

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Valda VAČIKAUSKIENĖ

APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA VERSLUI ŠIAULIŲ MIESTE

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Valda VAČIKAUSKIENĖ

APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA VERSLUI ŠIAULIŲ MIESTE

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Valda Vačikauskienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Kęstutis Ališauskas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Valda Vačikauskienė

Aplinkos veiksnių įtaka verslui Šiaulių mieste. Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti teoriniai verslo aplinkos aspektai, atlikta Šiaulių miesto gyventojų ir įmonių vadovų apklausa, remiantis ja, atlikta aplinkos veiksnių įtakos verslui analizė, įvertinti rezultatai. Teoriškai pagrįstas verslą supančios išorinės aplinkos poveikis, pateikiami socialinės atsakomybės principai, ryšių su visuomene modeliai, kurie naudojami formuojant visuomenės nuomonę apie verslo organizacijos vykdomą veiklą.

Remiantis kokybiniais ir kiekybiniais metodais įvertintas išorinės aplinkos veiksnių poveikis verslui Šiaulių mieste. Atliktas tyrimas parodė, kad verslo organizacijoms išorinės aplinkos stebėjimas yra svarbus jos veiklai ir rezultatams. Nustatyti požymiai, lemiantys klientų pritraukimą ir išlaikymą, konkurencinį pranašumą, tinkamų tiekėjų pasirinkimą. Nustatyta, jog organizacijos formuoja sau palankią aplinką, vykdo socialiai atsakingą veiklą, tuo pačiu kurdamos savo organizacijos teigiamą įvaizdį.

SUMMARY

Valda Vačikauskienė

Influence of external factors to the business in Siauliai city. Master thesis.

In the master thesis theoretical aspects of business environment were analyzed, survey of Siauliai city inhabitants and company managers was conducted. Based on the survey analyses of influence of environmental factors to the business was done and results evaluated. In the scope of this work influence of business external environment was theoretically validated and social responsibility principles which are used to form society's opinion about activity of business organization were presented.

Based on qualitative and quantitative methods influence of external environment factors to the business in Siauliai city was evaluated. Research showed that monitoring of external environment for business organizations is important for performance and results. Features determining attraction of costumers, competitive advantage and choosing proper suppliers were indicated. It was determined that organizations form suitable environment, conduct socially responsible activities and at the same time create positive image of the organization.

TURINYS

PAVEIKSLAI.....	5
LENTELĖS	6
ĮVADAS	7
1. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA VERSLUI GLOBALIAME KONTEKSTE.....	10
1.1. Verslo aplinkos teoriniai aspektai	10
1.2. Išorinės aplinkos įtaka verslui	13
1.3. Tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtaka verslui	18
1.4. Netiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtaka verslui.....	23
1.5. Aplinkos veiksnių valdymas, socialinė atsakomybė ir jos reikšmė verslui.....	27
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS VERSLUI ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMO METODIKA	36
2.1. Tyrimo metodų parinkimas	36
2.2. Tyrimo organizavimas.....	37
2.3. Respondentų imties demografinė charakteristika.....	39
3. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS VERSLUI ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1. Verslo išorinės tiesioginio poveikio aplinkos Šiaulių mieste vertinimas	42
3.2. Verslo ekonominės, politinės - teisinės, socialinės – kultūrinės bei gamtinės aplinkos Šiaulių mieste vertinimas	50
3.3. Verslui palankios aplinkos vertinimas.....	59
IŠVADOS.....	66
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	73

PAVEIKSLAI

- 1.1. pav.** Organizacijos aplinkos kintamieji veiksniai.
- 1.2. pav.** Organizacijos išorės aplinka.
- 1.3. pav.** Socialinės atsakomybės principų raiška įmonės veikloje.
- 2.1. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=201).
- 2.2. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=201).
- 2.3. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbinį statusą (N=201).
- 3.1. pav.** Pagrindinių tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtakos verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.2. pav.** Požymių, skatinančių klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis, vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.3. pav.** Svarbiausių kriterijų renkantis tiekėjus vertinimo rezultatai, proc. (N=121).
- 3.4. pav.** Svarbiausių kriterijų organizacijos konkurencinėje rinkos kovoje vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.5. pav.** Ekonominių veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.6. pav.** Politinių - teisinių veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.7. pav.** Socialinių - kultūrinių veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.8. pav.** Gamtinių (natūralių, ekologinių) veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.9. pav.** Išorės aplinkos stebėsenos svarbos vertinimo rezultatai, proc. (N=201)
- 3.10. pav.** Organizacijos siekių stebėti išorės aplinką vertinimo rezultatai, proc. (N=201).
- 3.11. pav.** Svarbiausių organizacijos kontaktavimo su išorės aplinka funkcijų vertinimo rezultatai, proc. (N=201)
- 3.12. pav.** Svarbiausių įmonės socialinės atsakomybės veiklos krypčių vertinimo rezultatai, proc. (N=201).

LENTELĖS

- 1.1. lentelė.** Verslo išorinės aplinkos sampratos.
- 1.2. lentelė.** Išorės tiesioginio poveikio aplinkos pagrindiniai elementai.
- 1.3. lentelė.** Išorės netiesioginio poveikio aplinkos pagrindiniai elementai.
- 1.4. lentelė.** Pagrindiniai ryšių su visuomene sampratos elementai.
- 1.5. lentelė.** Ryšių su visuomene komunikacijos modeliai.
- 2.1. lentelė.** Anketos diagnostinės dalies tyriminiai blokai.
- 3.1. lentelė.** Gyventojų pajamų lygio vertinimas, atsižvelgiant į respondentų darbinį statusą.
- 3.2. lentelė.** Emigracijos procesų vertinimas, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Visame pasaulyje vykstantys nesustabdomi ekonomikos globalizavimo ir integravimosi procesai, sukeliantys socialines, ekonomines ir politines transformacijas, taip pat besikeičiantis klimatas ir gamtos sąlygos daro didelę įtaką pasaulinei verslo aplinkai, o tai skatina įmones keisti tradicinį požiūrį į verslą ir ieškoti naujų konkurencingumą užtikrinančių priemonių (Z. Gineitienė, L. Žiogelytė, 2010, p. 57). Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kiek ji stebi ir kontroliuoja savo aplinką, kaip sugeba reaguoti į jos pokyčius. Taigi, būtina žinoti, kokie aplinkos veiksniai lemia jos veiklą ir juos analizuoti bei įvertinti. Ši analizė padeda įmonei nuolat vertinti esamą padėtį rinkoje, pažinti vartotojus, jų lūkesčius, pritraukti naujų klientų, išsiaiškinti esamus ir potencialius konkurentus, jų taktikas ir strategijas, įvertinti tolimesnį veiklos augimą ir t.t.

Šiandienos ekonomikos aplinkybėmis verslo bendrovės iš visų pusių susiduria su įvairiausiais sunkumais ir iššūkiais: nuo pardavimo iki verslo finansavimo. Nemažiau svarbu organizacijos skaidrumas ir sugebėjimas teikti rinkai kuo daugiau informacijos apie įmonę: atskleisti galimus veiklos scenarijus ir paaiškinti, kas rinkos dalyviams dar nėra aišku (R. Jegorova, 2009, p. 13). Kiekvienai įmonei būtina ne tik nuolat stebėti aplinkos pokyčius, bet ir formuoti sau palankią aplinką. Tam reikia nuolat tikslingai bendrauti su visuomene, vartotojais, klientais ir suinteresuotomis grupėmis, t. y. plėtoti ryšius su visuomene. Visuomenė reikalauja ne tik siūlomų produktų ar paslaugų kokybės, tačiau ir suvokti besikeičiančius poreikius, kintančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Siekiant susikurti teigiamą įvaizdį, organizacijos deklaruoja aplinkosaugos, ekologijos idėjas, vykdo socialiai atsakingą veiklą, kas labai padeda pritraukti klientus. Taigi, svarbu ne tik suprasti ir užmegzti ryšius su verslo dalyviais, tačiau ir nuolat stengtis, kad šie ryšiai būtų palaikomi.

Organizacijos išorės aplinkos veiksniai, įtakojančius organizacijos veiklą tyrinėjo daugelis mokslininkų (V. Gražulis (2008), K. Ališauskas (2005), R. Ginevičius ir V. Sūdžius (2008), R. Matkevičienė (2007), Z. Gineitienė (2005), B. Neverauskas, J. Rastenis (2001), J. A. F. Stoner ir kt. (2005) ir kt.). Vienok, tyrimų, kuriuose būtų nustatyta aplinkos veiksnių įtaka verslui šiame laikotarpyje, pasigendama.

Tyrimo problema. Analizuojant verslo situaciją valstybėje ar konkrečios organizacijos padėtį rinkoje, labai svarbu atlikti verslo aplinkos tyrimus įvairiais aspektais. Tai leidžia įvertinti atskiros įmonės konkurencinę poziciją ar prognozuoti veiksniai, galinčius nulemti veiklą ateityje (J. Barsėnaitė, 2008, p. 30). Todėl šiandien yra skiriamas didelis dėmesys organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos pokyčių. Kiekviena organizacija atvirai kontaktuoja, bei reaguoja į ją supančią aplinką: vidaus ir išorės. Didėjantis išorės poveikis verslui lemia, jog vadovai yra priversti vis daugiau

dėmesio skirti išorės veiksams. Ši problema vis aktualesnė, nes mus supantis pasaulis tampa dinamiškesnis, o aplinkos poveikis vis globališkesnis. Išorės aplinka yra labai sudėtinga, o tai lemia veiksmų, į kuriuos turi reaguoti organizacija, tarpusavio ryšiai bei kiekvieno veiksmo variantiškumas. (R. Ginevičius ir kt., 2005, p. 137). Pokyčiai verslo aplinkoje įpareigoja organizaciją laikytis nustatytų taisyklių ir kartu būti pasirengus efektyviai reaguoti ir veikti. Taigi, išorinių ryšių įvertinimas yra strategiškai labai svarbus organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę verslo sėkmę, tai yra aktuali **mokslinė problema**.

Hipotezė. Labiausiai verslą Šiaulių mieste įtakoja šie išorinės aplinkos veiksniai: vartotojai, konkurentai, gyventojų pajamų lygis, biurokratiniai suvaržymai, emigracija ir aplinkosaugos reikalavimai verslui.

Darbo objektas. Verslo aplinkos veiksniai.

Tyrimo tikslas – nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksmus ir jų įtaką verslui Šiaulių mieste, bei įvertinti rezultatus.

Tiksliui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Remiantis teorinėmis žiniomis išanalizuoti išorės aplinką, išskiriant svarbiausius veiksmus įtakančius verslą, ryšių su visuomene funkcijas, bei siekius vykdyti socialinę atsakomybę.
2. Atskleisti požymius, lemiančius klientų pritraukimą ir išlaikymą, konkurencinio pranašumo įgyjimą, bei tinkamų tiekėjų pasirinkimą;
3. Nustatyti, kurie išorės tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai labiausiai įtakoja verslą Šiaulių mieste;
4. Atskleisti, kas įtakoja organizacijas stebėti išorės aplinką;
5. Nustatyti, kas svarbiausia organizacijai, valdant išorės ryšius.

Tyrimo šaltiniai. Magistro darbe naudotasi užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūra, moksliniais straipsniais žurnaluose bei periodiniuose moksliniuose leidiniuose, interneto šaltiniais apie verslo aplinką.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė. Tiriamajame darbe vadovaujamosi kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinimo strategija, naudojamas lyginamosios analizės metodas. Kiekybiniam tyrimui buvo naudota Šiaulių miesto gyventojų anketinė apklausa raštu. Apklausos duomenų statistinei analizei ir grafiniam vaizdavimui naudotasi Microsoft Office Excel programa. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas struktūrizuotas interviu su laisvai formuluojamais atsakymais. Apklausti įmonių vadovai.

Tyrimo praktinio panaudojimo sritys. Analizuojant verslo aplinką Šiaulių mieste dėmesys buvo skiriamas išorinei aplinkai. Todėl šios aplinkos veiksmų įtakos (poveikio) vertinimas gali būti aktualus

verslo subjektams, ypač pradedantiems savo veiklą, norintiems suprasti išorinės aplinkos įtaką verslui Šiaulių mieste.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis yra 87 psl., jame pateikama 18 paveikslų, 8 lentelės, ir 4 priedai, parašytas remiantis 56 literatūros šaltiniais.

Pirmojoje dalyje išanalizuoti verslo aplinkos teoriniai aspektai, identifikuojami verslo išorinės (tiesioginio, netiesioginio poveikio) aplinkos veiksniai, analizuojami ryšiai su visuomene bei verslo socialinės atsakomybės reikšmės verslui aspektai. Antra dalis skirta tyrimo metodologijai: metodams ir tyrimo proceso organizavimui aprašyti. Charakterizuojami respondentai. Trečiojoje dalyje vertinami svarbiausi išorės aplinkos veiksniai, įtakojantys verslą Šiaulių mieste, išskiriant pagrindinius požymius, lemiančius verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, klientų pritraukimą, tinkamų tiekėjų pasirinkimą. Įvertinami verslui palankios aplinkos požymiai.

1. APLINKOS VEIKSNIŲ ITAKA VERSLUI GLOBALIAME KONTEKSTE.

1.1. Verslo aplinkos teoriniai aspektai

Daugelio įmonių veikla neapsiriboja vienos šalies rinka. Šiandien verslas turi galimybes vykdyti veiklą užsienio šalyse, pritraukti naujų klientų iš viso pasaulio. Bendrovės, veikdamos tarptautiniu mastu, turi žinoti veikiančius esminius tarptautinio verslo aspektus: pagrindinius tarptautinio verslo ypatumus, svarbiausias tarptautines institucijas, šalių ekonominės integracijos formas ir aplinkos įvairovę (N. Langvinienė ir kt., 2010, p. 8).

Pasaulyje vykstantys nuolat spartėjantys globalizacijos, mokslo bei technologijų pažangos procesai keičia vertybinius prioritetus. Kuriasi naujos globalios organizacinės formos, atsiranda pasaulinių smulkių ir vidutinių įmonių, kurios vėl jungiasi į įvairius tarptautinius junginius, atsiranda globalių stambių monopolijų, intensyvėja konkurencija, kuri kelia naujus iššūkius valdymui. Didėja poreikis priimti greitus sprendimus, o tai skatina mokytis, priimti naujoves. (L. Šimanskienė, 2008, p. 4). Vykstant globaliniams pokyčiams įmonės gyvybingumas ir net išlikimas vis daugiau priklauso ne nuo fizinių ar finansinių išteklių, bet nuo sugebėjimo reaguoti į naujus aplinkos keliamus reikalavimus. (L. Juozaitienė ir J. Staponkienė, 2006, p. 7). Taigi, bet koks verslas daugiau ar mažiau priklauso nuo daugelio aplinkos sąlygų.

Verslas kaip veikla atlieka ir tam tikras funkcijas. Anot A. Kličiaus (2001, p. 26), „verslas didina šalies nacionalines pajamas, kuria naujas darbo vietas, padeda spręsti nedarbo problemas.“ L. Gegieckienė ir A. Graikšienė (2009, p. 124 – 125) teigia, jog verslai atlieka daug svarbių funkcijų visuomenėje ir ekonomikoje: gamina prekes, teikia paslaugas, kuria pridėtinę vertę ir didina nacionalines pajamas, užpildo ribotas geografines, gamybinės, paslaugų rinkas, perskirsto išteklius, skatina konkuruoti, užtikrina individualias galimybes ir socialinį mobilumą, ypač nauji, yra tarsi laboratorijos, kuriose galima išbandyti idėjas, produktus, paslaugas, naujas rinkas ir t.t. Nepaprastai svarbų vaidmenį siekiant efektyvaus gyventojų užimtumo didinimo, nedarbo mažinimo priemonių vaidina smulkus ir vidutinis verslas (A. Kličius, 2001, p. 26). Verslininkas ne tik sau užsidirba pajamas, bet sudaro sąlygas užsidirbti kitiems visuomenės nariams, o tai pasiekama patenkinus visuomenės poreikius (Z. Gineitienė, 2005, p. 28). Galima daryti išvadą, jog verslas teikia paslaugas, gamina prekes, tenkina vartotojų lūkesčius, skatina ekonomikos augimą, kuria naujas darbo vietas, skatina konkuruoti, ir t.t. Tačiau, kad verslas būtų sėkmingas, būtina dėmesį sutelkti į užsibrėžtus tikslus. Tik taip bus pasiekti geri rezultatai ir verslas bus pelningas.

