingumo gerinimo, spręsti aplinkos apsaugos problemas, vykdant taršos prevenciją;
- periodiškai vertinti aplinkos apsaugos veiksmingumo rezultatus;
- organizuoti aplinkos apsaugos mokymus darbuotojams;
- įtraukti visus dirbančiuosius į aplinkos apsaugos reikalavimų įgyvendinimą;
- laikytis visų organizacijai taikomų aplinkos apsaugos teisinių reikalavimų;
- taupiai ir racionaliai naudoti žaliavas ir energetinius išteklius;
- naudoti mažiausiai kenksmingas aplinkai medžiagas;
- skirti reikalingus resursus nustatytiems aplinkos apsaugos tikslams ir uždaviniams įgyvendinti;
- užtikrinti aplinkos apsaugos politikos prieinamumą visuomenei.

UAB „Vėtrūna” darbuotojai bei asmenys dirbantys jos užsakymu, supažindinami su šia aplinkos apsaugos politika ir savo veikloje vadovaujasi jos nuostatomis.

Išvados ir siūlymai

1. Apibendrinus išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad verslas daugiau ar mažiau priklauso nuo aplinkos sąlygų, o atliktas įmonės aplinkos tyrimas tai ir įrodė, kad verslo aplinka, kaip jėgų ir veiksmų visuma, veikia įmonę, t.y. jos veiklą ir jos rezultatus.
2. Nagrinėjant verslo aplinkos struktūrą pastebėta, kad skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia verslo aplinką ir joje veikiančias jėgas skirsto nevienodai. Analizės patogumui svarbios aplinkos sąlygos skirstomos į bendrąsias ir specifines, tai tolimesniame literatūros nagrinėjime ir savo pasirinktos įmonės aplinkos tyrimui, kalbant apie aplinką, naudojau sąvokas – specialioji aplinka ir bendroji aplinka.
3. Išnagrinėjusi verslo aplinkos struktūrą, galiu konkretizuoti, kad ją sudaro specialioji aplinka – tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai, tiekėjai ir sektoriaus terpė, bendroji aplinka – politinė, įstatyminė - teisinė, socialinė, ekonominė, technologinė, ekologinė.
4. Aptarusi tyrimo metodus, magistrinio darbo tyrimo eigai ir siūlomai metodikai pavaizduoti sudariau paveikslėlį, kuriame paeiliui išdėstyti mano atlikto tyrimo žingsniai.
5. I. **Specialioji aplinka** buvo nagrinėjama pasitelkiant M. Porter modelį. Buvo analizuojami įmonės „Vėtrūna“ klientai (pagal įmonės duomenis buvo suskirstyti pagal užsakovo kategoriją į fizinius asmenys, juridinius asmenys ir valstybę, pagal ūkio šaką buvo atliktas skirstymas į gyvenamuosius namus, pramoninę statybą, inžinerines komunikacijas, visuomeninius ir kultūrinius pastatus), tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai (analizėje išskirtos ir išanalizuotos strateginės grupės, atliktas konkurentų profiliavimas pasitelkiant strateginių grupių matricą ir BGC matricą), tiekėjai (aiškinamąsi analizuojant tai, kaip pasirinktos paslaugos kaina priklauso nuo tiekėjo) ir atskirai sektoriaus terpė (analizėje taikyta SSGG analizė).

Tyrimo metu nustatyta:

- a) kad *klientai* ne tik daro įtaką, bet dalyvauja įmonės valdyje, nes įmonės ir kliento bendradarbiavimas padeda užtikrinti paslaugos turinį ir jos kokybę.

Siūlymai:

- 1) Kadangi klientai ne tik daro įtaką, bet, galima sakyti, dalyvauja įmonės valdyje, nes įmonės ir kliento bendradarbiavimas padeda užtikrinti paslaugos turinį ir jos kokybę, tai kokybės svyravimus įmonė gali sumažinti investuodama į darbuotojus, kurie turi profesionaliai tenkinti kliento poreikius, standartizuodama paslaugų teikimo procedūras, kontroliuodama klientų pasitenkinimą;
 - 2) Būtina stebėti ne tik darbuotojų kompetenciją, bet ir jų etiketą bendraujant su klientais.
- b) kad atliktas *konkurentų* tyrimas įmonei suteikė žinių apie konkurentus, o žinios apie konkurentų potencialą leido nustatyti konkurencinę situaciją. Taip pat nustatyta:

- ✓ konkurentų turima rinkos dalis, kuri yra svarbus veiksnys, lemiantis konkurencinę galią;
- ✓ pagal strateginių grupių matricos tyrimą, „Vėtrūna“ savo strategija artimiausia savo potencialiai konkurentei, įmonei „Mitnija“;
- ✓ kad strateginių grupių matrica yra reikalinga įmonei prieš pradėdant rengti konkurencinę strategiją. Tai svarbus, bet nepakankamas konkurentų analizės metodas, nes konkuruoti paprastai tenka su konkrečia įmone, naudojančia skirtingą strategiją, nors ji gali priklausyti ir tai pačiai strateginei grupei;
- ✓ tiesioginiai įmonės „Vėtrūna“ konkurentai yra „YIT Kausta“, „Ranga IV“ ir „Panevėžio statybos trestas“;
- ✓ potencialūs konkurentai – „Mitnija“ ir „Skirnuva“;
- ✓ kad „Vėtrūna“ priklauso „Sunkaus vaiko“ BCG matricos daliai;

Siūlymai:

- 1) Kadangi „Vėtrūna“ priklauso „Sunkaus vaiko“ BCG matricos daliai, tai reiškia, kad įmonė, norėdama išsilaikyti arba plėstis didelių augimo tempų rinkoje, turėtų didinti investicijas;
 - 2) Žinios apie konkurentų potencialą leidžia nustatyti konkurencinę situaciją, todėl analizių duomenis įmonė galėtų naudoti parengdama tam tikrą strategiją, kuri padėtų išlaikyti ar didinti konkurencinį pranašumą.
- c) įmonės paslaugų kainai didžiausia įtaką daro pasirinktas *tiekėjas*, o įmonės paslaugų kaina turi didelę įtaką konkuruojant rinkoje ir tiekėjo poveikis į įmonės kuriamą pridėtinę vertę yra tiesioginis.