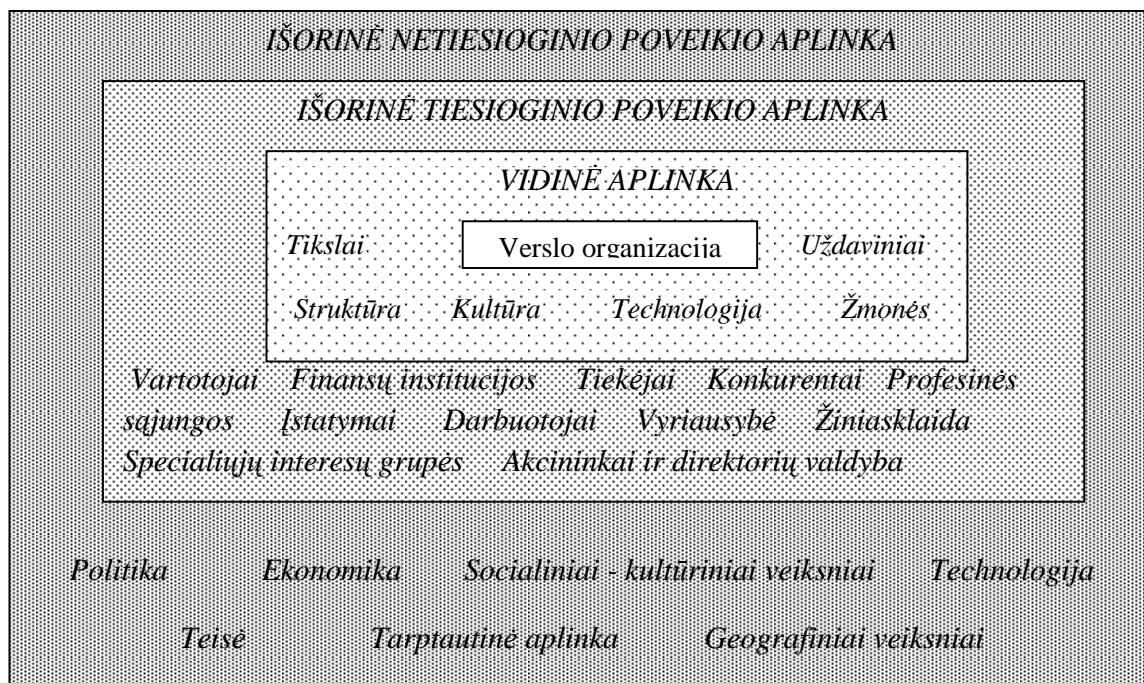
Šiame darbe svarbu apsibrėžti verslo organizacijos aplinkos sampratą. Pasak V. Gražulio (2008, p. 8) „dauguma žmonių, kalbėdami apie organizaciją, mini jos pagrindinius požymius ir pastebi, kad

didesnę savo gyvenimo dalį žmogus dalyvauja vienos ar kitos organizacijos (mokyklos, verslo įmonės, viešojo administravimo įstaigos, politinės partijos ir pan.) veikloje“. M. Abraham (2001, p. 5) taip pat teigia, jog organizacija yra socialinė struktūra, sudaryta iš žmonių kolektyvo, kuris yra pasidalines darbais ir siekia konkrečių tikslų. Pasak R. Matkevičienės (2007, p. 66) “organizacijos apibrėžtis nurodo tam tikrą organizacijos veiklos dvilypumą: organizacijos orientaciją į išorę (gebėjimas įvertinti išorės veiksnių galimą poveikį organizacijai, nustatyti ir numatyti galimą organizacijos atsaką į išorės veiksnius) ir į vidų (organizacijos vidaus veiklos peržiūrėjimas ir pritaikymas atsižvelgiant į aplinkos kismą). Tokia dvikryptė organizacijos veiklos apibrėžtis nurodo galimybę organizaciją analizuoti kaip atvirą socialinę sistemą, ypač pabrėžiant jos veikimą išorės aplinkoje ir išorės aplinkos veiksnių poveikį jai.” Taigi apibendrinant galima teigti, jog organizacija – tai tam tikra struktūra, kuri sudaryta iš grupės žmonių veikiančių kartu ir siekiančių bendro tikslo.

Šiandieninėje visuomenėje kiekviena organizacija yra veikiamą ją supančios aplinkos. Aplinka veikia ne tik verslo organizaciją, bet jos veiklą, rezultatus ir netgi išlikimą, todėl svarbu aptarti visus aplinkos veiksnius. Pasak V. Pranulio ir kt. (2008, p. 62) “aplinka – tai visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonės veiklai.” Organizacijos aplinka, kurią sudaro daugelis tarpusavyje susijusių posistemų (klientų, tarpininkų, finansinių organizacijų, visuomenės ir .t.t) – yra aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visuma, veikianti pačioje organizacijoje ir už jos ribų. (R. Ginevičius, V. Sūdžius, 2008, p. 248). Taigi, verslo organizacijos aplinka, tai visi išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, kurie įtakoja jos veiklą. Organizacija veikdama kaip atvira sistema taip pat įtakoja šias aplinkas. Tačiau siekiant verslo klestėjimo, gerų rezultatų ir užsibrėžtų tikslų, neužtenka vien žinoti, jog įmonę ar organizaciją veikia daugelis veiksnių. Būtina nuolat sekti ir susipažinti su supančia aplinka, išmokti diagnozuoti galimą poveikį ir priimti teisingus sprendimus. Anot Z. Gineitienės (2005, p. 83) “tik remiantis informacija galima sėkmingai numatyti verslo kūrimo galimybes”. Vadinasi, aplinkos stebėjimas, vertinimas ir gebėjimas prisitaikyti prie jos kaitos padeda organizacijoms išlikti ne tik konkurencingoms, bet lemia jos išlikimą.

Verslo aplinka bendru atveju skiriama į vidinę ir išorinę. Šiuo skirstymu remiasi ir pateikia daugelis autorių, tokių kaip L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2006, p.16), teigdamos, jog aplinką galima suskirstyti “taip pat pagal jos veiklos mastą – *tarptautinę, nacionalinę* bei *vietinę*.” Nuo to, kokie tikslai keliami tiriant aplinką Z. Gineitienė (2005, p. 83) pateikia šiek tiek kitokį skirstymą teigdama, jog “kiekvieną verslo įmonę supa konkurencinė arba vadinamoji *mezzo* aplinka, *makro (bendroji)* arba nacionalinė tarptautinė ir globalinė aplinka”. R. Motienė aplinkas skirsto į *vidinę* ir *išorinę*, išorinę suskirstydama į dvi sritis: *tiesioginio* poveikio sritį, kuri betarpiškai daro įtaką įmonės veiklai ir

netiesioginio poveikio sritį, tiesioginės įtakos nedarančią, tačiau savitai veikiančią įmonę (R. Motienė, 2007, p. 24). Tokį pat skirstymą pateikia ir B. Neverauskas ir J. Rastenis (B. Neverauskas, J. Rastenis, 2001, p. 25-31), ir daugelis kitų autorių. Pastebėtina, jog mokslinėje literatūroje pastarasis organizacijos aplinkos grupavimas yra dažniausiai sutinkamas.



1.1. pav. Organizacijos aplinkos kintamieji veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: B. Neverausku ir J. Rasteniu, (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, p. 25-31, V. Gražuliu, (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: MRU, p. 24-26, J. A. F. Stoner ir kt., (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 63-79.

Vidinė organizacijos aplinka – tai organizacijos viduje veikiančios situaciniai veiksniai. Pagrindiniai yra šie: organizacijos tikslai, struktūra, uždaviniai, technologija bei žmonės. Pagrindinis organizacijos tikslas – efektyviai veikiant tenkinti vartotojų poreikius ir gauti iš to naudą. Sėkminga veikla priklauso ne tik nuo organizacijos vidinės aplinkos, bet ir nuo jos sugebėjimo orientuotis išorinėje aplinkoje.

Taigi, *makroaplinka arba netiesioginiai veiksniai*, pasak A. Vasiliausko (2005, p.60) tai „veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai“. J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p. 63) pastebi, jog „potencialiai jie gali tapti tiesioginio poveikio elementais“, kuriuos dar galima vadinti įtaką darančiais asmenimis.

Anot A. Vasiliausko (2005, p.60), *šakinė aplinka arba tiesioginiai veiksniai* tai „veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius“.

Taigi, remiantis anksčiau minėtais mokslinės literatūros šaltiniais, galima teigti, jog organizacijos aplinka apima visus išorinius ir vidinius aspektus, kurie įtakoja jos veiklą.

1.2. Išorinės aplinkos įtaka verslui

Išorinė aplinka įtakoja verslą, todėl organizacijos, priklausydamos nuo jos ir siekdamos išlikti bei siekti gerų rezultatų, turi visiškai prie jos prisitaikyti ir atitinkamai veikti. Mokslinėje literatūroje gausu organizaciją supačios išorinės aplinkos apibrėžimų. Keletas jų pateikti 1.1. lentelėje.

1.1. lentelė

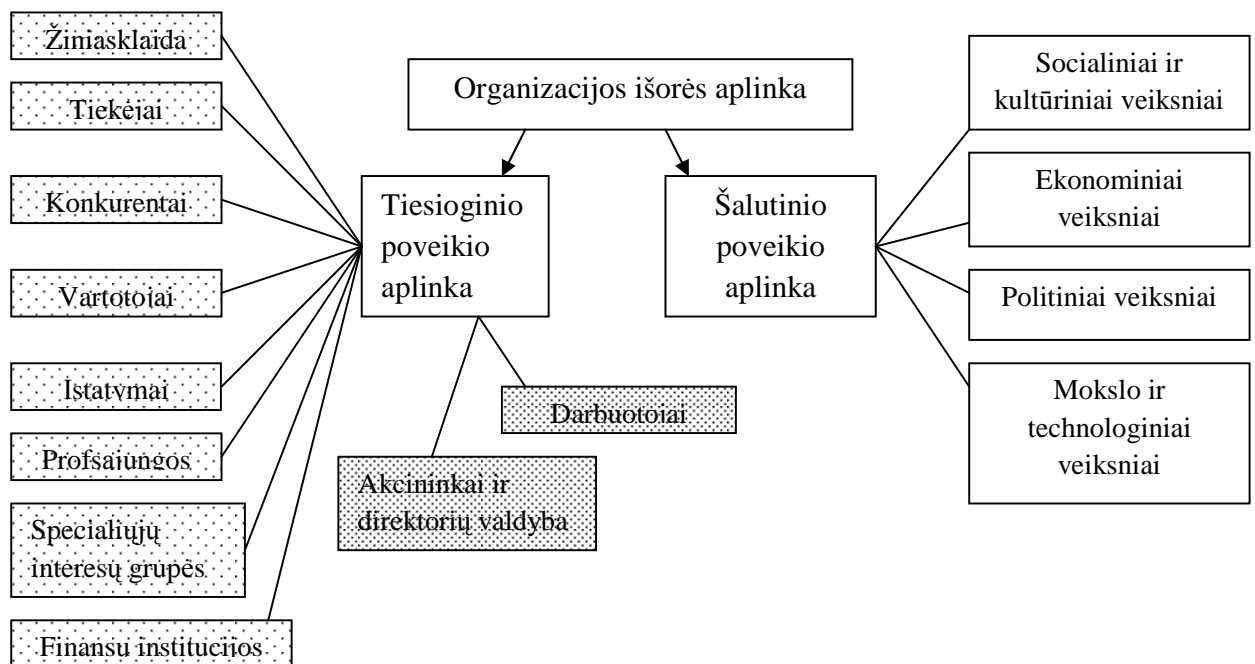
Verslo išorinės aplinkos sampratos

	<i>Išorinės aplinkos apibrėžimas</i>
J. A. F. Stoner ir kt. (2005).	Visi už organizacijos ribų esantys elementai, nuo kurių priklauso jos veikla
R. Motienė (2007).	Visi <u>ne</u> įmonės elementai, darantys įtaką įmonės veiklai (asmenims, atliekantiems valdymo veiklą įmonėje)
R. Matkevičienė (2007).	Visi už organizacijos ribų esantys elementai, darantys įtakos organizacijai. Tai būvimas už organizacijos kaip sistemos ribų ir sykiu būvimas svarbiam organizacijai, jos veikimui, įtakos darymas jos veiklai, strategijai, elgsenai, santykiams su klientais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: J. A. F., Stoner, R. E., Freeman, J. D. R., Gilbert. (2005). *Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika*, p. 63, R., Motienė. (2007). *Verslo ekonomika ir vadyba. Kaunas: Kauno kolegija*, p. 20, R., Matkevičienė. (2007). *Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas// Informacijos mokslai, Nr.41, p. 61.*

Galima pastebėti, jog visi minėtieji autoriai pateikia gana bendrus verslo išorinės aplinkos apibrėžimus, tačiau atskleidžiančius šios aplinkos veiksnius, darančius įtaką organizacijai ir jos veiklai. Šiandieninėje visuomenėje organizacija negali sėkmingai veikti neturėdama sąveikos su išorės aplinka. Dėl šios priežasties jos yra visiškai priklausomos nuo jas supančios aplinkos, kuri veikia ir jos vidaus aplinką. Pati organizacija negali tiesiogiai įtakoti šios aplinkos pokyčių, tačiau gali tik pasinaudoti jais, t.y. norint sėkmingai vystyti veiklą, turi būti sekami išoriniai veiksniai, lanksčiai reaguojama į jų pokyčius. Išorės aplinkos terminas apima esamas ekonomines, teises bei politines sąlygas, vartotojus, konkuruojančias organizacijas, kultūrinių ir dvasinių vertybių sistemą, techniką, technologiją, aplinkosaugos reikalavimus ir t. t.

Organizacijos išorinė aplinka ir jos pagrindiniai elementai pavaizduoti 1.2 paveiksle.



- Tiesioginio poveikio aplinkos *vidiniai* įtaką darantys asmenys
 Tiesioginio poveikio aplinkos *išoriniai* įtaką darantys asmenys

1.2. pav. Organizacijos išorės aplinka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: B. Neverauskas ir J. Rastenis. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, p. 29 ir J. A.F. Stoner ir kt. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika p. 64

Pastebėtina, jog mokslinėje literatūroje išorinės aplinkos veiksniai pagal poveikio pobūdį verslo organizacijai dažniausiai yra skiriami į dvi grupes, kurių pavadinimai skirtingų autorių pateikiami įvairiai:

- tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai;
- mikroaplinka ir makroaplinka;
- specialioji aplinka ir bendroji aplinka;
- artimoji aplinka ir tolimoji aplinka.

Tiesioginio poveikio elementai - vartotojai, tiekėjai, konkurentai, darbo išteklių, įstatymai ir kt. ir *netiesioginio poveikio elementai* - politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai, technologiniai, demografiniai ir kt.. J. A.F. Stoner ir kt. (2005, p. 63), kaip ir R. Motienė (2007, p. 20), B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001, p. 29), bei V. Gražulis (2008, p. 26) teigia, jog išorinėje aplinkoje yra tiek *tiesioginio*, tiek ir *netiesioginio* poveikio elementų. Tokius pačius organizacijos išorinės

aplinkos lygius skiria ir A. Vasiliauskas (2005, p. 60), tik netiesioginio poveikio sritį apibrėždamas kaip *makroaplinką*, o tiesioginio poveikio sritį – *šakinę* aplinką. L. Kourteli, remdamasi L. J. Bourgeois isorinės aplinkos klasifikavimu, vartoja darbo aplinkos ir bendros aplinkos terminus (L. Kourteli, 2005). Pasak Ph. Kotler ir kt. (2003, p. 140), Z. Gineitienės ir kt. (2003, p. 75), M. Kriauciūnienės ir kt. (2006, p. 18) išorinė organizacijos aplinka tai yra *mikroaplinka* ir *makroaplinka*. *Specialiosios* (mikro) ir *bendrosios* (makro) aplinkos terminus vartoja V. Pranulis ir kt. (2008, p. 62). Pagal poveikį įmonei ir dažnumą B. R. Jewel organizacijos aplinką klasifikuoja į *artimąją* ir *tolimąją* (B. R. Jewel 2002, p. 100). Pastebėtina, jog J. A.F. Stoner ir kt. (2005, p. 63) tiesioginio poveikio aplinką skirsto dar į dvi kategorijas – tai *išoriniai įtaką darantys* (profesinės sąjungos, tiekėjai, konkurentai, vartotojai, vyriausybės tarnybos ir specialiųjų interesų grupės) ir *vidiniai įtaką darantys* (darbuotojai, akcininkai ir kt.). R. Matkevičienė teigia, jog išorės aplinka yra sudėtinga, nes apima organizacijos klientus, vartotojus, konkurentus, tiekėjus, profesines sąjungas, valstybės institucijas, ir skirsto ją į *kontekstinę (arba tikslinę) auditoriją* ir į *bendrą terpę* (R. Matkevičienė, 2007, p.67).

Pasak R. Matkevičienės (2007, p. 61) vertinant įvairių verslo organizacijų aplinkos veiksnius, dažniausiai išskiriami šie sektoriai:

- gamybos sektorius (konkurentai, gamybos apimtys, konkurencingumas);
- paslaugų sektorius (tiekėjai, nekilnojamojo turto agentūros, paslaugos);
- žmonių išteklių sektorius (darbo rinka, įdarbinimo agentūros, universitetai, mokymo įstaigos, kitų bendrovių darbuotojai, darbuotojų profesinės sąjungos);
- finansinių išteklių sektorius (bankai, draudimo bendrovės, privatūs investuotojai);
- rinkos sektorius (klientai, vartotojai, potencialūs vartotojai);
- technologijų sektorius (produkcijos gamybos technologijos, mokslas, tyrimų centrai, naujos gamybos priemonės);
- ekonomikos sąlygų sektorius (nedarbo lygis, investavimo apimtys, ekonomikos augimas);
- vyriausybės sektorius (miestas, šalis, įstatymai, mokesčiai, politikos procesas);
- sociokultūrinis sektorius (vertybės, nuostatos, religija, darbo etika, žaliųjų judėjimai ir vartotojų teisių apsauga);
- tarptautinis sektorius (užsienio šalių rinkos ir konkurencija, įeigos į kitų šalių rinkas galimybės, užsienio muitai, reguliavimas, valiutų kursai).

Plačiąja reikšme *išorinę aplinką* galima laikyti visus išorinius objektus, t.y. visą išorinį pasaulį, o siaurąja reikšme – tai išoriniai subjektai stipriai veikiantys organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Toks traktavimas strateginėje analizėje leidžia atsiriboti nuo visų išorinių veiksnių, kurie neturi arba turi

labai maža įtaką organizacijai (A. Vasiliauskas, 2005, p. 60). Tokiu būdu galima atsiriboti nuo visų išorinės aplinkos veiksnių nagrinėjimo, kurie mažai įtakoja arba visai neįtakoja verslo organizacijos. Kadangi įmonės yra labai įvairios, kiekvieną jų įtakoja skirtingi išorinės aplinkos veiksniai. Vienas daugiau ar mažiau gali veikti teisės aktai, konkurentai ir kt., kitas – politinė situacija, tiekėjai ir k.t. Pasak J. Barsėnaitės (2008, p. 30) „įvairūs pokyčiai nevienodai veikia organizacijas, vieni pasikeitimai verčia atsisakyti eksporto ir atlikti reorganizavimą, kiti pasireiškia pasikeitusiu klientų vartojimo įpročiu ar gyvenimo būdu.“ Visa tai priklauso nuo problemos lygio, su kuria verslo organizacija yra susidūrusi. Pasak R. Matkevičienės (2007, p. 58), „išorės aplinka sukuria ir problemų, ir galimybių verslo organizacijai veikti“. Jos, siekdamos išlikti inovatyviomis ir konkurencingomis, privalo, B. Neverausko ir J. Rastenio (2001, p.29) teigimu „atskleisti išorės aplinkos veiksnius, kurie darys įtaką organizacijos veiklai, ir tinkamai reaguoti į juos“. Kiekviena organizacija veikia tam tikroje aplinkoje. Veikdamos uždarai, nesąveikauja su aplinka, neieško ir negauna atsako, t.y. nesiekia grįžtamojo ryšio iš aplinkos yra uždaros sistemos, kurioms užkertamas kelias būti inovatyvioms ir greitai bei lanksčiai prisitaikančioms prie išorės sąlygų.

Taigi, organizacijos išorinę aplinką apima ekonomika, valstybės politika ir teisiniai aktai, kultūrinių ir socialinių vertybių sistema, mokslo pažanga, technologiją ir t.t. Įmonės turi atkreipti dėmesį į jų sąveikas, nes šios kuria galimybes ir grėsmes. Pavyzdžiui gyventojų skaičiaus augimas lemia išteklių mažėjimą ir didina taršą, todėl būtina kurti naujus įstatymus. Apribojimai skatina naujų technologinių sprendimų ir prekių atsiradimą. Jei technologijos ir prekės yra pasiekiamos, jos gali pakeisti požiūrius ir elgseną (Ph. Kotler ir K. L. Keller, 2007, p.76). Aplinkos sąlygos nuolat keičiasi ir kuo mažesnis yra jos apibrėžtumas, tuo svarbiau organizacijai laikytis reikalavimo rengti lankstų, lengviau pritaikomą prie nenumatytos aplinkos planą (V. Gražulis, 2008, p.75). Aplinkai kintant vis sparčiau, įmonei lieka vis mažiau laiko sukurti strategiją. Ne visi veiksniai kinta vienodai greitai. Aplinkai kintant, organizacijos privalo keisti ir strategijas (L. Kourteli, 2005). Vienų organizacijų aplinka kinta labai sparčiai ir tai iš dalies priklauso nuo to, kokioje ūkio šakoje ji veikia. Nuo disponuojamos informacijos apimties ir jos patikimumo priklauso aplinkos apibrėžtumo lygis. Aplinka yra neapibrėžta kuomet informacijos yra nedaug ir jos patikimumu abejojama. Kuo labiau išorės aplinka neapibrėžta, tuo sunkiau organizacijai priimti efektyvų sprendimą (R. Ginevičius ir kt., 2005, p. 137). Šiandieninės įtemptos įmonių konkurencijos aplinkybėmis būtina ieškoti naujų originalių sprendimų, pritaikyti verslo strategiją atsižvelgiant į naujus iššūkius. Šiems sprendimams pagrįsti, įgyvendinant darnaus verslo vystymosi, jo suderinimo su aplinka koncepcija, reikia verslo makroaplinkos tyrimų, nes jie tampa vis svarbesni dėl itin dinamiškų šios aplinkos pokyčių (A. Žvirblis, 2007, p. 103).

Analizuojant organizacijos išorės aplinką, dažniausiai vertinami tokie elementai kaip politikos situacija, ekonomikos rodikliai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai, technologijų plėtra. Tačiau ši analizė neatskleidžia visos informacinės aplinkos galimo poveikio organizacijai. Todėl būtina nuolat stebėti įmonės aplinką, rinkti informaciją. Tai vadinama aplinkos stebėseną ir apibrėžiama kaip veikla, kurią atliekant įgyjama informacija iš skirtingų aplinkos sektorių (R. Matkevičienė, 2007, p. 63). Įmonė privalo analizuoti situaciją, kad galėtų identifikuoti aplinkos teikiamas galimybes bei vėliau priimtu atitinkamus strateginius sprendimus tolesnei veiklai vystyti (R. Virvilaitė, 2007, p. 29). Kiekvienais metais vadovai turi įvertinti vis daugiau išorės aplinkos veiksnių, kurie veikia organizacijos veiklą. Jie negali turėti įtakos išorinės aplinkos pokyčiams, o gali tik naudotis jais (R. Ginevičius ir kt., 2005, p. 137). Pasak R. Matkevičienės (2007, p. 66) „organizacijos vadovai lieka svarbiausi išorės aplinkos tyrėjai, nes nuo jų veiksmų priklauso organizacijos strategijos, taktikos, o ir pačios organizacijos vadybos pokyčiai. “Pasak V. Gražulio (2008, p. 26) informaciją apie netiesioginio poveikio aplinką gali gauti iš kelių šaltinių: savo organizacijos veiklos duomenų bazės, neoficialiais ūkio šakos kanalais, kitų organizacijų: partnerių, konsultacinių firmų ir kt., vyriausybės bei statistinių pranešimų, finansinių bei verslo leidinių ir pan.

Kaip teigia J. A.F Stoner (2005, p. 78) “užuominos, prognozės, statistikos, paskalos – bet kas gali įspėti vadovą apie tendenciją, kurią derėtų stebėti.” R. Matkevičienė (2007, p. 63) cituodama J. Costa, teigia, jog aplinkos stebėseną nurodo organizacijos galimybes prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų įvairiais būdais:

- padeda organizacijai anksti pastebėti aplinkos pokyčius ir nurodo organizacijos galimybes;
- perspėja apie galimas problemas;
- didina organizacijos gebėjimą nustatyti besikeičiančius vartotojų poreikius ir reikmes;
- sukuria objektyvios kokybinės informacijos bazę aplinkai analizuoti;
- sukuria jautrios aplinkos pokyčiams ir į juos reaguojančios organizacijos įvaizdį.

Verslo makroaplinkos tyrimu dėka gali būti sumažinama nepalanki aplinkos pokyčių įtaka, taip pat dažnai gali būti panaudoti šie pokyčiai (kaip atskleistas naujas galimybes) įgyjant ar išsaugant konkurencinį pranašumą (A. Žvirblis, 2007, p. 103). R. Matkevičienė (2007, p. 63) cituodama Ch. W. Choo‘ą pabrėžia, jog „organizacijos stebi savo išorinę aplinką siekdamos išvengti netikėtumų, norėdamos identifikuoti galimybes ir grėsmes, įgyti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti ilgalaikį bei trumpalaikį planavimą“. Anot R. Ginevičiaus ir kt. (2005, p. 138) „bet koks išorinių sąlygų pasikeitimas gali lemti rizikos padidėjimą arba būti palanki galimybė pradėti verslą (surasti nišą rinkoje), jį išplėsti ir modifikuoti pereinant į geresnę padėtį konkurentų atžvilgiu“. Galima daryti

išvada, jog išorės aplinkos sąlygų pasikeitimas gali organizacijai atnešti ne tik neigiamų pasekmių, bet ir būti naudinga verslui.

Pasak R. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus (2008, p. 250) "organizacija gali gyvuoti ir plėtotis, jei išorinė aplinka yra pakankamai palanki jos veiklai, o vidinė yra tinkamai kuriama ir puoselėjama, atitinka racionalumo ir optimalumo reikalavimus." Tačiau išorinius veiksnius įmonė gali veikti tik iš dalies, o vidinius gali ir esant reikalui, privalo keisti pati. Išoriniai veiksniai skatina ar slopina organizacijos vidinių veiksnių plėtros raidą, bet egzistuoja ir grįžtamasis ryšys, kuomet tobulindama vidinius veiksnius, įmonė daro įtaką ir išoriniams veiksniams (B. Martinkus, S. Stoškus ir kt., 2010, p. 209). Mikroaplinka kaip ir makroaplinka įtakoja įmonės veiklą, tačiau ji yra tiesioginė, labiau apčiuopiama ir suvokiama, tuo tarpu makroaplinkos komponentų kaita formuoja naujus verslo būdus, vartojimo įpročius, jų įtaka yra ilgalaikė ir strategiškai svarbi (M. Kriaučionienė ir kt., 2006, p. 18). Organizacijos aplinka siejama su jos gebėjimu keistis, prisitaikyti prie aplinkos keliamų reikalavimų ir iššūkių. Verslo įmonės, kurios geriau pažįsta savo išorinę aplinką, žino savo trūkumus ir privalumus, atsiradus problemoms, jos dažniausiai geba laiku priimti strateginius sprendimus, kuriuos įgyvendindamos sėkmingai prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir išvengia labai blogų pasekmių (S. Valentinavičius, 2009, p. 131). Galima daryti išvada, jog besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos.

1.3. Tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtaka verslui

Išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai betarpiškai veikia organizaciją, jos veiklą bei rezultatus. Pasak J. A.F. Stoner ir kt. (2005, p. 63) "tiesioginio poveikio aplinką sudaro įtaką darantys asmenys, individai arba grupės, kuriuos tiesiogiai ar netiesiogiai veikia tai, kaip organizacija suvokia savo tikslus." Šiai aplinkai priskirtini išorinės aplinkos ir vidiniai elementai, kurie aiškiai ir stipriai veikiami įmonės veiklos, tačiau pati įmonė, išskyrus pardavimo pagalbininkus, vargu ar gali paveikti (R. Ginevičius, V. Sūdžius, 2008, p. 251). Taigi, tokia poveikio sritis, kuri betarpiškai daro įtaką organizacijos veiklai ir tuo pačiu pati jaučia atoveiksmį iš organizacijos pusės.

Mokslinių darbų analizė rodo, jog nėra vieningos nuomonės dėl tiesioginio poveikio aplinką sudarančių komponentų. Įvairių autorių skiriami išorės tiesioginio poveikio aplinkos pagrindiniai veiksniai pavaizduoti 1.2. lentelėje.

Išorės tiesioginio poveikio aplinkos pagrindiniai elementai

	B. Neverauskas J. Rastenis (2001)	V. Gražulis (2008)	V. Pranulis ir kt. (2008)	J. A. F. Stoner ir kt. (2005)	B. R. Jewell (2002)
Klientai	+	+	+	+	+
Tiekėjai	+	+	+	+	+
Konkurentai	+	+	+	+	+
Įstatymai	+	+			
Darbuotojai	+			+	+
Valstybės institucijos	+	+		+	
Žiniasklaida		+		+	
Profesinės sąjungos	+	+		+	
Pardavimo tarpininkai			+		
Pardavimo pagalbininkai			+		
Akcininkai				+	+
Specialiųjų interesų grupės				+	
Finansų institucijos	+			+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, p. 30, V. Gražulis (2008). *Organizacijų strateginės parinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: MRU, p. 26, V. Pranulis ir kt. (2008) *Marketingas*. Klaipėda: leidykla "Garmelis", p. 63, J. A.F. Stoner (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 64, B. R. Jewell (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press, p.100

Akivaizdu, jog remiantis visų minėtų autorių nuomonėmis, pagrindiniais išorinės aplinkos tiesioginio poveikio elementais galima skirti šiuos: klientai, tiekėjai, konkurentai. Kiekvienos verslo organizacijos tikslas rasti prekių/paslaugų vartotojų, kurie gali būti ne tik fiziniai asmenys, bet ir įmonės. Anot R. Motienės (2007, p. 24) "nuo vartotojų priklauso ir įmonės veiklos rezultatai. Įmonė privalo žinoti, kas lemia vartotojo apsisprendimą įsigyti jos pagamintą produktą: kaina, kokybė, tiekimo terminai, aptarnavimas ir pan.". Verslo įmonės tikslo ir jos misijos apibrėžimo atžvilgiu yra tik vienas dėmesio centras – klientas, kuris apibrėžia verslą (P. F Drucker, 2009, p. 20). Neatskiriama sėkmingos veiklos sąlyga - sugebėjimas patenkinti klientus. Norint suvokti įmanomą riziką ir galimybes, verslo atstovai siekia kuo tikslesnės informacijos apie jų srities rinką, potencialius vartotojus ir konkurentus (J. Martinkienė, 2009, p. 145). Pasak G. Snieškienės (2011, p. 353) "vartotojų analizė leidžia nustatyti vartotojų reikmes, apsprendžiančias įmonės konkurencinio pranašumo

šaltinius". Būtina prisitaikyti ne tik prie tikslinių vartotojų poreikių, bet ir įgyti strateginį pranašumą klientų sąmonėje, pozicionuodami savo prekes ir paslaugas taip, kad vartotojams jos atrodytų patrauklesnės nei konkurentų pasiūlymai (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 143). Todėl galima teigti, tam kad įmonė pasiektų šį tikslą, svarbu identifikuoti kokius lūkesčius, poreikius ar problemas turi potencialūs vartotojai. Vartotojui teikiant išskirtinę vertę didinamas ne tik konkurencinis pranašumas, bet ir vartotojo lojalumą užtikrinantis veiksnys (G. Snieškienė, 2011, p. 354). Norint atsakyti į klausimą, kodėl vartotojas pasirinko būtent tokią prekę, būtina išsiaiškinti vidinius (poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė) ir išorinius (kultūra, klasė, įtakos grupė, šeima) veiksnius, įtakojančius vartotojo elgseną. (J. Martinkienė, 2009, p. 146). Organizacijai svarbu suprasti kaip vartotojas reguos į siūlomos prekės ar paslaugos savybes, asortimentą, kainą, kokybę, teikiamas garantijas, ar jie yra pakankamai informuojami apie prekes ar paslaugas, kokios siūlomos akcijos ar lojalumo programos ir t.t. Visa tai įtakoja klientų apsisprendimą. Todėl įmonės turi išmanyti ne tik kaip gaminti produktus, bet ir kaip plėtoti ryšius su klientais. (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 397). Ryšių su klientais valdymas yra orientuotas į klientus, o ypač į jau esamus, ir suteikia galimybių pritraukti naujus, todėl yra būtinas ilgalaikėi verslo organizacijos sėkmei. Taip pat ryšių su klientais valdymo diegimą įmonėse skatina tokie tikslai, kaip siekis didinti veiklos rezultatus, paslaugų kokybę, klientų lojalumą ir pan. (R. Korsakienė ir kt., 2008, p. 191). Galima daryti išvadą, jog organizacija, kuri visiškai patenkina vartotojo poreikius ir lūkesčius, sėkmingai įgyvendina ir savo tikslus.

Ne mažiau svarbus išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksnys – *tiekėjai*, kuriuos V. Gražulis apibrėžia juridinius ar fizinius asmenis, tiekiančius organizacijoms žaliavas, energiją, įrengimus ar paslaugas, pastarosioms siekiant savo tikslų (V. Gražulis, 2008, p. 25). Įmonė turi atlikti tiekėjų analizę, kuri leis nustatyti ir pasirinkti tiekėjus, kurie palankiomis kainomis ir sutartu laiku užtikrintų aprūpinimą reikiamos kokybės gamybos ištekliais, įvertint tiekimo sąlygas, nustatyti tiekėjų aplinkos pokyčius, galinčius turėti įmonei nepalankių padarinių (G. Snieškienė, 2011, p. 354). Nuo to, ką ji su paimtais ištekliais daro, priklauso jos galutinio gaminio kokybė ir kaina. Dėl šios priežasties, kiekviena organizacija yra priklausoma nuo išteklių bei tiekėjų, stengiasi išnaudoti konkurenciją tarp jų, siekdama žemesnių kainų, kokybiškesnio darbo ir greitesnio pristatymo (J. A. F. Stoner, 2005, p. 65). Nepakankamas teikiamų medžiagų kiekis, vėlavimas jas pristatant, ar kiti įvykiai, gali turėti neigiamos įtakos pardavimams, tuo pačiu ir klientų patenkinimui. Svarbu stebėti teikiamų medžiagų kainų svyravimus, nes joms pabrangus, bendrovė bus priversta kelti jas taip sumažindama savo pardavimų apimtį (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 141 – 142). Pasak V. Pranulio ir kt. (2008, p. 80) „įmonės, kurios dėl geresnių tiekimo sąlygų gali mažinti kaštus arba kelti savo gaminių kokybę, prieš konkurentus įgyja

pranašumą“. Siekiant užtikrinimo, kad iš tiekėjų gaunamų gaminių būtų gera kokybė ir stabilus aprūpinimas, naudinga organizacijai kartu su tiekėjais rengti kokybės gerinimo programas, dalyvauti bendrose mokslo ir tyrimų programose, bendradarbiauti ieškant inovacinių sprendimų (G. Snieškienė, 2011, p. 354). Taigi, nuo tiekėjų priklauso ne tik organizacijos veikla, bet ir jos rezultatai.