Siūlymas:

- 1) Norėdama išlaikyti konkurencinį pranašumą ir siekti savo tikslų „Vėtrūna“ turėtų atsakingai rinktis partnerius, atidžiai stebėti tiekėjų veiksmus ir į juos reaguoti, t.y. ieškoti palenkesnių variantų, pvz. vieną tiekėją pakeisti kitu.
- d) kad būtent specialiosios aplinkos komponentų įtaka drauge su bendrosios aplinkos veiksniais daro poveikį įmonei, o tai kartu apsprendžia įmonės galimybes ir grėsmes.

Siūlymai:

- 1) Dalyvauti ES finansuojamuose infrastruktūros plėtotės projektuose, nes tai padėtų didinti investicijas.
- 2) Taip pat įmonei patarčiau rinkti ir domėtis informacija apie ES vidaus ir pasaulio statybos rinkas ir jų plėtotės perspektyvas, nes Lietuvos statybos rinka maža ir jau šiuo metu perpildyta, gyventojų perkamoji galia palyginti nedidelė, o dėl to įmonė efektyviai nepanaudoja turimo statybos potencialo.
- 3) Lietuvai tapus ES nare, pagerėjo sąlygos eksportuoti statybos produktus ir paslaugas.

4) Siekiant efektyviau panaudoti įmonės statybos potencialą, bendrovei reikėtų pradėti paslaugų eksportą, nes atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad didžiausi tiesioginiai konkurentai savo paslaugas eksportuoja.

5) Kadangi striprėja privatus verslo sektorius, įmonė turi daugiau galimybių statybų plėtojimui. „Vėtrūna“ norėdama turėti geras plėtotės perspektyvas, tiesiog turėtų orientuoti savo veiklą į vartotojus/klientus.

- e) kad visų *specialiosios aplinkos komponentų* analizės kryptingumas apsprendžiamas jų poveikiu į įmonės konkurencinį pranašumą ir jos kuriamą pridėtinę vertę, kad aplinkos veiksnių visuma lemia įmonės padėtį rinkoje, o veiksniai veikia vieni kitus ir daro poveikį pačios statybos, kaip ūkio šakos, efektyvumui.

Siūlymai:

1) Kadangi įmonė negali koreguoti ar keisti aplinkos kintamųjų, siūlyčiau įsisąmoninti jų poveikį ir vertinti jį įgyvendinant numatytus projektus.

- II. Magistro darbe skirtingai nei specialiosios aplinkos atveju, identifikuojant **bendrosios aplinkos** komponentus bei veiksnius tolesniuose tyrimuose buvo remtasi statistine informacija. Komponentai ir veiksniai, veikiantys visų ekonomikos sektorių (tame tarpe ir statybos) įmones, priklauso bendrajai aplinkai (buvo nagrinėjami PĮSETA komplekso pagalba).

Tyrimo metu nustatyta:

- ✓ pagal poveikį įmonei, galima išskirti tris didžiausią įtaką darančius bendrosios aplinkos veiksnius: socialinė aplinka, ekonominė aplinka ir politinė aplinka;
- ✓ didžiulį poveikį įmonei turi gyventojų skaičiaus mažėjimas, nes tuo pačiu mažėja ir dirbančiųjų skaičius;
- ✓ įmonės aplinka taip pat priklauso ir nuo ekonominės aplinkos, kuri 2007 m. statybų veiklai turėjo ypač palankias sąlygas (Lietuvos ūkio augimo tempas spartėjo dėl palankių skolinimosi sąlygų, negriežtėjančios fiskalinės politikos, ES lėšų padaudojimo skatinimo), o 2008 metų rudenį jos ėmė prastėti (dėl pasaulinės ekonominės krizės);
- ✓ nemažesnę įtaką įmonei turi politinė aplinka, pvz. vyriausybinių organų įtaka įmonei pasireiškia netiesiogiai;
- ✓ įmonės veiklą taip pat tiesiogiai ir netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir išleisti įstatymai (statybų veiklą reglamentuoja statybos įstatymai, statybos techninis reglamentas, statybos specialistų atestavimo įstatymai), nes tai daro įtaką bendroms organizacijos veiklos sąlygoms, darbo santykiams ir pan.;
- ✓ aplinkos pokyčiai yra labai dažni, o aplinkai kintant, įmonei lieka vis mažiau laiko sukurti sau priimtina strategiją, t.y., kaip reaguoti į tam tikrus aplinkos pokyčius.

Siūlymai:

- 1) Jei ateityje ir toliau mažės dirbančiųjų skaičius, tai būtų galima kvalifikuotų darbuotojų ieškoti kaimyninėse šalyse ar net tolimuosiuose rytuose. Bet nuo 2008 metų rudens pasikeitusi situacija šiuos specialistų įdarbinimus iš užsienio laikinai gali pristabdyti.
- 2) Kalbant apie politinę aplinką, įmonė, remdamasi didelių valstybinių objektų statymo, rekonstravimo ar restauravimo patirtimi, gali nepraleisti galimybių gauti dar daugiau naudingų valstybinių užsakymų.
- 3) Kadangi aplinkos pokyčių poveikis yra labai didelis, „Vėtrūna“ turėtų pastoviai peržiūrėti veiklos organizavimą, t.y., tinkamai ir laiku į tai reaguoti. Būtent aplinkos tyrimas yra svarbus tuo, kad leidžia sumažinti neigiamą aplinkos pokyčių įtaką ir panaudoti juos savo konkurenciniams pranašumams įgyti.
- 4) UAB „Vėtrūna“, kaip didelę dalį statybos sektoriuje užimančią bendrovę, skatinčiau labiau bendradarbiauti su mokslo bei technologijų institucijomis ir universitetais, nes būtent jie galėtų padėti koreguoti socialinės, ekonominės ar technologinės aplinkos daromą neigiamą poveikį įmonei.