Siekiant sėkmingai gyvuoti rinkoje, organizacija privalo reaguoti į *konkurentų* poveikį. Pasak V. Gražulio (2008, p. 25) organizacijos norėdamos išplėsti savo dalį rinkoje, gali pasinaudoti viena iš galimybių:

- rasti naujų vartotojų toje pačioje rinkoje;
- ieškoti būdų išplėsti rinką;
- nugalėti toje pačioje rinkoje veikiančius konkurentus.

Organizacijos norėdamos išgyventi šiuolaikinės atkaklios konkurencijos sąlygomis, bet ir gauti pelno, privalo ne tik pažinti save, įvertinti savo pozicijas ir siekius, žinoti ir analizuoti klientus, bet ir visą konkurencinę aplinką, kuri nurodo pagrindines vartotojiškos visuomenės inspiruojamas, lemiamas tendencijas, paklausos ir pasiūlos kaitą (R. Matkevičienė, 2007, p. 61). Konkurentų analizė, anot G. Snieškienės (2011, p. 355), padeda įmonei susipažinti su konkurentų strategijomis, jų stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis, nustatyti esamas ir būsimas įmonės galimybes, reagavimo į konkurentų veiksmus priemones. M. Kriaučionienė ir kt. (2006, p. 28) konkurentų tyrimo tikslą apibrėžia kaip įmonės konkurentų veiklos pranašumų ir trūkumų nustatymą, įmonės padėtį rinkoje nustatymą, remiantis tuo, marketingo strategijos parengimą. Tai turi būti tiriama trimis etapais:

- esamų bei potencialių konkurentų išsiaiškinimas bei jų sugrupavimas,
- konkurentų veiklos rodiklių, tikslų, strategijos analizė,
- konkurentų veiklos stipriųjų ir silpnųjų savybių išsiaiškinimas.

R. Ginevičius, V. Sūdžius (2008, p. 253) teigia, jog konkurencija gali būti pagrįsta kaina, jos mažinimu, kainos ar kokybės santykiu, bei jo gerinimu. Konkurencija, kuri yra nepagrįsta kainomis gali būti vykdoma:

- gerinant kokybę;
- gerinant aptarnavimą prieš parduodant ir perdavus;
- remiant pardavimą (reklama, keliant įvaizdį ir reputaciją, skatinant pardavimą ir kitais propagavimo būdais bei priemonėmis);
- pasitelkiant lydinčiąsias prekes ir paslaugas.

Nustatant kainas, turi būti orientuojamasi į konkurentų kainų strategiją, ypatingą dėmesį skiriant realiai egzistuojančioms kainoms, konkurentų sąnaudų situacijai, bei konkurentų kainų įvaizdžiui.

Konkurencija gali priversti įmonę iš pradžių sumažinti nustatytą kainą arba leisti ją padidinti. Be to ji gali sąlygoti ir kainų diferenciacijos lygį: kuo intensyvesnė konkurencija (kartu ir produkto pakaitalų skaičius), tuo sudėtingiau nustatyti skirtingas kainas (G. Snieškienė, 2011, p. 354). Organizacija privalo nuolat lyginti savo produktus, kainas, paskirstymo grandines bei pardavimo rėmimo programas su konkurentais. Tik taip ji gali nustatyti savo potencialius pranašumus bei trūkumus ir gynybos veiksmus prieš konkurentus parengti daug veiksmingiau (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 423). Anot B. Neverausko ir J. Rastenio (2001, p. 30) “įmonė, blogiau už konkurentus tenkinanti vartotojų ir savo darbuotojų reikmes, ilgai neišsilaiko – ji bankrutuoja”. Galima daryti išvadą, jog konkurentai yra vienas iš labiausiai organizaciją ir jos veiklą įtakančių veiksnių, nes tik analizuojant ir stebint konkurentus, galima įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Organizacijai reikalingi *darbuotojai*, turintys jos uždaviniams spręsti tinkamą specialybę bei kvalifikaciją. Jokios nebus naudos kai ji neturės žmonių, galinčių veiksmingai naudoti technika, kapitalą ir medžiagas (B. Neverauskas, J. Rastenis (2001, p. 30). Geras darbuotojas turi atitikti pareigybei keliamus reikalavimus, t.y. reikalinga patirtis, išsilavinimas, įgūdžiai, bei asmeninės savybės, nes organizacijoje dirbantys žmonės prisideda prie ilgalaikės jos sėkmės. Todėl vadovai įvairiais būdais stengiasi rasti žmonių, turinčių įmonei reikalingų įgūdžių bei patirties (James A. F. Stoner, 2005, p. 68).

Organizacijos veikla yra reguliuojama *įstatymų ir kitų teisės aktų*, kurių svarbiausi užtikrina teisę į nuosavybę, reglamentuoja darbo santykius ir saugą, santykius su tiekėjais ir konkurentais, saugo vartotojų interesus ir t.t. (V. Gražulis, 2008, p. 25). Įmonės ne mažiau priklauso nuo nuo įvairių finansinių institucijų (bankų, draudimo kompanijų ir t.t.). Tiek naujos tiek seniai susikūrusios organizacijos gali tikėtis trumpalaikių kreditų einamosioms operacijoms finansuoti ar ilgalaikių kreditų naujiems pajėgumams kurti (James A. F. Stoner ir kt., 2005, p. 69). Ne mažiau svarbų vaidmenį vaidina – *profesinės sąjungos* – visuomeniniais pagrindais steigiami darbuotojų susivienijimai, kurių poveikis organizacijai pirmiausia pasireiškia per kolektyvines sutartis (V. Gražulis, 2008, p.25).

Pasak R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus (2008, p. 251) “apskritai mikroaplinka aprėpia pačią organizaciją, jos tarnybas, aprūpinimo ir realizavimo sistemą, pirkėjus, klientus, partnerius, verslo tarpininkus, konkurentus ir kitą sąsajos auditoriją, visas jėgas, veikiančias įmonės veiklos galimybes”. Todėl galima daryti išvadą, jog organizacijoms būtina stebėti ir analizuoti minėtuosius veiksnius, kadangi jie betarpiškai įtakoja jos veiklą.

1.4. Netiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtaka verslui

Netiesioginio poveikio aplinka apima išorinės aplinkos dalį, kurios nei pati organizacija, nei jos vidinė aplinka negali tiesiogiai veikti. Ši aplinka yra netiesioginio veikimo, tai reiškia aplinkos veiksnių netiesioginio veikimo sąlygiškumą ir ribotas kontrolės galimybes.

Įvairūs autoriai išskiria nevienodą išorės netiesioginio poveikio aplinką sudarančių elementų skaičių. Pagrindiniai elementai pavaizduoti 1.3. lentelėje.

1.3. lentelė

Išorės netiesioginio poveikio aplinkos pagrindiniai elementai

	B.Neverauskas, J. Rastenis (2001)	V. Pranulis ir kt. (2008)	J. A. F. Stoner ir kt. (2005)	B. R. Jewell (2002)
Kultūriniai veiksniai				
Socialiniai veiksniai	+	+	+	+
Ekonominiai veiksniai	+	+	+	+
Politiniai veiksniai	+	+	+	+
Teisinė aplinka				+
Technologiniai veiksniai		+	+	+
Mokslo pažanga	+			
Gamtinė aplinka		+		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001). *Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija*, p. 29, V. Pranulis ir kt. (2008) *Marketingas. Klaipėda: leidykla "Garnelis"*, p. 62-63, J. A.F. Stoner (2005). *Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika*, p. 64, B. R. Jewell (2002). *Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press*, p.101

Ekonominę aplinką sudaro veiksniai, turintys įtakos vartotojo perkamajai galiai ir išlaidų struktūrai. Pasak N. Langvinienės ir kt. (2010, p. 75) tai “verslo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsniniais ir tendencijomis, darančiomis įtaką verslo sprendimams ir veiksams”. Kiekvienam verslininkui būtina nuolat sekti ekonominę šalies ar pasaulio padėtį, kadangi jų vykdomam verslui didelį poveikį turi infliacijos lygis Lietuvoje ir Europoje, nedarbo lygis, sudėtingos kredito gavimo sąlygos ir pan. Ekonominė aplinka susideda iš daugelio ekonominių rodiklių, kuriuos veikia vyriausybės vykdoma politika. Ši aplinka diktuoja tokias sąlygas, pagal kurias galima spręsti kiek pinigų žmonės gali ir nori išleisti prekėms, ar lengva gauti kreditą, koks šalyje infliacijos ir nedarbo lygis ir t.t. (R. Virvilaitė, 2007, p. 36). Gyventojų perkamoji galia priklauso nuo einamųjų pajamų, kainų lygio, santaupų, skolų (išsiskolinimo) ir kredito prieinamumo. Šių rodiklių

pokyčiai sąlygojami tam tikrų ekonomikos vystymosi dėsningumų bei reiškinių, iš kurių, pasak V. Pranulio ir kt. (2008, p. 64) pirmiausia paminėtini šie: ekonomikos vystymosi cikliškumas, infliacija, nedarbas.

Ekonomika vystosi netolygiai. V. Pranulis ir kt. (2008, p. 64) teigia, jog yra išskiriamos keturios ciklo fazės: krizė (depresija), pagyvėjimas, pakilimas ir nuosmūkis. Pirkėjų elgesys įvairiose fazėse skirtingas. Pavyzdžiui, ekonomikos nuosmūkiu metu gyventojų perkamoji galia yra sumažėjusi, jie yra linkę atsargiau leisti savo pinigus, tačiau kartu siekia geresnės kokybės gaminių ir paslaugų (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 153). Kai ekonomika vystosi sėkmingai, tuomet ir gyventojų pajamos didėja. O tai reiškia, jog jie perka daugiau aukštesnės kokybės, brangesnių prekių. Tokiu laikotarpiu įmonės turi didesnes galimybes gauti daugiau pelno. Pirkėjų elgesys priklauso ir nuo to, kokio infliacijos lygio jie laukia ateityje. Infliacija pasireiškia kainų lygio kilimu ir perkamosios galios mažėjimu. (V. Pranulis ir kt., 2008, p. 65). Perkamoji galia mažėja ir nedarbo lygiui didėjant. Nedarbo rodiklis parodo kiek yra užpildyta darbo rinka. Jei nedarbo lygis yra aukštas, įmonei lengviau pritraukti laisvų darbuotojų mokant mažesnę atlyginimą ir atvirkščiai, esant žemam nedarbo lygiui, sunkiau rasti kvalifikuotų atsakingų darbuotojų siūlant aukštesnį atlyginimą. Taigi, įmonės vadovams būtina žinoti, kokioje stadijoje yra šalies ekonomika ir kokios jos raidos perspektyvos.

Įmonių veiklai įtakos turi viso pasaulio įvykiai, o ypač vykstantys tose šalyse, iš kurių prekės importuojamos arba į kurias eksportuojamos (Bruce R. Jewell, 2002, p. 102). Tarptautiniame versle veikiančioms įmonėms būtina domėtis tiek savo šalies tiek tarptautinės ekonomikos visuma, nes, anot N. Langvinienės ir kt. (2010, p. 75), “turi nustatyti įvairių rinkų dydį ir sąvybes, įvertinti verslo veiklos tam tikroje šalyje rizikos dydį, aptikti spartaus augimo sektorius, priimti investavimo sprendimus, kuo veiksmingiau panaudoti bendrovės išteklius”.

Pajamų, gyvenimo lygio, palūkanų normos ir santaupų bei skolinimosi elgsenos kaita turi didžiulės įtakos visai rinkai. Organizacijos turi stebėti šiuos kintamuosius, pasinaudodamos ekonomikos prognozėmis (Ph. Kotler ir kt., 2003, p.154). Tik įvertinus ekonomikos būklę galima numatyti kokios bus kredito gavimo sąlygos, kokie infliacijos tempai, kokia palūkanų norma ir jos kitimo tendencija, nedarbo lygis ir t.t.

Politinę teisinę verslo aplinką, Z. Gineitienės (2005, p. 85) teigimu, sudaro politinė sistema, teisės aktai, nuosavybės teisė, valstybinio reguliavimo lygis bei valstybinės ir visuomeninės įstaigos ir organizacijos. Įmonės savo praktinėje veikloje turi vadovautis šalyje veikiančių politinių jėgų (partijų) suformuotų valdžios ir valdymo struktūrų (parlamento, vyriausybės), priimtais sprendimais tam tikrais teisės aktais (įstatymais, nutarimais, taisyklėmis) (V. Pranulis ir kt., 2008, p. 69). Šalies teisinėje

aplinkoje juntamas nestabilumas, nes nemažai įstatymų būtina tobulinti ar net keisti. Gerai parengtas įstatymas skatina konkurenciją ir užtikrina palankias sąlygas prekių ar paslaugų rinkoms funkcionuoti (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 159). A. Župerka pastebi (2009, p. 30), jog teisės aktų tinkamumas tampa rezultatyvios verslo plėtros prielaida. Verslininkas turi žinoti kaip jis veiks, jeigu bus priimtas vienas ar kitas įstatymas, kaip įtakos prekių gamybą ar paslaugų teikimą, prekių kainoms ir t.t. (R. Virvilaitė, 2007, p. 36). Teisiniu reglamentavimu siekiama įvertinti ar valstybės sudarytos rinkos funkcionavimo sąlygos užtikrina vartotojų apsaugą, jų teisių gynimą, taip pat ji apima santykius su darbuotojais, konkurentais, tiekėjais, prekių ir paslaugų kokybę ir kt.

Verslas ypač priklauso nuo biurokratinių valdžios veiksmų. Kalbant apie dabartinę verslo aplinką, Z. Gineitienė (2005, p. 85) pabrėžia, kad verslininkai prisitaikė prie rinkos ir valstybės reguliavimo politikos, kurią paveikė šios aplinkybės: turto apsaugos ir draudimo neveiksmingumas, infliacija ir pinigų cirkuliacijos sutrikimai, galiojantys įstatymai bei norminiai aktai, jų kaita, slepiamas nedarbas ir apskaitos sudėtingumas ir netobulumas.

Didelės įtakos organizacijai turi stabili valstybės politinė padėtis, santykiai su užsienio šalimis, skirtingų politinių partijų programinės nuostatos. Įmonės veiklai turi įtakos ne tik valstybės, kurioje ji veikia, politinis gyvenimas, bet ir tarpvalstybinių (pvz.: Europos Sąjunga) darbas (Bruce R. Jewell, p. 102). Todėl galima daryti išvadą, jog įmonėms, ypač toms, kurios neapsiriboja vien šalies rinka, neužtenka žinoti ir vertinti tik šalies politinę – teisinę aplinką, tačiau reikia analizuoti ir kitų užsienio valstybių politinį gyvenimą.

Socialinė – kultūrinė aplinka apima vartotojų poreikius, elgsenos ir mąstysenos pobūdį, taip pat demografines tendencijas. Ši aplinka nagrinėjama bandant suprasti vartotoją, atskleisti jo savybes. Kiekviena organizacija veikia tam tikroje kultūrinėje aplinkoje, kurią sudaro konkrečios tradicijos, papročiai, bei jų paisantys žmonės. Nors vertybės dažniausiai nekinta, tačiau kinta kultūrinė aplinka, todėl svarbu numatyti ar tai esminiai pokyčiai, ar tik trumpalaikės tendencijos (Z. Gineitienė, 2005, p. 86). Kultūrinė aplinka apima išmokstamas vertybes, įsitikinimus, kalbą, simbolius, bei elgsenos tipus, bendrus tam tikrai visuomenės daliai. Pagrindiniai kultūros elementai – moralė, vertybės, tradicijos, mitai, etinės normos, religija, maisto vartojimo įpročiai, menai ir t.t. (M. Kriaučionienė, 2006, p. 19). Šie veiksniai, anot B. Martinkaus ir S. Žičkienės (2006, p. 265) turi įtakos naujų verslo rūšių, gaminių ir paslaugų kūrimui.

Svarbiausias socialinės aplinkos rodiklis – šalies gyventojų skaičius. Verslo įmonei būdinga kai gyventojų skaičius didėja, nes didėja ir potencialių jos prekių vartotojų, bei darbo jėgos pasiūla. Didelę reikšmę turi ne tik bendras gyventojų skaičius, bet ir kiek kokio amžiaus žmonių šalyje gyvena.

Gimstamumo rodiklis labai svarbus įmonėms, kurios siūlo kūdikių priežiūros prekes. Svarbu ir pensininkų skaičius. Jiems taip pat galima pasiūlyti konkrečių prekių ar paslaugų. Ekonomikai augant, didėja gimstamumo ir mirtingumo lygių skirtumas, todėl daugėja gyventojų skaičius. Ilgalais mirtingumo lygio mažėjimas reiškia, kad daugiau vyresnio amžiaus žmonių. Be to gyventojų skaičiui didelės įtakos turi ir migracija į šalį ir iš jos. (Bruce R. Jewell, 2002, p. 104 - 106). Demografinių rodiklių tyrimas leidžia nustatyti potencialių pirkėjų skaičių, jų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamą vietą, profesiją ir t.t. Taigi, šių rodiklių dinamika itin svarbi įmonei.

Organizacijos veiklos sėkmę taip pat lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Geras specialistų paruošimo lygis suteikia įmonėms galimybę apsirūpinti kvalifikuotais specialistais. Verslui būtų sudėtinga sėkmingai funkcionuoti, jei nebūtų gerai funkcionuojančios švietimo sistemos, nes į verslą ateina dirbti jau išsilavinę žmonės, gavę ne tik pagrindus, bet ir specialias profesines žinias (I. Kleinaitė, 2007, p. 9). Taigi, socialinė - kultūrinė aplinka yra kintanti ir priklauso nuo ekonomikos bei politikos. Todėl įmonėms ne mažiau svarbu stebėti besikeičiančius visuomenės požiūrius, vertybes, įpročius, demografinius rodiklius, nes visi šie veiksniai įtakoja verslą.

Mokslinė - technologinė aplinka. Technologiniams veiksniams yra priskiriamos mokslo ir technikos pažangos priemonės. Tai gamybos priemonių, techninių procesų, gaminamos produkcijos ar atliekamų paslaugų, darbo organizavimo tobulinimas bei naujų gaminių įsisavinimas remiantis naujais mokslo ir technikos pasiekimais (K. Lukaševičius ir kt., 2005, p.19). Pasak M. Kriaucionienės ir kt. (2006, p. 18) “mokslas – tai žinių sistema, o technologija – mokslinių ir eksperimentinių žinių taikymas siekiant praktinių tikslų”. Pagrindinės mokslo technikos pažangos kryptys – gamybos procesų valdymo kompiuterizavimas, mechanizavimas ir automatizavimas, kurių pagrindinis tikslas yra mažinti iki minimumo rankų darbą (K. Lukaševičius ir kt., 2005, p.19). Labiausiai technologijų pokyčiai veikia įmonės siūlomų prekių paklausą, tačiau gali veikti ir kitaip. Taip pat jie skatina ir gamybos pokyčius ir keičia reikalingų darbuotojų skaičių ar jų kvalifikacijos reikalavimus. Kai kuriais atvejais (pavyzdžiui, darbą kompiuterizavus), reikia mažiau, bet aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų. Kitais atvejais (pavyzdžiui, automatizavus gamybą), kvalifikuotos darbo jėgos reikšmė sumažėja (Bruce R. Jewell, 2002, p. 103). Taip pat techninių naujovių įtaka reikšminga prekių transportavimui bei sandėliavimo operacijoms. Todėl galima teigti, jog tobulėjanti technika, kuri yra naudojama organizacijų, padeda padeda joms geriau organizuoti prekių judėjimo iš gamintojo pas vartotoją procesą bei gerinti pirkėjų aptarnavimą.

Technologinė pažanga dabartiniu metu yra itin svarbi užtikrinant verslo plėtrą. Pasak Bruce R. Jewell (2002, p. 103) “kiekviena įmonė konkurencinėje rinkoje suvokia, kad jeigu technologijų plėtroje

nedalyvaus, tai užleis vietą konkurentams.” Daugelis įmonių užuot rizikavusios didelėmis ir brangiomis naujovėmis, tik nežymiai patobulina savo produktus, t.y. kopijuoja konkurentų produktus, šiek tiek pakeisdami tam tikras savybes ar stilių arba truputį papildydami jau esamus prekių ženklus (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 158). Dėl globalizacijos technologinė aplinka nuolat kinta. Šis kitimas suteikia verslo įmonėms naujų galimybių, bet gali ir turėti neigiamų padarinių. Jei įmonė geba prie šių pokyčių prisitaikyti, tai didelė tikimybė, jog jos veikla bus sėkminga (Z. Gineitienė, 2005, p. 85). Pokyčiai šioje srityje yra sunkiai prognozuojami. Todėl suprantama, jog įmonėms būtina išanalizuoti naujų technologijų atsiradimo galimybę verinant techninius veiksnius, numatyti mokslo tendencijas, atsižvelgti į naujas technologijas, naujų medžiagų naudojimo perspektyvas ir t.t.

Gamtinė aplinka. Šiandien ne mažiau svarbi yra verslo gamtinė (ekologinė) aplinka, kuri apima klimato sąlygas, gamtos išteklius, jų naudojimą ir aplinkosaugos reikalavimus. Verslo plėtojimas yra pagrindinė aplinkos taršos didėjimo priežastis, todėl kuriant verslą būtina įvertinti atsakomybę už taršos mažinimą, šalinti nuodingus šalutinius produktus iš pagrindinių gamybos procesų ir neutralizuoti anksčiau jau padarytą žalą aplinkai. Vadovai priimdami strateginius sprendimus privalo atsižvelgti į ekologinius reikalavimus, laikytis ekologinės etikos ir moralės normų už gamtos išsaugojimą (Z. Gineitienė, 2005, p. 86). Vadovai ir specialistai, anot V. Pranulio ir kt. (2008, p. 76), turi vertinti tris pavojų keliančias, tačiau tam tikrų galimybių teikiančias tendencijas: gamtinių išteklių stoka, energetinių išteklių kainų augimas, aplinkos taršos didėjimas.

Šiandien gamtosauga akcentuojama kaip visuotinė problema, todėl būtina laikytis naujausių aplinkosaugos reikalavimų. Padidėjęs dėmesys aplinkai turi didelės įtakos daugeliui organizacijų, kurios privalo spręsti pokyčių klausimus. To reikalauja ne tik konkretūs įstatymai ir nuostatai, bet ir visuomenė (J. A. F. Stoner ir kt. 2005, p. 79). Taigi, šiuolaikinis verslas, kuris nori sėkmingai vystytis toliau, turi kreipti dėmesį į aplinkos tausojimą ir kitus socialinius interesus, nes tai yra verslo sėkmės pamatai.

1.5. Aplinkos veiksnių valdymas, socialinė atsakomybė ir jos reikšmė verslui.

“Šiandieninė organizacija ir jos veikimas nemažai priklauso nuo informacinių ir komunikacinių organizacijos gebėjimų įvertinti išorės aplinką ir tinkamai joje veikti” (R. Matkevičienė, 2007, p. 63). Taigi, verslo uždavinys – daryti įtaką kitų veiksams ir valdyti aplinkos veiksnius, o, organizacijai siekiant tikslų, būtina suvokti sąveiką su aplinka. Svarbu ne tik įvardinti jos aplinką, bet taip pat išanalizuoti ją, nustatyti tas aktyviasias jėgas, kurios gali turėti lemiančios įtakos pokyčiams. Tam reikia apibrėžti visus reikšmingus ir kritinius aplinkos veiksnius, juos kontroliuoti ir valdyti (K. Ališauskas ir kt., 2005, p. 59). Aplinkos veiksnių valdyme suinteresuotųjų grupių išskyrimas reiškia, kad jos yra

gyvybiškai svarbios organizacijos egzistavimui ir į jų vertybines nuostatas bei lūkesčius turi būti atsižvelgta pirmiausia. Suinteresuotosios šalys, tai asmenys arba jų grupės, kurie vienaip ar kitaip domisi organizacija, daro įtaką jos veiklai. Dėl šios priežasties, organizacijoms yra svarbu pažinti ir patenkinti suinteresuotojų šalių lūkesčius, suprasti jų tikslus ir interesus. Jų pažinimas ir valdymas yra labai svarbus kiekvienos organizacijos uždavinys. K. Ališauskas ir kt. (2005, p. 62) apibendrintai pateikia suinteresuotojų šalių lūkesčius, patirtį ir pagalbą: politinė įtaka ir dėmesys, patarimai planuojant, viešas palaikymas, stebėjimas, priežiūros, atsakomybė, ryšiai, pažintys, žinios, informacija, emocijos, nuomonės formavimas, biurokratinės kliūtys, patirtis, materialinė parama, finansinė parama.

Kiekviena organizacija funkcionuoja kaip atvira sistema, todėl abipusiais ryšiais sąveikauja su tiekėjais, klientais, visuomene, žiniasklaida, verslo partneriais ir t.t. Tai reikalauja darbuotojų specialių komunikacinių įgūdžių. Ne kiekvienas organizacijos darbuotojas turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų efektyviai perduoti informaciją į išorę. Visuomenė tampa aktyvesnė, nori dalyvauti ne tik šalies ekonomikos sprendimuose, bet ir daryti poveikį socialiniams procesams, todėl šiandien daugeliui Lietuvos organizacijų tenka susidurti su viešųjų ryšių problemomis. Norint suformuoti, palaikyti glaudžius ryšius tarp atskirų piliečių, institucijų, bendruomenių, organizacijų, būtina pasitelkti ir įsisavinti viešųjų ryšių teoriją ir praktiką (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 129).

Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri vadinama ryšiais su visuomene arba viešaisiais ryšiais (angl. Public relations). Ryšiai su visuomene (toliau RsV) – tai veikla, kuria siekiama visuomenėje ar tam tikrose jos grupėse suformuoti teigiamą įmonės įvaizdį ir sukurti pasitikėjimo bei supratimo atmosferą (V. Pranulis ir kt., 2008, p. 442). Pasak D. L. Wilcox ir kt. (2007, p. 18) RsV yra globali veikla, kuri turi puikias plėtros galimybes. Tačiau sunkiausia yra naudoti RsV taip, kad šie skatintų supratimą ir harmoningus santykius tarp šalių ir organizacijų, nepamirštant atsižvelgti į visuomenės interesus. Pasak J. Stravinskienės ir L. Zailskaitės (2008, p. 143) vienas RsV pradininkų Rexas F. Harlow išanalizavęs 472 apibrėžimus, mėgino atsakyti, kas yra RsV, ir apibrėžė šias sritis:

- vadybos funkciją, kuri padeda suformuoti ir palaikyti abipusę komunikaciją, supratimą, priėmimą ir kooperaciją tarp organizacijos ir jos publikos;
- problemų ir išteklių vadybą;
- vadovų informavimą ir reakciją į visuomenės nuomones;
- atsakingą vadovavimą ir tarnavimą visuomenės interesams;

- pagalbą organizacijos vadybai, siekiančiai kryptingai vykdyti pokyčius, kurie tarnauja kaip išankstinio perspėjimo sistema ir padeda numatyti tendencijas bei pokyčius.

Apibendrinus apibrėžtis R. Matkevičienė (2005, p. 14) ir B. Čereška (2004, p. 95) skiria šiuos esminius RsV veiklos aspektus, kurie pateikti 1.4 lentelėje.

1.4 lentelė

Pagrindiniai ryšių su visuomene sampratos elementai

R. Matkevičienė (2005)		B. Čereška (2004)
<i>Valdymo funkcija</i>	RsV praneša įmonės vadovui apie visuomenės požiūrį bei elgesį organizacijos atžvilgiu ir dalyvauja priimant jos veiklos strategijos ir taktikos sprendimus	<i>Valdymo funkcija</i>
<i>Dvikryptė komunikacija</i>	Įmonė siekia ne įtikinti visuomenę savo veiksmų teisingumu, bet nori, kad visuomenė suprastų jos poziciją, bei siekia pati suprasti jos interesus	<i>Dvipusė komunikacija</i>
<i>Sąmoningumas</i>	RsV kaip veiklos sritis yra sąmoninga veikla, siekiant pateikti informaciją, daryti įtaką, pasiekti supratimą, ar kitaip palaikyti ryšius su auditorija.	<i>Sąmoningumas</i>
<i>Socialinė atsakomybė</i>	RsV turi atspindėti visuomenės reikmes, o ne tik siekti naudoti įmonei. Pagrindinis siekis – suderinti organizacijos ir visuomenės interesus.	<i>Visuomenės interesus</i>
	Per tam tikrą laiką įvykdoma suplanuota RsV programa, iš anksto nustatant problemas ir ieškant jų sprendimo būdų.	<i>Planingumas ir sistemingumas</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, p. 14, Čereška, B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Homo liber, p. 95-96.

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007, p. 127, 130) RsV apibūdina kaip labai svarbią vadybos funkciją, kuri padeda sukurti ir išlaikyti abipusę organizacijos ir visuomenės komunikaciją, įvertinti visuomenės nuostatas, identifikuoti individo ar institucijos politiką, veiksmus visuomenės interesų požiūriu, taip pat, kuri planuoja ir vykdo veiksmų programą, siekdama įgyti visuomenės supratimą ir pritarimą. Organizacijos komunikacija skirstoma į dvi vidinę ir išorinę. Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos, kuri vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). Todėl, efektyvi išorinė komunikacija formuoja organizacijos reputaciją, patikimumą ir teigiamą organizacijos įvaizdį.

Kaip taigia Ph. Kotler ir K. L. Keller (2007, p. 343) marketingo komunikacijos elementų visumą sudaro: reklama, pardavimo skatinimas, renginiai ir potyriai, ryšiai su visuomene, tiesioginis marketingas ir asmeninis pardavimas.

Komunikacija vykdoma dviem lygiais: vidinėmis ir išorinėmis auditorijomis. Visos vidinės auditorijos yra svarbios, nes jos skleidžia informaciją išorinėms auditorijoms. Tik tos vidinės auditorijos, kurios suvokia organizacijos struktūrą, tikslus, vaidmenį, gali padėti organizacijoms savo kasdienine veikla pasiekti užsibrėžtų tikslų ir skleisti pozityvią informaciją. Organizacijoms svarbu žinoti ir išorinių auditorijų poreikius, norus, požiūrius, tarpusavio ryšius, kad galėtų sėkmingiau su jomis komunikuoti (J. Stravinskienė, L. Zailskaitė, 2008, p. 146, 148). V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007, p. 131) pastebi, jog „pirmiausia reikia identifikuoti tikslines auditorijas ir parinkti optimalius komunikavimo su jomis būdus“. Galimas tikslines grupes autorės įvardina: klientus, tiekėjus, platintojus, darbuotojus, akcininkus, giminingas organizacijas, vietos bendruomenes, valdžios institucijas, finansų institucijas, profsąjungos, žiniasklaidą.

Organizacijos pasirenka komunikavimui su visuomene tam tikrą modelį, atitinkantį komunikacinius organizacijos tikslus ir poreikius. Tai priklauso nuo jos tikslų, darbo pobūdžio ir veiklos. Kiekvienas modelis nurodo organizacijos vertybes ir veiklos šabloną, kuris dažniausiai yra taikomas organizacijos ryšiams su visuomene (R. Matkevičienė, 2005, p. 9).

Organizacijos vadovaujasi vienu ar kitu RsV modeliu, kurie pateikti 1.5. lentelėje.

1.5. lentelė

Ryšių su visuomene komunikacijos modeliai

<i>RsV modeliai pagal J. E. Grunigą (C. Mast, 2008)</i>		<i>RsV komunikacijos modeliai (V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007)</i>	
<i>Viešasis</i>	Organizacijos pateikia informaciją gali būti netiksli.	<i>Viešasis</i>	
<i>Informavimo</i>	Organizacijos pateikia tikslią ir išsamią informaciją, tačiau nesidomima jos poveikiu	<i>Informacinis</i>	
<i>Asimetrinė komunikacija</i>	Pagrindinis tikslas – įtikinti, siekiant išsiaiškinti tikslinių auditorijų nuostatas, suvokimą ir interesus, todėl svarbus grįžtamasis ryšys	<i>Dvipusis asimetrinis</i>	
<i>Simetrinė komunikacija</i>	Tikslas – suderinti tarpusavio supratimą. Siekiama ne įtikinti visuomenę, o sulaukti visuomenės supratimo ir palaikymo.	<i>Dvipusis simetrinis</i>	
	Organizacijai svarbu ne tik įtikinti konkrečią tikslinę grupę, bet ir pasiekti tarpusavio santykių darnos ir supratimo.	<i>Dvipusis asimetrinis ir dvipusis simetrinis</i>	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis: Mast, C. (2008). *Unternehmenskommunikation– ein Leitfadens*. Stuttgartas: Lucius & Lucius, p. 34 - 35, Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 132 – 133.

Pristatant šiuos ryšių su visuomene veiklos modelius yra pabrėžiama komunikacijos (perduodamos informacijos) kryptis ir tikslas. Krypties parametras nurodo kaip organizacija bendrauja su visuomene (vienkryptis informacijos srautas ar dvikryptė komunikacija. Taigi reikia nustatyti kam ir koku tikslu yra perduodama informacija (R. Matkevičienė, 2005, p. 10).

RsV apima visokeriopą palankių veiklos sąlygų įmonei kūrimą ir palaikymą. Kaip teigia V. Pranulis ir kt. (2008, p. 442 - 443), jiems būdingos tokios funkcijos:

- *informavimo* - įmonė siekia perduoti informaciją į išorę (visuomenei) ir į vidų (saviems darbuotojams), nes nuolatinis pasikeitimas informacija, t.y. žiniomis apie faktus bei nuomones, yra būtinas tiek įmonei, tiek su ja susijusiems asmenims;
- *kontaktavimo (komunikavimo)* – per RsV įmonė užmezga ir palaiko kontaktus, bendrauja su jai svarbiomis visuomenės gyvenimo sritimis bei visuomenės grupėmis. Itin svarbūs glaudūs kontaktai su visuomenės informavimo priemonėmis (laikraščiais, žurnalais, televizija, radiju), taip pat labai reikšmingi ir geri kontaktai su visuomenėje pripažintais autoritetais, profesiniu požiūriu kompetentingais specialistais, politinėmis ir ūkinėmis institucijomis, jaunimu ir kt.;
- *įvaizdžio kūrimo* – RsV padeda formuoti įmonės, jos gaminamų prekių, teikiamų paslaugų įvaizdį. Nors ryšių su visuomene tiesiogiai negalima sutapatinti su įvaizdžio formavimu, tačiau tarp jų labai glaudė sąsaja. Visuomenėje įsitvirtinęs palankus įvaizdis – tai geras pamatas įmonės veiklos sėkmei;
- *pardavimo skatinimo* – jau vien tik įmonės žinomumas, jos visuomeninis pripažinimas yra pardavimą didinantys veiksniai. Pasitelkus RsV, galima sužadinti visuomenės susidomėjimą naujomis prekėmis, norą jų įsigyti. Reklama, pardavimo skatinimas ir RsV turi būti vienas su kitu suderinti tiek konceptualiai, tiek ir laiko požiūriu;
- *stabilizavimo* – RsV stiprina įmonės stabilumą, t.y. padeda jai išlikti kritinėse situacijose, išgyventi sunkius laikotarpius. Tai daugiausia priklauso nuo kreditorių, pirkėjų ir darbuotojų pasitikėjimo, kurį įgyti yra vienas svarbiausių RsV uždavinių.