LITERATŪRA

1. **Andrijauskienė A.** Įmonių ekonomika. – Vilnius: Presvika, 2004. – 212 p.
2. **Appleby R. C.** Šiuolaikinis verslo administravimas. – Vilnius: Charibdės leidykla, 2003. – 488 p.
3. **Bagdžiūnienė V.** Statybos apskaita ir analizė. – Vilnius: Conto litera, 2007. – 128 p.
4. **Bivainis J., Bivainis D.** Verslo partnerių atrankos sistema// Verslas: teorija ir praktika, – Vilnius: Technika, 2005, Nr. 2, p. 67-76.
5. **Brooks I, Weatherston J., Wilkinson G.** The International Business Environment. – Harlow: Prentice Hall, 2004. – 189 p. – ISBN 0-273-68247-4.
6. **Chen L., Mohamed Sh.** Impact Of The Internal Business Environment On Knowledge Management Within Construction Organisations// Construction Innovation, 2008, vol. 8, no. 1. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/3330080104.pdf> [žiūrėta 2009-07-09].
7. **Dauguvietytė I.** Didžiausios statybos bendrovės pagal 2008 m. pardavimus// Verslo žinios, 2009, balandžio 17 d., Nr. 65 (2965), p. 12-13.
8. **Didžiausios statybos bendrovės pagal 2007 m. pardavimus**// vz.lt: internetinis verslo naujienų žurnalas: [elektroninis išteklius]. 2008 11 13. URL: <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=12112123434-1111-0704-2007-000000000317>.
9. **Fleisher C. S.** Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analysing Business Competition. – New Jersey: Prentice Hall, 2003. – 457 p.
10. **Galkauskas G.** Tausojančiųjų aplinką statybų plėtra// Mokslas ir technika. – Vilnius: Technika, 2007, Nr. 2, p.10.
11. **Ginevičius R.; Aukščiūnas V.** Statybos išteklių ekonomika: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2007. – 130 p.
12. **Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S.** The Global Gender Gap Report 2007. The Global Gender Gap 2008. The Global Gender Gap 2009 – Geneva: The Global Gender Gap Reports are published by the World Economic Forum. <http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm> [žiūrėta 2009 11 03].
13. **Jewell B. R.** Integruotos verslo studijos. – Vilnius: The Baltic Press, 2002. – 487 p.
14. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokloso ir švietimo centras, 1998. – 456 p.
15. **Juodis A.** Statyba Europoje: monografija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 186 p.
16. **Kotler Ph. ir kt.** Rinkodaros principai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 856 p.
17. **Lietuva skaičiais.** <http://www.veidas.lt/lt/leidinys.nrfull/47753860daead> [žiūrėta 2009 01 09].
18. **Lietuvos banko pranešimai Seimui.** <http://www.lb.lt/lt/leidiniai> [žiūrėta 2008 11 10].

19. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Lietuvos ekonomikos tyrimai. http://www.lrinka.lt/index.php /temos/tyrimai_ir_vertinimai/5086 [žiūrėta 2008 12 12].
20. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija pranešimai spaudai. <http://www.am.lt/VI/index.php #r/1039>, http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=7288, http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=2985 [žiūrėta 2008 11 27].
21. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro ir Lietuvos Respublikos Teisingumo ministro įsakymas dėl prašymo patikrinti senus statinius formas, senų statinių patikrinimo akto formos ir senų statinių patikrinimo akto pildymo tvarkos patvirtinimo. <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=62694> [žiūrėta 2008 12 12].
22. Lietuvos Respublikos Prezidento Valdo Adamkaus metinis pranešimas (2008 m.). <http://www.president.lt/spaudai/metiniai> [žiūrėta 2008 12 15].
23. Lietuvos Respublikos Statybos ir urbanistikos ministerijos įsakymas dėl savavališkai pastatytų ir statomų pastatų, įrenginių arba jų dalių, perduodamų valstybės arba savivaldybės nuosavybėn pagal teismų sprendimus, perėmimo akto patvirtinimo. <http://www.litlex.lt/scripts /sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=17280> [žiūrėta 2008 12 12].
24. Lietuvos Respublikos statybos įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=297903&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2008 12 27].
25. Lietuvos Respublikos Statybos įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc _1?p_id=26250 [žiūrėta 2008 12 15].
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl numerių pastatams, patalpoms ir butams suteikimo, keitimo ir apskaitos taisyklių ir pavadinimų gavėms, pastatams, statiniams ir kitiems objektams suteikimo, keitimo ir įtraukimo į apskaitą taisyklių patvirtinimo. <http://www.litlex.lt/ scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=20601> [žiūrėta 2008 12 12].
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl savavališkai pastatytų ir statomų pastatų, įrenginių arba jų dalių, perduodamų valstybės arba savivaldybės nuosavybėn pagal teismų sprendimus, perėmimo ir apskaitos tvarkos patvirtinimo. <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=16989> [žiūrėta 2008 12 12].
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl statybų privačioje žemėje reglamento patvirtinimo. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=291951 [žiūrėta 2008 12 12].
29. Lietuvos statybų technologinė platforma. <http://www.lstp.lt/?id=68> [žiūrėta 2008 12 18].
30. Marketing teacher. http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_marketing_environment.htm [žiūrėta 2008 12 13].
31. Montana P. J., Charnov B. H. Management. Barron's Educational Series. – New York: Hauppauge, 2000. – 497 p. – ISB 0-7641-1276-7.

32. **Neu W. A., Brown S. W.** Manufacturers Forming Successful Complex Business Services// International Journal of Service Industry Management, 2008, Vol. 19, No. 2, p. 232-251. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1723987>.
33. **Norkienė D.** Statybų šiltnamio efektas baigėsi – dinozaurai neišmirė!// Statybų žinios, 2008, vasaris, p. 2-3.
34. **Pajuodis A., Virvilaitė R., Urbonavičius S., Pranulis V.** Marketingas. – Vilnius: Eugrimas, 1999. –423 p.
35. **Pasaulio ekonomikos forumas.** <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm> [žiūrėta 2009 03 23].
36. **Patikslintas BVP – mažesnis nei skelbta.** <http://ekonomika.atn.lt/straipsnis/17288/patikslintas-bvp-%E2%80%93-mazesnis-nei-skelbta> [žiūrėta 2009-03-14].
37. **Petkevičiūtė G.** Verslo aplinka Lietuvoje pagerėjo. <http://www.veidas.lt/lt/leidinys.nrfull/46763dafac2d5> [žiūrėta 2008 11 27].
38. **Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Statistinės informacijos platinimo skyriaus parengtas leidinys „Lietuva skaičiais 2009“.** – Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos Vyriausybės, 2009. – 48 p. – ISSN 1822-8941.
39. **Statybos statistika.** Atlikta statybos darbų pagal darbų rūšis. <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=2510> [žiūrėta 2008 12 18].
40. **Stone Ph.** Make Marketing Work For You – boost your profits with proven marketing techniques. – Oxford, 2001, – 128 p. – ISBN 1-85703-694-8.
41. **Strateginis planavimas.** <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2783> [žiūrėta 2008 03 21].
42. **Šeštakauskas A.** Sunkmetis – dar ne pasaulio pabaiga// Statybų žinios, 2009, gegužė, Nr. 5 (34), p. 1-3.
43. **Tailando „Mae Fah Luang“ universitetas.** Aj. Nattira Nondhichakorn paskaitos medžiaga. <http://e-learning.mfu.ac.th/mflu/1203141/introduction.html> [žiūrėta 2008 11 21].
44. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2004. – 383 p.
45. **Vėtrūna, UAB** // <http://www.vetruna.lt> [žiūrėta 2009 05 10].
46. **Weber W.** Paskaitos medžiaga. JAV Kalifornijos valstijos politechnikos universitetas „Cal Poly Pomona“. <http://www.csupomona.edu/~wcwebwr/301/301slide/ch03301/sld003.htm> [žiūrėta 2008 11 21].
47. **Worthington I., Britton Ch.** The Business Environment. Fifth edition. – Harlow: Financial Times/Pearson Education, 2006. – 560 p. – ISBN-13: 978-0-273-70424-9.

48. **Zavadskas E. K., Kaklauskas A., Banaitis A.** Statybos sektoriaus plėtotės strategija. Igalaiškė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija.// <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/10.%20statybos%20sektoriaus%20pletotes%20strategija.doc>. [Žiūrėta 2008-03-19].
49. **Žvirblis A.** Rinkovados analizės principai ir metodologija: monografija. – Vilnius: Technika, 2005. –208 p.
50. **Žvirblis A., Rudzkienė, V., Jefimov, V.** Verslo aplinka. Projektas „Verslumo ugdymas Mykolo Romerio, Kauno technologijos ir Vilniaus Gedimino technikos universitetuose socialinių ir inžinerinių mokslų srityje“. Bazinių verslumo gebėjimų ugdymo modulis „Rinkos aplinkos tyrimai“// http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html [žiūrėta 2009 02 19].
51. **Žvirblytė J.** Statybininkai greit pristigs darbo// Lietuvos žinios, 2008, balandžio 3 d., p. 4.

Šližienė S. Statybos įmonės verslo aplinkos vertinimas / Finansų rinkų (specializacijos – Verslo nuosavybės ekonomika) magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2009. – 84 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami įmonės aplinką sudarantys komponentai, jų poveikis įmonės veiklai. Verslo aplinkos tyrimas yra aktuali tema visoms įmonėms, nes tai lemia veiklos rezultatus. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama verslo aplinka, kuri sovokiama, kaip esminis veiksnys plėtojant statybų verslą, pateikiami verslo aplinkos, statybų sektoriaus pagrindiniai apibrėžimai, apibendrinami statybos apimčių pokyčiai Lietuvoje, teorijos pagalba įrodoma, kad įmonės veiklai vystyti būtinas aplinkos tyrimas. Antroje dalyje nagrinėjamos teorijos ir metodikos taikytinos verslo aplinkos tyrimui. Trečioje dalyje tiriama statybos įmonės „Vėtrūna“ verslo aplinka, aptariami konkurentai, tiekėjai, klientai, dabartinė ekonominė, politinė, socialinė, gamtinė, teisinė aplinka ir jos pokyčiai Lietuvoje bei įtaka įmonės verslo aplinkai. Taip pat parengtos magistro baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: verslo aplinka, tyrimas, komponentai, specialioji aplinka, bendroji aplinka, tyrimo metodai.

Šližienė S. Evaluation of business environment of construction company / Master's Work in Financial Markets (specialization – Economy of Business Ownership). Supervisor prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2009. – 84 p.

ANNOTACION

Company's business environment elements, their influence evaluation on company's work is analysed in final master's work. Research of business environment is an essential subject to all companies because the results of work depend on it. In the first part of the work there are studied the theoretical aspects of the business environment, which is known as the essential factor in construction business development, in this part there are also basic definitions of the business environment and construction industry, the changes in the level of construction in Lithuania are also summarized in this part of work. In the second part are analyzed theories and methodologies of research of environment. After theoretical analysis methods were discussed in the third part was performed by research of environment of JSC „Vėtrūna“. After all analysis were performed conclusions and suggestions were listed.

Keywords: business environment, research, components, task environment, general environment, analysis methods.

Šližienė S. Statybos įmonės verslo aplinkos vertinimas / Finansų rinkų (specializacijos – Verslo nuosavybės ekonomika) magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2009. – 84 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami įmonės aplinką sudarantys komponentai, jų poveikis įmonės veiklai. Verslo aplinkos tyrimas yra aktuali tema visoms įmonėms, nes tai lemia veiklos rezultatus. Verslas yra savarankiška veikla, kuris daugiau ar mažiau priklauso nuo daugelio sąlygų, tame tarpe ir aplinkos. Verslo aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir net išlikimą versle. Kadangi aplinka ir įmonės santykiai su ja vaidina svarbų vaidmenį, o sąlygos, kuriose gali vystytis įmonės, gali būti skirtingos, todėl yra būtina vertinti ryšius tarp įmonės ir ją supančios aplinkos.