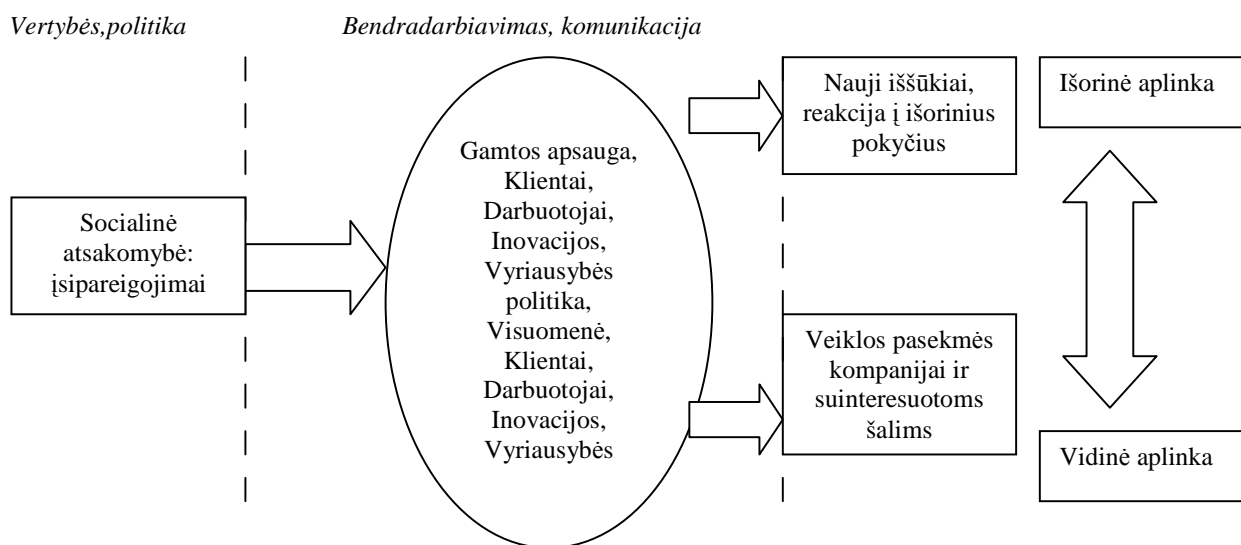
L. Kazokienės ir J. Stravinskienės (2009, p. 421) teigimu, RsV padeda formuoti visuomenės nuomonę, įgyti jos palankumą, skatina pasitikėjimą įmonės veiksmais ir stiprina jos stabilumą, nes efektyvūs RsV veikia kaip organizacijos aplinkos tendencijų numatymo sistema, kuri padeda prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Organizacijos visi daromi veiksmai yra RsV. Visi veiksmai, taip pat aplinka ir elgesys sukelia teigiamas arba neigiamas reakcijas ir vertinimus, formuoja nuomonę ir įvaizdį (L. Bivainienė, G. Šiaudkulytė, 2007, p. 18).

Norint suformuoti ir palaikyti glaudžius ryšius tarp atskirų piliečių, institucijų, bendruomenių, organizacijų būtina pasitelkti ir įsisavinti viešųjų ryšių teoriją bei praktiką (Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B., 2007, p. 129). Anot L. Bivainienės ir G. Šiaudkulytės (2007, p. 18) “ryšių su visuomene analizė padeda geriau orientuotis dinamiškai besikeičiančioje aplinkoje ir priimti operatyvius sprendimus organizacijoje.”

Pasaulinė verslo aplinka nuolat keičiasi, kartu keičiasi ir reikalavimai verslui, išorinis ir vidinis spaudimas jam. Verslo ilgalaikė sėkmė priklauso nuo to kaip įmonė sugeba darniai integruotis į aplinką ir jausti visuomenės socialines nuotaikas (I. Kleinaitė, 2007, p. 9).

Apibrėžimų apibūdinančių imonių socialinę atsakomybę (toliau – ISA) yra pakankamai daug, bet visuotinai pripažinto nėra. Įvairių autorių dažnai akcentuojami skirtingi aspektai: santykiai su darbuotojais, verslo ir valdžios atstovais, aplinkosaugos, finansinės, etinės problemos (R. Česnyienė ir M. Neverkevič, 2010, p. 262). Vienas bendriausių, kuri naudoja Europos Komisija ir ISA apibrėžia kaip koncepciją, kuomet įmonės savanoriškai integruoja socialinius ir aplinkosauginius veiksnius į verslo praktiką ir savo santykius su suinteresuotomis grupėmis (I. Kleinaitė, 2007, p. 10). D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010, p. 367) teigia jog ISA “kaip imonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią imonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais”. ISA yra labiau moralės normų laikymosi, o ne galimybių investuoti klausimas (L. Šimanskienė, J. Paužolienė, 2010, p. 138). Korporatyvinės socialinės atsakomybės suvokimas sietinas pirmiausia su organizacijos atskaitomybe verslo organizacijos suinteresuotiesiems, bei verslo ir visuomenės tarpusavio supratimu grįstu santykių kūrimu ir palaikymu (R. Matkevičienė, 2010, p. 56). Galima teigti, jog yra įvairių požiūrių apibrėžiant ISA, kuri savo turiniu labai plati ir itin aktuali šiuo metu.

ISA principų įgyvendinimą imonių veikloje laikoma integraliu procesu, kuris jungia tiek įmonės politiką (ateities, vizijos, tikslų, vertybių, siekių konstatavimas ir t.t.) tiek praktiką (ekonominių, socialinių, visuomeninių nuostatų įtvirtinimo veikloje priemonės) (Z. Gineitienė, L. Žiogelytė, 2010, p. 59) (žr. 1.3 pav.).



1.3. pav. Socialinės atsakomybės principų raiška įmonės veikloje

Šaltinis: Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu) // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1 (17), p. 59.*

Z. Gineitienės ir L. Žiogelytės (2010, p. 59) nuomone, ISA gali būti įvardijamas kaip įsipareigojimas, kuris dera su įmonės vertybių sistema, veiklos politika, vadovų moralinėmis nuostatomis, apimantis socialiai atsakingą įmonės valdymą, efektyvų išteklių valdymą, pažangias technologijas, gamtos saugos reikalavimų, įmonės darbuotojų, klientų ir visuomenės interesų paisymą, aukšto lygio vartojimo kultūrą ir socialiai atsakingą investavimą. Šių suinteresuotojų pusių derinimas leidžia įmonei efektyviau ir greičiau reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius.

Socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo (vizija, tikslai, vertybės, organizacinė struktūra, kultūra ir elgesys), tvarumo (verslo procesai, tiekimo grandinė, gamyba, produkto dizainas ir distribucija), atsakingumo (santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis: valdžia, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir visuomene) principų taikymą kasdienėje organizacijos veikloje (D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė, 2010, p. 368). Socialiai atsakingomis įvardijamos tos įmonės, kurios laikosi aukštesnių gamtos saugos reikalavimų perdirbdamos atliekas, mažina aplinkos taršą, taiko pažangius žmogiškųjų išteklių valdymo metodus ekonomikos, motyvavimo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo srityse, bendradarbiauja su vietos gyventojų organizacijomis įgyvendinant socialinius jų tikslus (V. Jusčius, 2007, p. 48). Labiausiai pabrėžiami patikimumo, kokybės užtikrinimo aspektai, garantuojantys ne tik verslo organizacijos veiklos kokybę, bet ir skaidrumą (R. Matkevičienė, 2010, p. 57).

Jei organizacijos vertybės nėra adekvačios visuomenėje dominuojančioms vertybėms, atsiranda prieštaravimas tarp verslo ir suinteresuotųjų grupių, neišvengiamai bręsta socialiniai konfliktai (V. Jusčius, 2009, p. 265). Organizacijos konkuruodamos dėl suinteresuotųjų dėmesio, pristatydamos savo veiklą pabrėžia socialinius projektus, aplinkosaugos veiklą bei dėmesį darbuotojams (R. Matkevičienė, 2010, p. 55). Pasak R. Matkevičienės (2010, p. 56) “verslo organizacijos socialinės atsakomybės samprata nurodo visumą veiksmų, kurias organizacija siekia užmegzti ir palaikyti santykių su visomis suinteresuotųjų grupėmis.” Suinteresuotųjų grupių yra labai daug ir jos turi nevienodą įtaką konkrečiai verslo organizacijai. Tradiciškai suinteresuotųjų grupės skirstomos į vidines (darbuotojai, funkciniai padaliniai, profesinės sąjungos) ir išorines (konkurentai, reguliuojančios organizacijos, tarpininkai) arba į pirmines (akcininkai, investuotojai, vartotojai, tiekėjai, gamtosaugos aktyvistai, valstybinės organizacijos, vietinės bendruomenės) ir antrines (nevyriausybinės organizacijos, verslo asociacijos, žiniasklaida, konkurentai). Pirminės suinteresuotosios grupės yra gyvybiškai svarbios organizacijos egzistavimui ir į jų vertybines nuostatas bei lūkesčius turi būti atsižvelgta pirmiausia (V. Jusčius, 2009, p. 266). Organizacijos sutapatinimas su organizacija, vykdančia socialiai atsakingą veiklą, „ateina“ iš ją supančios aplinkos. Tai pirmiausia suinteresuotųjų grupių požiūriai ir vertinimai, kurie gali būti teigiami, neigiami arba prieštaringi. Savo ruožtu vertinimai priklauso nuo to, kokią informaciją suinteresuotosios grupės turi apie organizaciją ir ar tiki jos susitapatinimo adekvatumu (V. Jusčius, 2009, p. 268).

Darnaus verslo vystymasis argumentuotai siejamas su ISA, tačiau kad ISA netaptų tik deklaracijomis, suformuluotos vertybės turi būti realizuojamos kasdienėje organizacijos veikloje. Jos privalo atsispindėti organizacijos naudojamose simboliuose, viešuosiuose pasisakymuose, atlyginimų sistemose, tarpusavio ryšių stiprinimo srityje ir t.t. (V. Jusčius, 2009, p. 268). Įmonių praktikoje pasitaiko, jog ISA politika ir programos kuriamos tik dėl reklamos, o deklaruoti išsipareigojimai nevykdomi (R. Pučėtaitė, 2009, p. 329). Organizacijos socialiai atsakingo elgesio normų įgyvendinimas ir ilgalaikiškumas priklauso nuo to, ar šios normos yra ilgalaikės, kintančios ar palaikomos visų dalyvių.

R. Česnyienė ir M. Neverkevič (2010, p. 263) skiria šiuos ISA privalumus: padeda mažinti išlaidas, taupiau naudojant išteklius, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, gerinti įmonės įvaizdį visuomenėje, leidžia kurti naujus produktus, lengviau atveria naujas rinkas, mažina teisinę rinką ir draudimo išlaidas, padeda užtikrinti geresnę gyvenimo kokybę. Organizacija rūpindamasi savo darbuotojais, klientais, tiekėjais ir kitais suinteresuotaisiais bei ją supančia aplinka, gali nusipelnyti atsakingos įmonės reputaciją, suinteresuotųjų pagarbą ir pasitikėjimą ir ilgalaikėje perspektyvoje tapti

konkurencinga (R. Pučėtaitė, 2009, p. 331). Taigi, puikus klientų aptarnavimas, darbuotojų nuotaikos stebėjimas, tiekėjų skatinimas, gero kaimyno vardas ir aplinkos apsauga – formuoja teigiamą požiūrį į verslą, o tai neabejotinai atsiliepia ir organizacijos sėkmingai veiklai.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS VERSLUI ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo metodų parinkimas

Tyrimo metodas. Atsižvelgiant į pagrindinius faktorius (tyrimo uždavinius, populiacijos demografinius aspektus, laiko sąnaudas ir pan.) šiame darbe nuspręsta panaudoti šiuos tyrimo metodus:

- apklausą, naudojant anketas;
- struktūrizuotą interviu.

Kiekybiniam išorinės verslo aplinkos Šiaulių mieste tyrimui pasirinktas apklausos metodas. Apklausa, naudojant anketas, kurių pagrindas klausimų sąrašas, pasirinkta dėl kelių priežasčių. Pirmą priežastį, tai vienas iš efektyviausių būdų surinkti didelį duomenų kiekį be didelių laiko sąnaudų. Kita priežastis - palyginamai standartizuotų grupių analizei naudingi standartizuoti klausimynai ir tai, jog tinkamai jį parengus sumažėja klaidų tikimybė interpretuojant rezultatus. Buvo vykdomas individualus anoniminis anketavimas, respondentai galėjo ramiai savarankiškai, jiems patogiu metu atsakinėti į pateiktus klausimus. Kiekybiniame tyrime naudota apklausos anketa pateikiama 1 priede. Šiame darbe respondentų apklausa atliekama naudojant anketą su 16 mišraus tipo klausimais, kurie suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus. Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti, buvo naudojama kaip gyventojų nuomonės apie verslo aplinką Šiaulių mieste įvertinimo instrumentas.

Siekiant kiekybinio tyrimo validumo, buvo atliktas **kokybinis** tyrimas – interviu, kuriuo siekiama išsiaiškinti ir verslininkų (ekspertų) požiūrį. Vienas iš gana dažnai naudojamų tyrimų metodų yra interviu, kurio metu galima pasiekti įvairių tikslų. Kokybinių tyrimų metu gauti duomenys turi išsamesnį ir turtingesnį turinį. Tai leidžia giliau pažvelgti į esmę ir perspektyvas. K. Kardelis (2005, p. 23) apibrėžia interviu kaip sandėrį tarp tyrėjo ir respondento, kurio metu gaunama informacija tyrimui. Literatūroje interviu skirstomas į pagrindines 4 kategorijas, nors galimi ir tarpiniai variantai:

- struktūrizuotas – šio tipo interviu klausimai ir pokalbio eiga numatomi iš anksto, tad pokalbio metu laikomasi numatytos struktūros ir pakeitimų daroma nedaug. Pagrindinis šio tipo privalumas yra tai, kad situaciją valdo tyrėjas;
- nestruktūrizuotas – situacija visiškai neapibrėžta, klausinėjama atsižvelgiant į situaciją. Toks interviu leidžia tyrėjui stebėti situaciją ir gali atskleisti tyrimo aspektų, kurie nebuvo apgalvoti prieš pradėdant tyrimą;
- neprimestinis – šis tipas kilęs iš psichiatrijos, kuomet pokalbio eiga paliekama respondento valioje.

- kryptingas – tyrėjas kreipia ypatingą dėmesį „į subjektyvius respondento atsakymus apie jam jau žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu“ (K. Kardelis, 2005, p. 196).

Šiame darbe, verslininkų (ekspertų) nuomonė buvo tiriama atliekant struktūrizuotą interviu (žr. 2 priedą). Klausimyną sudaro 12 atviro tipo klausimų, kurie suteikia galimybę respondentui laisva forma pareikšti savo nuomonę į užduotą klausimą. Šio tyrimo atveju pasirinkta apklausa padeda išsiaiškinti Šiaulių miesto išorinės verslo aplinkos specifiškumą, kadangi ekspertai turi žinių, kompetenciją ir pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą.

2.2. Tyrimo organizavimas

Kiekybinio tyrimo organizavimas ir eiga. Šiam tyrimui buvo pasirinktas apklausos metodas, t.y. vykdytas individualus anketavimas. Tai yra itin tinkamas metodas, kuomet tiriama sąlyginai didelė respondentų grupė. Anketa prasideda kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu. Jos struktūrą sudaro trys dalys:

- *instrukcinė* (padeda respondentams išvengti sunkumų pildant anketa);
- *demografinė* (sudaryta iš klausimų, kurie skirti išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, ir darbinį statusą);
- *diagnostinė* (skirta respondentų nuomonėms apie verslo aplinką Šiaulių mieste, komunikacijai su išorės ryšiais ir socialinės veiklos svarbai, išsiaiškinti).

Diagnostiniame bloke pateikti klausimai taip pat skirstomi į 3 tyrimo blokus (žr. 2.1. lentelę).

2.1. lentelė

Anketos diagnostinės dalies tyriminiai blokai

Nr.	Diagnostinės dalies tyrimo blokai	Klausimai
1.	Svarbiausi išoriniai tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai darantys įtaką verslui.	5. Kaip, Jūsų nuomone, pagrindiniai išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai, veikia organizacijos veiklą? 6. Jūsų nuomone, kokie veiksniai labiausiai skatina klientus pirkti įmonės prekes ar naudotis jos teikiamomis paslaugomis? 7. Jūsų nuomone, kokie kriterijai svarbiausi renkantis tiekėjus? 8. Jūsų nuomone, kokie kriterijai svarbiausi organizacijai siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje?
2.	Svarbiausi išoriniai netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai darantys įtaką verslui.	9. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos ekonominiai veiksniai įtakoja verslą? 10. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos politiniai - teisiniai veiksniai įtakoja verslą? 11. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos socialiniai – kultūriniai veiksniai įtakoja verslą? 12. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos gamtiniai (natūralūs, ekologiniai) veiksniai, įtakoja verslą?
3.	Palankios aplinkos verslui kūrimas ir palaikymas.	13. Jūsų nuomone, ar svarbu organizacijai nagrinėti išorės aplinkos veiksnius? 14. Jūsų nuomone, kokie organizacijos siekiai įtakoja stebėti išorės aplinką? 15. Kokios funkcijos yra svarbios organizacijai komunikuojant su išorės aplinka? 16. Kurie teiginiai, Jūsų nuomone, yra svarbūs organizacijai siekiant vykdyti socialinės atsakomybės veiklą ?

Šiaulių miesto gyventojams pateikiamą klausimyną (žr. 1 priedą) sudaro 16 mišraus tipo klausimų. Anketa sudaryta remiantis teorinėje dalyje pateiktomis teorinėmis nuostatomis, atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę, o klausimai pateikiami tam tikru nuoseklumu. Pirmasis diagnostinės dalies tyrimo blokas sudarytas siekiant išsiaiškinti išorinės tiesioginio poveikio aplinkos pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką verslui (8 teiginiai), reikšmingiausias priežastis, skatinančias klientus pirkti įmonės prekes ar naudotis jos teikiamomis paslaugomis (10 teiginių), svarbiausius kriterijus, įtakojančius renkantis tiekėjus (7 teiginiai) ir kriterijus, įtakojančius organizacijos konkurencinį pranašumą (9 teiginiai). Antrame tyrimo bloke buvo pateikiami klausimai apie apie išorinės netiesioginio poveikio aplinkos veiksnius, darančius didžiausią įtaką verslui, t.y. ekonominius (9 teiginiai), politinius – teisinius (6 teiginiai), socialinius – kultūrinius (7 teiginiai), gamtinius (natūralius, ekologinius) (7 teiginiai). Galiausiai, paskutiniojo bloko klausimai skirti verslo palankių sąlygų palaikymo įvertinimui. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar būtina organizacijai stebėti išorės aplinką ir svarbiausius siekius, įtakojančius tai daryti (8 teiginiai), pagrindines organizacijos komunikacijos su išorės ryšiais funkcijas (9 teiginiai). Organizacijos, siekiančios vykdyti socialinės atsakomybės veiklos kryptį svarbą (5 teiginiai). Paskutinis klausimas sudarytas remiantis tuo, jog įmonės socialinės atsakomybės veikla apima pačios organizacijos vertybių sistemą, veiklos politiką, vadovo moralines nuostatas, įmonės valdymą, darbuotojus, klientus, visuomenės interesus ir t.t.

Klausimai buvo pateikti teiginių forma ir respondentai turėjo ranginėje skalėje išreikšti savo nuomonę. Ties kiekvienu teiginiu respondentas privalėjo pažymėti jam tinkantį atsakymo variantą, kurie atitinkamai parinkti atsižvelgiant į klausimo pobūdį. Neradę tinkamo atsakymo, galėjo išsakyti savo nuomonę pasirinkę atsakymo variantą „Kita“ (žr. 1 priedą).

Anoniminė anketinė apklausa atlikta nuo 2011 m. liepos 24 d. iki rugpjūčio 18 d. Popierinės anketos buvo išdalintos atsitiktiniams Šiaulių miesto gyventojams. Šiame darbe atliktų anketinių apklausų duomenys buvo analizuojami atliekant procentinius skaičiavimus, siekiant nustatyti tendencijas. Rezultatai pateikiami išvedant procentą nuo išdalintų anketų skaičiaus, apskaičiavus vidutinį atsakiusiųjų į vieną ar kitą pateiktą klausimą procentą ir lyginant labiausiai išsiskiriančius atsakymus. Šiems skaičiavimams atlikti buvo naudojama MS Excel programa. Skaičiavimų rezultatai pateikiami grafikuose, kurie palengvina rezultatų analizę bei suvokimą.

Tyrimo imties nustatymas. Kiekybiniam tyrimui, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Apsvarsčius galimus

tyrimo trukdžius (respondentų nenoras dalyvauti apklausoje, nedalyvavimas apklausoje dėl objektyviu priežasčių), siekiant užtikrinti anketinės apklausos reprezentatyvumą ir bandant optimaliausiomis laiko sąnaudomis surinkti duomenis, buvo apskaičiuota minimali respondentų imtis naudojantis formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N),$$

Statistikos departamento duomenimis Šiaulių miesto darbuotojų skaičius 2011 metų pradžioje buvo 57 912.

n – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė $P = 0,95$;

N – generalinės visumos dydis ($N = 57\,912$);

Δ - leidžiamas imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$).

Taikant apklausos raštu metoda, buvo išdalintos 248 anketos, iš kurių grįžo ir apdorotos buvo – 201.

Kokybinio tyrimo organizavimas ir eiga. Vykdamas verslą ar organizuojant įmonių veiklą, išskyla būtinybę įvertinti ją supančią aplinką, jos pokyčius, bei tinkamai į juos reaguoti. Teorinė šio darbo analizė leidžia teigti, jog išorinė aplinka betarpiškai įtakoja verslą, jo rezultatus. Todėl būtina kompleksiškai įvertinti išorinės aplinkos poveikį verslui ir nustatyti veiksnius, kurie turi didžiausią įtaką organizacijų veiklai.

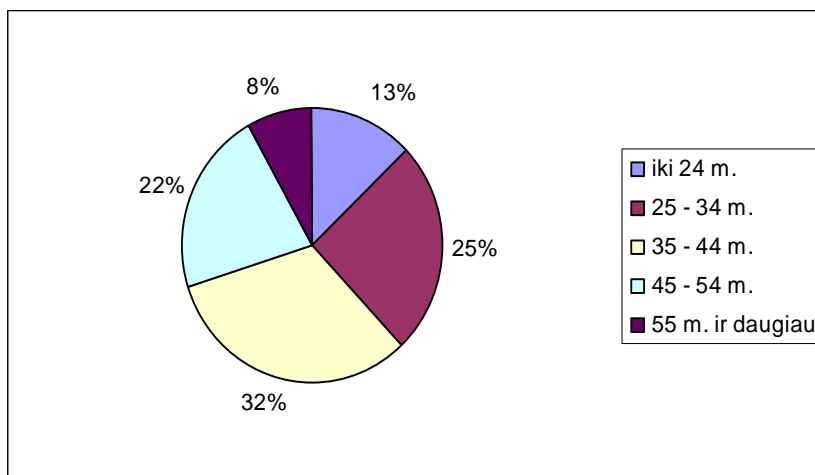
Šiame darbe, verslininkų (ekspertų) nuomonė buvo tiriama atliekant struktūrizuotą interviu. Naudotas apklausos klausimynas pateiktas 2 priede. Klausimyne naudojama 12 atviro tipo klausimų, su laisvai formuluojamais atsakymais. Interviu metu pateikti klausimai buvo sudaromi atsižvelgiant į Šiaulių miesto gyventojų nuomonės tyrime aptartus klausimus, tam kad būtų galima daryti lyginamąją analizę. Gautiems rezultatams netaikytini statistiniai metodai, kadangi duomenų interpretavimas priklauso nuo subjektyvaus apklausėjo vertinimo. Tyrime tiesiogiai dalyvavo 2 Šiaulių miesto įmonių vadovai, iš anksto telefonu susitariant dėl susitikimo laiko ir vietos. Buvo užtikrinamas vadovų konfidencialumas ir anonimiškumas. Kokybinis tyrimas vyko 2011 m. rugpjūčio mėn. 1 – 5 dienomis.

2.3. Respondentų imties demografinė charakteristika

Siekiant išsiaiškinti, kokie išorės aplinkos veiksniai labiausiai įtakoja verslą Šiaulių mieste, buvo atlikta Šiaulių miesto gyventojų apklausa ir interviu su įmonių vadovais. **Tyrimo tikslas** - nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius ir jų įtaką verslui Šiaulių mieste, bei įvertinti rezultatus. Anoniminė anketinė apklausa atlikta nuo 2011 m. liepos 24 d. iki rugpjūčio 18 d. Apklaustų respondentų skaičius 201 ($N=201$). Interviu vyko rugpjūčio 1 – 5 dienomis. Abi įmonės yra vidutinio dydžio UAB, kurios specializuojasi: laiptų projektavimo, gamybos ir prekybos, bei baldų projektavimo, gamybos ir prekybos srityse.

Remiantis anketoje pateiktų demografinių klausimų bloku, pirmiausia pristatomas apklausos respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, bei darbinį statusą.

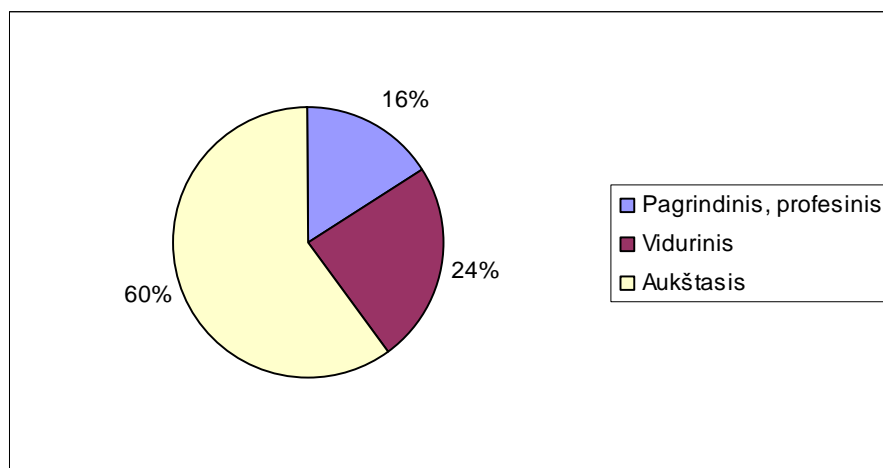
Anketinėje apklausoje dalyvavo daugiau moterų (59 proc.) negu vyrų (41proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 2.1. paveikslėlyje.



2.1. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=201)

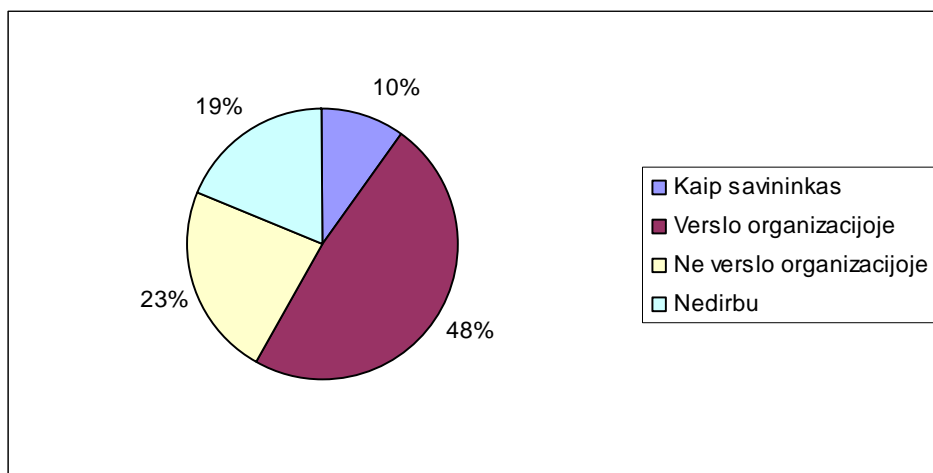
Siekiant nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, buvo išskirtos penkios amžiaus grupės: iki 24 metų, 25-34 metai, 35-44 metai, 45-54 metai ir virš 55 metų. Tyrimo rezultatų analizės metu nustatyta, kad didžiausias skaičius apklaustų Šiaulių miesto gyventojų sudaro 35-44 m. (32 proc.), ir 25 – 34 m. (25 proc.) amžiaus, mažiausiai jauniausio amžiaus iki 24m. (13 proc.) ir vyriausio amžiaus virš 55m. (8 proc.) amžiaus visų respondentų.

Apklaustieji pagal išsilavinimą buvo suskirstyti į tris grupes (žr. 2.2. pav.). Didžioji respondentų dalis yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (60proc.), todėl galima teigti, jog apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių gyventojų nuomonė. Mažiau apklaustųjų sudaro vidurinį (24 proc.) ir pagrindinį (16 proc.) išsilavinimą turinčių asmenų.



2.2. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=201)

Sekančiu demografinio bloko klausimu buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal darbinį statusą (žr. 2.3. pav.). Apklaustieji buvo suskirstyti į keturias grupes, t.y. dirbantys kaip savininkai, verslo organizacijoje, ne verslo organizacijoje, bei bedarbiai.



2.3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinį statusą (N=201)

Kaip matyti iš 2.3 paveikslo, didžioji dalis respondentų dirba arba verslo organizacijoje (48 proc), arba ne verslo organizacijoje (23 proc.). Šiek tiek mažesnę dalį sudaro bedarbio statusą turinčių (19 proc.) bei dirbančių kaip savininkas (10proc.) respondentų.

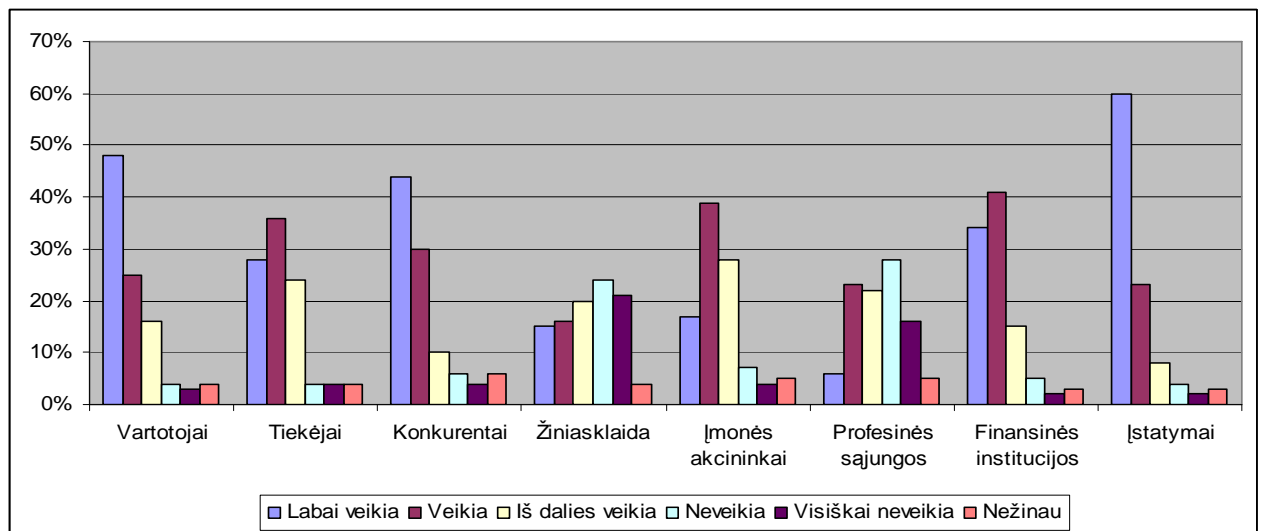
Apibendrinant anketos demografinio bloko rezultatus galima teigti, kad Šiaulių mieste atlikto tyrimo didžiąją dalį tyrimo imties sudarė respondentai, esantys 35-44 metų amžiaus, turintys aukštąjį išsilavinimą ir dirbantys verslo organizacijose. Toliau darbe bus aptariami interviu bei apklausos duomenų tyrimo rezultatai. Diagnostinio bloko klausimais buvo siekiama nustatyti pagrindinius išorinės aplinkos veiksnius, darančius poveikį verslui, pagrindinius siekius, įtakojančius stebėti išorės aplinką bei svarbiausias funkcijas su ja komunikuojant.

3. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS VERSLUI ŠIAULIŲ MIESTE

TYRIMO REZULTATAI

3.1. Verslo išorinės tiesioginio poveikio aplinkos Šiaulių mieste vertinimas

Interviu ir apklausos anketos diagnostinės dalies pirmame tyrimo bloke respondentai turėjo galimybę įvertinti tiesioginio poveikio išorės aplinkos veiksnių poveikį organizacijai, siekiant identifikuoti, kurie veiksniai veikia organizacijos veiklą, kokie požymiai svarbiausi norint išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus, į kokius kriterijus organizacija privalo orientuotis, renkantis tiekėjus, bei kokie veiksniai labiausiai įtakoja sėkmingą organizacijos konkurenciją rinkoje. Pirmasis šio bloko klausimas atskleidžia, kurie, respondentų nuomone, išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai labiausiai veikia organizaciją ir jos veiklą. (žr. 3.1. pav.).



3.1. pav. Pagrindinių tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtakos verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Apklausos gautų duomenys rodo, jog respondentai kaip labiausiai veikiančius verslą elementus įvardino *įstatymus* (60 proc. - „Labai veikia“ ir 23 proc. - „Veikia“), *vartotojus* (48 proc. - „Labai veikia“ ir 25 proc. - „Veikia“), *konkurentus* (44 proc. - „Labai veikia“ ir 30 - „Veikia“) ir *finansines institucijas* (34 proc. „Labai veikia“ ir 41 proc. „Veikia“). Tačiau pagal atsakymo „Labai veikia“ pasirinkimo dažnumą didžioji dalis (60 proc.) teigė, jog labai veikiantis veiksnys yra *įstatymai*. Tai, rodo, jog verslas yra labai priklausomas nuo valstybinio reguliavimo ir kad jų kaita daro nenuspėjamą verslo aplinką.

Svarbiausias organizacijos tikslas – rasti vartotojus, juos išlaikyti bei pritraukti naujų. Vartotojų įtaką organizacijos veiklai pasireiškia per jų pasirinkimą pirkti tam tikros organizacijos prekę/paslaugą.