Baigiamojo darbo problema yra verslo aplinkos veiksniai, t.y., kokie yra ir kokį poveikį įmonei turi verslo aplinkos veiksniai. Magistro baigiamojo darbo objektas – įmonės verslo aplinka (darbe konkrečiai UAB „Vėtrūna“ pavyzdžiu). Tyrimo tikslas – išskirti aplinkos tyrimo metodus bei taikyti juos aplinkos tyrimui, taip pat įvertinti UAB „Vėtrūna“ verslo aplinką ir jos poveikį taip atskleidžiant įmonės naujas galimybes konkurencinio pranašumo įgyjimo požiūriu. Uždaviniai – nustatyti įmonės verslo aplinkos struktūrą, konkretizuoti įmonės specialiąją ir bendrąją aplinką, išnagrinėti specialiosios ir bendrosios aplinkos tyrimo metodus, pateikti ir aptarti įmonės aplinkos tyrimo ir poveikio vertinimo metodiką, atlikti pasirinktos įmonės aplinkos tyrimą pagal siūlomą metodiką. Tyrimo metodika paremta mokslinės literatūros analize, teisinių dokumentų analize, statistinių duomenų analize, informacijos rinkimu ir jos tyrimu, t.y., įmonių duomenų rinkimas, sisteminimas ir tyrimas, tai pat PĮSETA tyrimas, penkių jėgų modelis, Bostono konsultacinės grupės matrica, strateginių konkurentų matrica, SWOT analizė, grafinių duomenų vaizdavimas.

Darbe apibrėžta verslo aplinkos samprata, remiantis išanalizuota literatūra apžvelgta verslo aplinkos klasifikacija, išskirti ją sudarantys komponentai. Pateikti keli verslo aplinkos komponentų (vartotojų, konkurentų, tiekėjų, sektoriaus terpės, politinio - teisinio, ekonominio, socialinio - kultūrinio, technologinio) tyrimo metodai, apžvelgti jų privalumai ir trūkumai. Remiantis teorinėje dalyje pasirinktais komponentų tyrimo metodais, atliktas realiai veikiančios įmonės verslo aplinkos tyrimas. Apžvelgus teorinius verslo aplinkos komponentų tyrimo metodus ir pagal pasirinktus metodus atlikus įmonės verslo aplinkos tyrimą, parengtos baigiamojo magistro darbo išvados, kurių dėka apibendrinus darbą, galima teigti, kad verslas daugiau ar mažiau priklauso nuo aplinkos sąlygų, kad verslo aplinka, kaip jėgų ir veiksmų visuma, veikia įmonę, t.y. jos veiklą ir jos rezultatus ir kad skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia verslo aplinką ir joje veikiančias jėgas skirsto nevienodai.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, verslo aplinka – esminis veiksnys plėtojant statybų verslą, teorijos ir metodikos taikytinos aplinkos tyrimui, UAB „Vėtrūna“ aplinkos tyrimas, išvados ir siūlymai, informacijos šaltinių sąrašas.

Darbo apimtis – 84 p. teksto be priedų, 30 pav., 16 lentelių., 51 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Šližienė S. Evaluation of business environment of construction company / Master's Work in Financial Markets (specialization – Economy of Business Ownership). Supervisor prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2009. – 84 p.

SUMMARY

Company's business environment elements, their influence evaluation on company's work is analysed in final master's work. Research of business environment is an essential subject to all companies because the results of work depend on it.

Business is an independent activity, which more or less depends on many conditions, including the environment. Business environment leads the result of company's operations and even survival of the business. Environment and business relations play an important role, therefore it is necessary to assess the relationship between the firm and the surrounding environment.

The problem of the master's work is the problem of the business environment factors, it means, what is and what impact has a business environment factors for the company. Master's final work destination - the business environment. Purpose of the study - to distinguish environmental test methods and use them in environmental research, also assess UAB Vėtrūna's business environment and impact. Objectives - identify the structure of the business environment, to specify the special and general environment, to examine testing methods of the specific and general environmental, to discuss assessment methodology of the company's environmental research and impact, under the proposed methodology to perform analysis of the target company's environment. Research methodology is based on an analysis of scientific literature, statistical data analysis, legal analysis of the documents, systematization and analysis data, PĪSETA study, five forces model, Boston consulting group matrix, a matrix of strategic competitors, SWOT analysis, graphical data representation.

The master's work defined the concept of business environment, are overviewed the business environment classification. Provided some of the business environment component tests to review their strengths and weaknesses. Based on the theoretical part of the selected components, methods of testing carried out actually operating the business environment survey. After theoretical analysis methods were discussed and business environment analysis was performed conclusions and suggestions were through which we can suggest that business is more or less dependent on environmental conditions, that environment has a big value for business and its results, that different authors in different ways define the business environment and distribute forces different.

Structure: introduction, business environment – the essential factor in construction business developing, reseach of envirinoment theories and methodologies, research of environment of JSC „Vētrūna”, conclusions and suggestions, references.

Master's work consist of: 84 p. text without appendixes, 29 pictures, 15 tables, 51 bibliographical entries.

Appendixes included.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Didžiųjų statybos įmonių tikslai

<i>Įmonės pavadinimas</i>	<i>Tikslas</i>
Ranga group	Tapti patikima partnere.
Panevėžio statybos trestas	Tapti pripažinta statybos sektoriaus lydere, naudojančia pažangias technologijas, garantuojančia kokybę bei sutartus darbų atlikimo terminus.
YIT Kausta	Būti didžiausia ir geriausiai vertinama statybine kompanija Lietuvoje.
Vėtrūna	Tapti patikimiausia statybos kompanija Lietuvoje.
Mitnija	Kad mus pasirinktų pirmus realizuoti šiuolaikinių, didelę išliekamąją vertę turinčių statinių idėjas.
Eika	Siekti tapti lyderiaujančia kompanija Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje, būti žinoma ir vertinama, kaip stabilia, patikima ir lanksčia kompanija.
Skirnuva	Siekama, kad visus darbus atliktų pati įmonė.
Constructus	Tapti Lietuvos statybos bendrove Nr. 1.
Merko statyba	Merko statyba siekia kurti pridėtinę vertę integruodama gilią patirtį ir inovatyvius sprendimus.
Skala	Yra siekiama, kad "Skala" vardas taptų kokybės garantu.
Statybos ritmas	Gerinti žmonių gyvenimo kokybę, kurti saugią ir pilnavertę visuomenę.
Dailista	-
Vilmesta	Tapti profesionalia ir pelningai dirbančia statybos bendrove.
Lakaja	Pranokti visų mūsų užsakovų ir partnerių lūkesčius statybos darbų procese; tapti patraukliausia statybos paslaugas teikiančia bendrove, kurią klientas rinktusi pirmąją.
Kaminta	Tikslus projekto architektūrinės idėjos, statybinės ir inžinerinės dalių sprendimų įgyvendinimas ir lankstus požiūris į investuotojo ar projektuotojo lūkesčius.
Litana	Būti patikima, atsakinga, kokybiškai atliekančia darbus bendrove.

2 PRIEDAS

Registruotos politinės partijos

Nr.	Pavadinimas	Trumpinys	Registruota
1.	Darbo partija	DP	2003 m. lapkričio 25 d.
2.	„Fronto“ partija	FP	2008 m. liepos 1 d.
3.	Krikščionių konservatorių socialinė sąjunga	KKSS	2000 m. liepos 14 d.
4.	Leiboristų partija	LP	2008 m. liepos 22 d.
5.	Liberalų ir centro sąjunga	LiCS	2003 m. birželio 26 d.
6.	Lietuvos centro partija	LCP	2003 m. liepos 4 d.
7.	Lietuvos gyvenimo logikos partija	LGLP	1996 m. rugpjūčio 14 d.
8.	Lietuvos humanistų partija	LHP	1990 m. birželio 1 d.
9.	Lietuvos krikščioniškosios demokratijos partija	LKDP	2003 m. sausio 28 d.
10.	Lietuvos laisvės sąjunga	LS	1994 m. rugsėjo 13 d.
11.	Lietuvos lenkų liaudies partija	LLLP	2002 m. rugsėjo 23 d.
12.	Lietuvos lenkų rinkimų akcija	LLRA	1994 m. spalio 21 d.
13.	Lietuvos liaudies sąjunga „Už teisingą Lietuvą“	LLSUTL	1996 m. rugpjūčio 2 d.
14.	Lietuvos nacionaldemokratų partija	LNDP	1999 m. balandžio 29 d.
15.	Lietuvos politinių kalinių partija	LPKP	Reg. 1995 m. kovo 8 d., likviduojama
16.	Lietuvos protėvių atgimimo partija	LPAP	1993 m. birželio 1 d.
17.	Lietuvos reformų partija	LRP	1996 m. birželio 24 d.
18.	Lietuvos Respublikos liberalų sąjūdis	LRLS	2006 m.
19.	Lietuvos rusų sąjunga	LRS	1995 m. gruodžio 28 d.
20.	Lietuvos socialdemokratų partija	LSDP	1990 m. sausio 17 d.
21.	Lietuvos socialdemokratų sąjunga	LSDS	1999 m. gruodžio 27 d.
22.	Lietuvos socialinio teisingumo sąjunga	LSTS	1996 m. balandžio 29 d.
23.	Lietuvos socialistų partija	LSP	1995 m. rugsėjo 11 d.

24.	Lietuvos ūkio partija	LŪP	1996 m. sausio 22 d.
25.	Lietuvos valstiečių liaudininkų sąjunga	LVLS	2005 m.
26.	Lietuvos žaliaji partija	LŽP	1990 m. rugpjūčio 1 d.
27.	Naujoji sąjunga (socialliberalai)	NS	1998 m. birželio 12 d.
28.	Nepartinių judėjimas „Rinkimai 96“		1996 m.
29.	Partija „Jaunoji Lietuva“	JL	2006 m.
30.	Partija „Tvarka ir teisingumas“	TT	2006 m.
31.	Pilietinės demokratijos partija	PDP	2006 m.
32.	Pensininkų partija	PP	2007 m. birželio 12 d.
33.	Politinė partija „Rusų aljansas“	PPRA	2002 m. spalio 16 d.
34.	Respublikonų partija	RP	1991 m. vasario 6 d.
35.	Smulkaus ir vidutinio verslo partija	SVVP	2006 m.
36.	Tautinė partija Lietuvos kelias	TPLK	2003 m. birželio 23 d.
37.	Tautos pažangos partija	TPP	1994 m. birželio 21 d.
38.	Tautos prisikėlimo partija	TPP	2008 m. birželio 30 d.
39.	Tėvynės sąjunga-Lietuvos krikščionys demokratai	TS	2004 m. balandžio 8 d.
40.	Žemaičių partija	ŽP	2009 m. vasario 13 d.

3 PRIEDAS

STATYBOS TECHNINIAI REGLAMENTAI STR 1

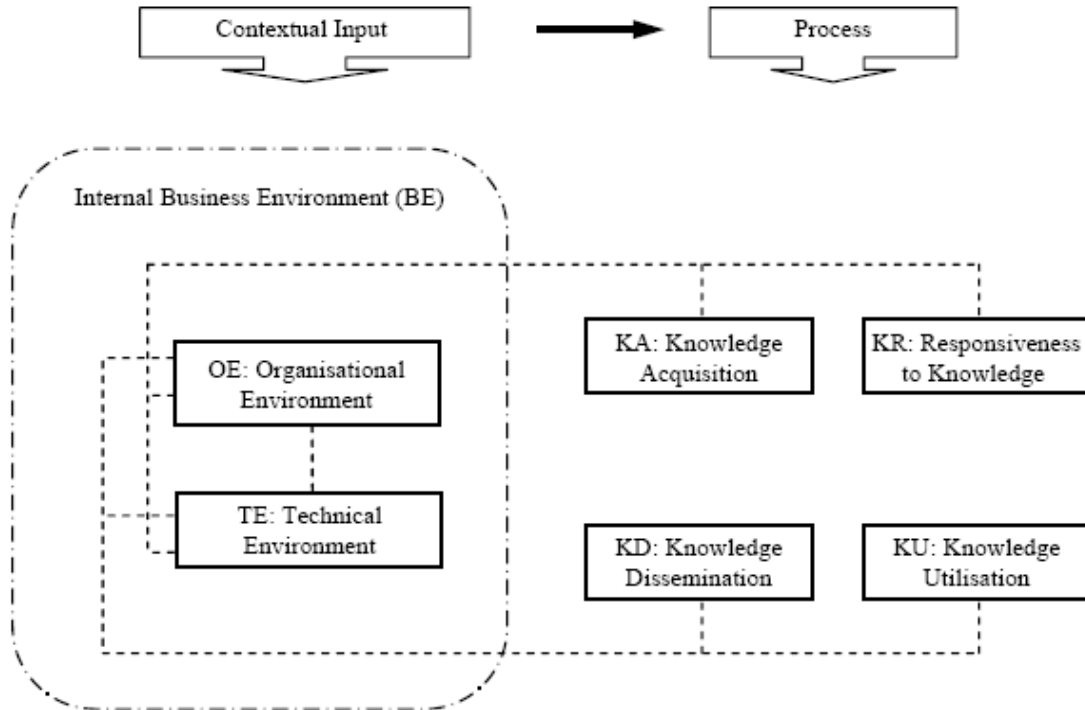
- 1.01.01 Kultūros paveldo statinio tvarkomųjų statybos darbų reglamentai
- 1.01.04 Statybos produktai. Atitikties įvertinimas ir „CE“ ženklavimas
- 1.01.05 Normatyviniai statybos techniniai dokumentai
- 1.01.08 Statinio statybos rūšys
- 1.01.09 Statinių klasifikavimas pagal jų naudojimo paskirtį
- 1.02.06 Teisės eiti statybos techninės veiklos pagrindinių sričių vadovų pareigas įgijimo tvarkos aprašas. Statybos inžinieriaus diplomų, įgytų užsienio valstybėje, pripažinimo Lietuvos Respublikoje taisyklės
- 1.02.07 Statinio projektuotojo, statybos rangovo, projektavimo ar statybos valdytojo, projekto ar statinio ekspertizės rangovo teisės įgijimo tvarkos aprašas. Fizinį asmenų, juridinių asmenų, kitų užsienio organizacijų pateiktų dokumentų, išduotų užsienio valstybėje ir patvirtinančių teisę kilmės šalyje užsiimti statybos techninės veiklos pagrindinėmis sritimis, pripažinimo Lietuvos Respublikoje taisyklės
- 1.02.08 Valstybės tarnautojų, vykdančių savivaldybių vyriausiųjų architektų pareigybių funkcijas ir viešojo administravimo institucijų valstybės tarnautojų, atliekančių teritorijų planavimo ir statybos valstybinę priežiūrą, atestavimo tvarkos aprašas bei specialieji kvalifikaciniai reikalavimai
- 1.03.02 Statybos produktų atitikties deklaravimas
- 1.03.03 Techniniai liudijimai. Rengimas ir tvirtinimas
- 1.04.02 Inžineriniai geologiniai (geotechniniai) tyrimai
- 1.04.03 Inžineriniai geologiniai tyrimai Šiaurės Lietuvos karstiniame rajone
- 1.05.05 Statinio projekto aplinkos apsaugos dalis
- 1.05.06 Statinio projektavimas
- 1.05.07 Statinio projektavimo sąlygų sąvadas
- 1.05.08 Statinio projekto architektūrinės ir konstrukcinės dalių brėžinių braižymo taisyklės ir grafiniai žymėjimai
- 1.06.03 Statinio projekto ekspertizė ir statinio ekspertizė
- 1.07.01 Statybos leidimas
- 1.08.02 Statybos darbai
- 1.09.06 Statybos sustabdymas. Savavališkos statybos padarinių šalinimas
- 1.10.01 Statinio avarijos tyrimas ir likvidavimas
- 1.11.01 Statinių pripažinimo tinkamais naudoti tvarka

- 1.12.01 Valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančių statinių pripažinimo avariniais tvarka
- 1.12.04 Daugiabučių namų bendrojo naudojimo objektų administravimo įmonių atestavimas
- 1.12.05 Statinio naudojimo paskirtis ir gyvavimo trukmė
- 1.12.07 Statinių techninės priežiūros taisyklės, kvalifikaciniai reikalavimai statinių techniniams prižiūrėtojams, statinių techninės priežiūros dokumentų formos bei jų pildymo ir saugojimo tvarkos aprašas
- 2.01.01 Esminis statinio reikalavimas "Mechaninis atsparumas ir pastovumas"
- 2.01.02 Civilinė sauga. Žmonių sanitarinio švarinimo punktų projektavimo reikalavimai
- 2.01.04 Gaisrinė sauga. Pagrindiniai reikalavimai
- 2.01.06 Statinių žaibosauga. Aktyvioji apsauga nuo žaibo
- 2.01.07 Pastatų vidaus ir išorės aplinkos apsauga nuo triukšmo
- 2.02.01 Gyvenamieji pastatai
- 2.02.02 Visuomeninės paskirties statiniai
- 2.02.03 Žuvų pralaidos. Pagrindinės nuostatos
- 2.02.05 Nuotekų valyklos. Pagrindinės nuostatos
- 2.02.09 Vienbučiai gyvenamieji pastatai
- 2.03.02 Gamybos, pramonės ir sandėliavimo statinių sklypų tvarkymas
- 2.05.01 Pastatų atitvarų šiluminė technika
- 2.05.03 Statybinių konstrukcijų projektavimo pagrindai
- 2.05.04 Poveikiai ir apkrovos
- 2.06.03 Automobilių keliai
- 2.07.01 Vandentiekis ir nuotekų šalintuvas. Pastato inžinerinės sistemos. Lauko inžineriniai tinklai
- 2.08.01 Dujų sistemos pastatuose
- 2.09.01 Šilumos tiekimo tinklai ir šilumos punktai
- 2.09.02 Šildymas, vėdinimas ir oro kondicionavimas
- 3.01.01 Statinių statybos resursų poreikio skaičiavimo tvarka

4 PRIEDAS

VIDINĖS APLINKOS SAŲOKA

Viename moksliniame žurnale Australijos Griffith universiteto profesoriai Le Chen ir Sherif Mohamed pateikia vidinės verslo aplinkos aiškinimą.



Šaltinis: Chen L., Mohamed Sh., 2008, p. 66.

D-1 pav. Žinių valdymo ir vidinės verslo aplinkos sąsajos grafinė iliustracija

Tai teorinio pagrindo grafinė iliustracija, kuri susideda iš organizacinės aplinkos (OE – *angl.* trumpinys organisational environment), techninės aplinkos (TE – *angl.* trumpinys technical environment), reagavimo į žinias (KR – *angl.* trumpinys responsiveness to knowledge), žinių įgyjimo (KA – *angl.* trumpinys knowledge acquisition), žinių sklaidos (KD – *angl.* trumpinys knowledge dissemination), žinių panaudojimo (KU – *angl.* trumpinys knowledge utilisation) ir hipotetinių ryšių tarp jų.

Austrijos mokslininkų teorija aiškina, kad žinių valdymas įmonėje taip pat priklauso nuo aplinkos. Pasak jų, žinių valdymo elementai yra stipriai įtakojami elementų, esančių vidinėje verslo aplinkoje. Konkrečiai tai, kad žinių valdymas yra susijęs su organizacine aplinka ir technine aplinka (žr. D-1 pav.).

D-2 pav. dar vienas Niujorko mokslininkų vidinės įmonės aplinkos pavyzdys.

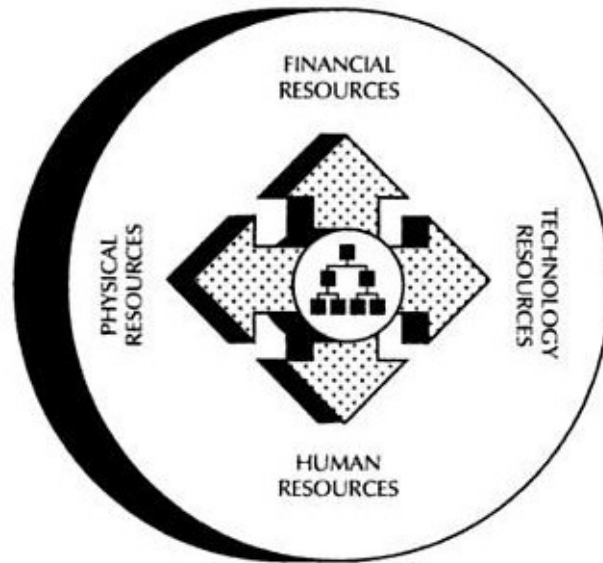


Figure 4-2. The internal environments of business.

Šaltinis: Montana P. J., Charnov B. H., 2000, p. 63.

D-2 pav. Vidinė verslo aplinka

5 PRIEDAS

IŠORINĒS APLINKOS SAŅVOKA

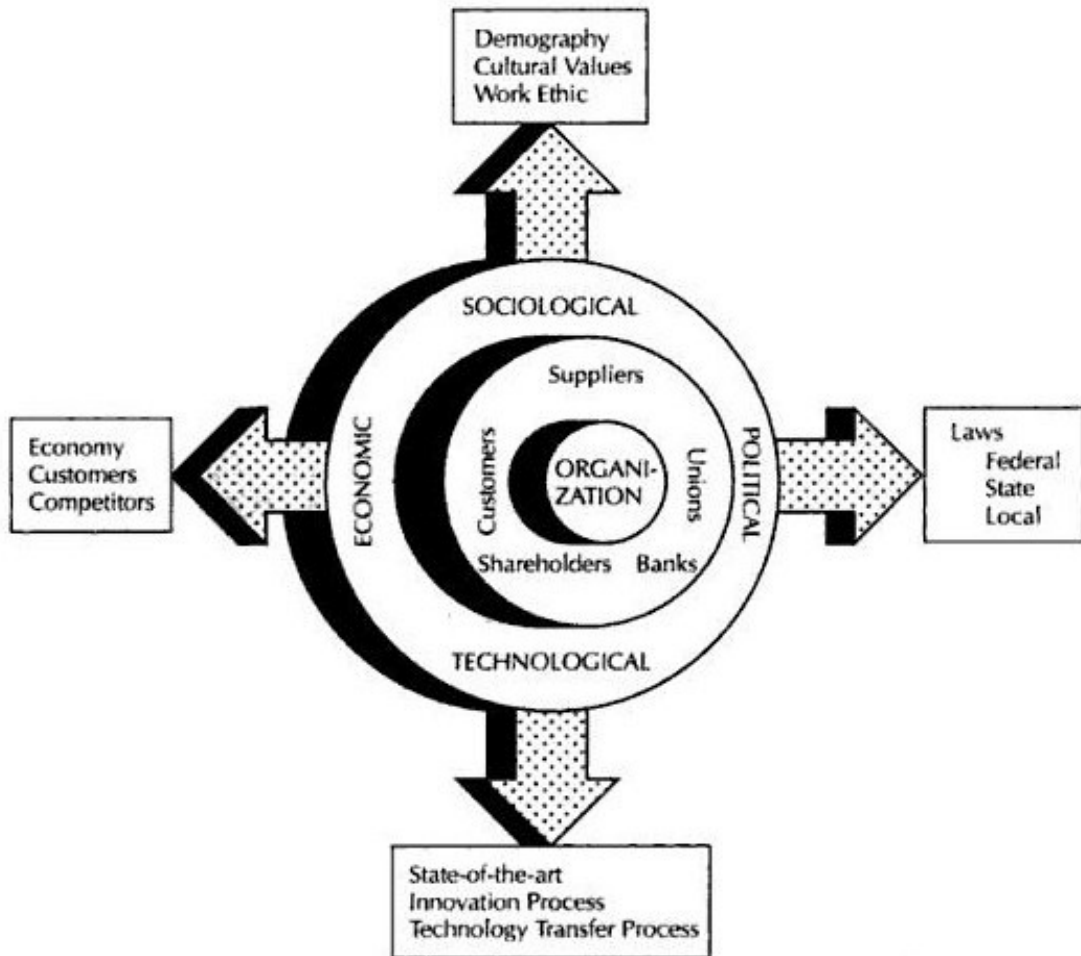


Figure 4-1. The external environments of business.