Nuo to tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Teigiančių, jog *virtotojai* labai įtakoja verslą buvo 48 proc., jog įtakoja – 25 proc., ir iš dalies įtakoja – 16 proc. 36 proc. apklausoje dalyvavusių nurodė, jog *tiekejai* turi poveikį, 28 proc. – labai veikia, ir 24 proc. mano, tačiau nėra tikri *tiekejų* poveikiu organizacijai. Vertinant kitą išorinės aplinkos tiesioginio poveikio veiksnį, 44 proc. respondentų pažymėjo, kad *konkurentai* labai įtakoja, 30 proc. – įtakoja, 10 proc. tik iš dalies įtakoja, o 6 proc. nežino, ar įmonės konkurentai galėtų įtakoti jos veiklą. Maža dalis apklausoje dalyvavusių asmenų teigė, jog minėtieji išorinės aplinkos elementai visiškai neturi arba neturi įtakos organizacijos veiklai (*įstatymai* (4 proc. – „Neveikia“ ir 2 proc. – „Visiškai neveikia“), *virtotojai* (4 proc. – „Neveikia“ ir 3 proc. – „Visiškai neveikia“), *konkurentai* (6 proc. – „Neveikia“ ir 4 proc. – „Visiškai neveikia“), *finansinės institucijos* (5 proc. – „Neveikia“ ir 2 proc. – „Visiškai neveikia“), *tiekejai* (4 proc. – „Neveikia“ ir 4 proc. – „Visiškai neveikia“).

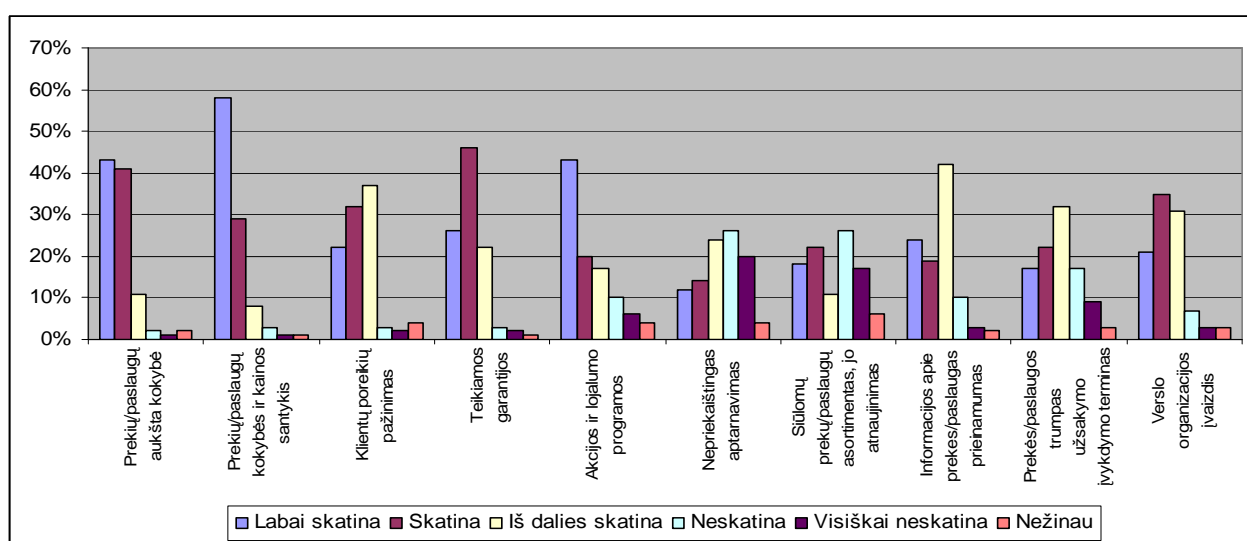
Vertinant *žiniasklaidos* poveikį, 31 proc. apklaustųjų mano, kad ji veikia (15 proc.) arba labai veikia (16 proc.) įmonės veiklą, 20 proc. – veikia tik iš dalies. 45 proc. teigia, jog žiniasklaida neturi jokio poveikio (24 proc. – „Neveikia“ ir 21 proc. – „Visiškai neveikia“). Pakankamą įtaką organizacijos veiklai, respondentų nuomone, turi *įmonės akcininkai* (39 proc.), o 28 proc. mano, tačiau nėra įsitikinę jos poveikiu. 11 proc. atsakiusių į klausimus pažymėjo atsakymą „Neveikia“ (7 proc.) arba „Visiškai neveikia“ (4 proc.). Vertinant *profesinių sąjungų* poveikį, nustatyta, kad tai yra nelabai veikiantis veiksnys (28 proc. – „Neveikia“ ir 16 proc. – „Visiškai neveikia“). Pakankamai nedaug, tik 29 proc. Šiaulių miesto gyventojų pažymėjo, jog *profesinės sąjungos* veikia organizacijos veiklą (6 proc. – „Labai veikia“, 23 proc. – „Veikia“) ir 22 proc. – veikia iš dalies. Nerašę tinkamo atsakymo varianto, du respondentai išsakė savo nuomonę pasirinkę atsakymo variną „Kita“. Jie nurodė, jog labai veikiantis veiksnys yra darbuotojai. Tačiau kaip matyti iš 3.1 paveikslo, visi išvardinti veiksniai, atsakiusių nuomone, daugiau ar mažiau veikia organizacijos veiklą.

Apklaustų Šiaulių miesto gyventojų ir interviu dalyvavusių įmonės vadovų nuomonės, jog organizacijos veiklai didelį poveikį turi *virtotojai*, sutapo. Vadovai teigia, jog stengiasi išlaikyti santykius su esamais klientais. Kitas, anot jų, ženkliai įtakojantis veiksnys – darbuotojai (tik 2 gyventojai šį veiksnį įvardino kaip veikiantį organizaciją), nes jų įvaizdis, bei aukšta kvalifikacija padeda išlaikyti klientą ir maksimaliai patenkinti jo lūkesčius. Vadovų požiūris į konkurentus išsiskyrė. Nors abu pripažino, kad jų organizacijas supa didelė konkurencija, tačiau laiptus projektuojančios ir gaminančios įmonės vadovas teigė nejaučiantis konkurentų poveikio, dėl didelio užsakymų skaičiaus.

Apibendrinant interviu ir apklausos duomenų rezultatų analizę apie pagrindinių tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių įtaką verslui, galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, veikiantys verslą

Šiaulių mieste, abiejų šalių nuomone, yra vartotojai ir konkurentai. Anketinėje apklausoje dalyvavę asmenys kaip svarbius veiksnius išskyrė ir finansines institucijas bei įstatymus, įmonių vadovai – darbuotojus. Mažiausia poveikį, anot gyventojų, turi profesinės sąjungos bei žiniasklaida.

Organizacijai, kuri nori sėkmingai gyvuoti bei pritraukti naujų klientų, labai svarbu išsiaiškinti, kokie požymiai nulemia vartotojų apsisprendimą įsigyti prekes ar pasinaudoti teikiamomis paslaugomis. Tai buvo siekiama išsiaiškinti anketoje pateikiant vertinimui teiginius apie prekės/paslaugos kokybę, kokybės ir kainos santykį, teikiamas garantijas bei lojalumo programas, prekių/paslaugų asortimento bei informacijos apie jas svarbą, organizacijos įvaizdžio vaidmenį ir t.t. (žr. 3.2. pav.).



3.2. pav. Požymių, skatinančių klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis, vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Vertinant teiginį *“Prekių paslaugų aukšta kokybė”* ir jo įtaką siekiant, kad klientai naudotusi organizacijos teikiamomis paslaugoms ar prekėmis, nustatyta, kad 84 proc. (43 proc. - *“Labai veikia”* ir 41 proc. - *“Veikia”*) apklaustųjų atsižvelgia būtent į siūlomų prekių/paslaugų aukštą kokybę. Tačiau 87 proc. (58 proc. - *“Labai veikia”* ir 29 proc. - *“Veikia”*) apklausoje dalyvavusių respondentų, teiginį *“Prekių/paslaugų kokybės ir kainos santykis”* laiko vis dėlto svarbesniu veiksnium. Galima daryti prielaidą, jog tokį vartotojų požiūrį galėjo nulemti šalies ekonominė krizė, mokami nedideli atlyginimai. Todėl organizacijos privalo nustatyti būtent tokią kainą, kuri atitiktų produkto vertę. Tik maža dalis respondentų mano, jog veiksniai *“Prekių/paslaugų aukšta kokybė”* (3 proc.) ir *“Prekių/paslaugų kokybės ir kainos santykis”* (4 proc.) renkantis prekę ar paslaugą neturi jokios įtakos jų apsisprendimui (*“Prekių/paslaugų aukšta kokybė”* – 2 proc. *“Neveikia”* ir 1 proc. *“Visiškai*

neveikia”, “*Prekių/paslaugų kokybės ir kainos santykis*” - 3 proc. “Neveikia” ir 1 proc. “Visiškai neveikia”). 54 proc. (32 proc. - “Labai veikia”, 22 proc. - “Veikia”) apklaustųjų kaip skatinantį veiksnį paminėjo “*Klientų poreikių pažinimą*”, o 37 proc. mano, tačiau nėra tikri, jog šis teiginys gali įtakoti vartotojų pritraukimą. Taigi, visi vartotojai teikia pirmenybę tam produktui, kurį jie suvokia kaip turintį didesnę vertę, todėl gamintojui yra svarbu suprasti vartotojų norus ir sukurti bei įkainuoti produktą taip, kad būtų patenkinti šie norai. Nemaža apklaustųjų dalis, 26 proc. (“Labai skatina”) ir 46 proc. (“Skatina”) didelį dėmesį skiria prekių/paslaugų *teikiamoms garantijoms*, o 43 proc. (“Labai skatina”) ir 20 proc. (“Skatina”) vertina *akcijas bei lojalumo programas*. Tačiau 16 proc. (10 proc. - “Neskatina” ir 6 proc. - “Visiškai neskatina”) mano, jog daromos akcijos ir lojalumo programos neturi įtakos jų apsisprendimui pirkti prekes ar naudotis jų teikiamomis paslaugomis. Tik 4 proc. apklausoje dalyvavusių nežino, ar klientų poreikių pažinimas bei akcijos ir lojalumo programos galėtų juos skatinti. Atliktos apklausos duomenų analizės rezultatai rodo, jog *nepriekaištingas aptarnavimas* skatina arba labai skatina 26 proc. respondentų (“Labai skatina” – 12 proc. ir “Skatina” – 14 proc.). Tai, jog gali skatinti, tačiau tik iš dalies, manančių buvo 24 proc. Tačiau nustatyta, kad 46 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų, kaip neskatinantį arba visiškai neskatinantį veiksnį įvardino būtent minėtąjį (26 proc. - “Neskatina” ir 20 proc. - “Visiškai neskatina”).

Vertinant teiginį “*Siūlomų prekių/paslaugų asortimentas, jo atnaujinimas*” nustatyta, jog Šiaulių miesto gyventojų atsakymai yra gana įvairūs. Tik 18 proc. atsakiusių į klausimus pastebi, jog *prekių/paslaugų asortimentas, jo atnaujinimas* labai įtakoja jų apsisprendimą, 22 proc. teigia, jog įtakoja, 11 proc. mano, tačiau nėra tuo tikri. Neapsisprendusiųjų skaičių šiuo klausimu sudarė 6 proc. 42 proc. teigia, jog *iformacijos apie prekes/paslaugas prieinamumas (internetinis tinklalapis, reklama)* skatina tik iš dalies, 24 proc., jog labai skatina, 19 proc. – skatina, o 10 proc. - neskatina ir 3 proc. - visiškai neskatina. Taigi, reklama, organizacijų internetiniai puslapiai, t.y. informacija apie prekes galėtų įtakoti beveik pusės apklaustųjų apsisprendimą. Manančių, jog svarbu klientams greitai pristatyti prekę yra 39 proc. (17 proc. - “Labai skatina” ir 22 proc. - “Skatina”). 32 proc. šį veiksnį teigiamai vertina tik iš dalies, o 26 proc. pažymėjo, jog jis nėra svarbus organizacijai siekiant plėsti klientų ratą (17 proc. - “Neskatina” ir 9 proc. - “Visiškai neskatina”).

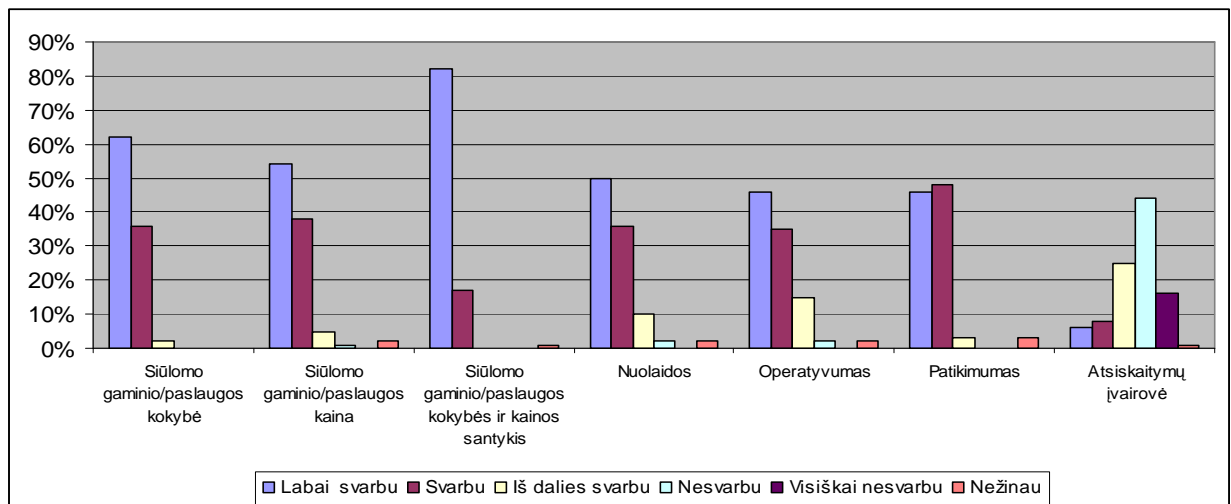
Produkto pasirinkimą pakankamai lemia įmonės įvaizdis. Šiek tiek mažiau svarbiu, tačiau svarbiu veiksniu respondentai nurodė *verslo organizacijos įvaizdį*. 21 proc. teigia, jog įvaizdis labai skatina, 35 proc. jog skatina, 31 proc. apklausoje dalyvavusių žmonių įvardino kaip veiksnį, skatinantį tik iš dalies. 10 proc. visų respondentų mano, jog įvaizdis nėra svarbus klientams (7 proc. -

“Neskatina” ir 3 proc. - “Visiškai neskatina”). Todėl galima teigti, jog įmonės įvaizdžio kūrimas – didžiulė investicija, kuri atsiperka, nes skatina prekybos našumą, vadinasi, ir pelną.

Lyginant Šiaulių miesto gyventojų bei vadovų atsakymus, galima daryti prielaidą, jog organizacijos siūlo tai, kas vartotojams yra svarbu – kokybę. Interviu dalyvavę respondentai pabrėžė ne tik siūlomo gaminio kokybės ir patvarumo svarbą, bet ir kokybės/kainos santykį. Tai, jog kaina išlieka svarbi, mano ir apklausoje dalyvavę asmenys. Tačiau vadovų nuomone, klientų pritraukimui bei išlaikymui vien kokybės ir geros kainos nepakanka. Kaip labai svarbus veiksnys buvo minimas ir organizacijos įvaizdis, t.y. kokį įspūdį įmonė sudaro visuomenei. Įmonės, kurių vadovai buvo apklausti, stengiasi pažinti kliento poreikius ir reikalavimus, pasiūlyti gaminį, kuris realizuotų jų norus ir suteikti jam garantiją. Šie faktoriai yra taip pat svarbūs ir gyventojams. Nesutapo apklaustų vadovų bei verslu neužsiimančių asmenų nuomonės apie aukštą aptarnavimo lygį. Vienas iš vadovų teigė, jog darbuotojų profesionalumas, etiketas ir tinkamas elgesys skatina ir pritraukia klientus, tuo tarpu anketinėje apklausoje dalyvavę asmenys nurodė, jog nepriekaištingas aptarnavimas neįtakoja jų apsisprendimui pirkti siūlomą prekę ar naudotis teikiama paslauga. Kaip svarbų veiksnį, interviu dalyvavęs vadovas, paminėjo ir užsakymų atlikimą laiku. Tačiau gyventojams tai svarbu tik iš dalies.

Apibendrinant požymių, skatinančių klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis, gautų duomenų rezultatų analizę galima teigti, jog organizacijos dažniausiai atsižvelgia į tuos veiksnius, kurie kaip svarbiausi buvo įvertinti gyventojų: prekių/paslaugų kokybė, kokybės ir kainos santykis, klientų poreikių pažinimas, verslo organizacijos įvaizdis.

Prieš renkantis tiekėją, žinoma, jog svarbu tiksliai nustatyti, kokie kriterijai organizacijai svarbiausi, ir į juos orientuotis. Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių miesto gyventojų ir įmonių vadovų nuomone apie kriterijų svarbą, renkantis tiekėją. Šiam klausimui analizuoti buvo pasirinkta aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų nuomonė (žr. 3.3. pav.)



3.3. pav. Svarbiausių kriterijų renkantis tiekėjus vertinimo rezultatai, proc. (N=121)

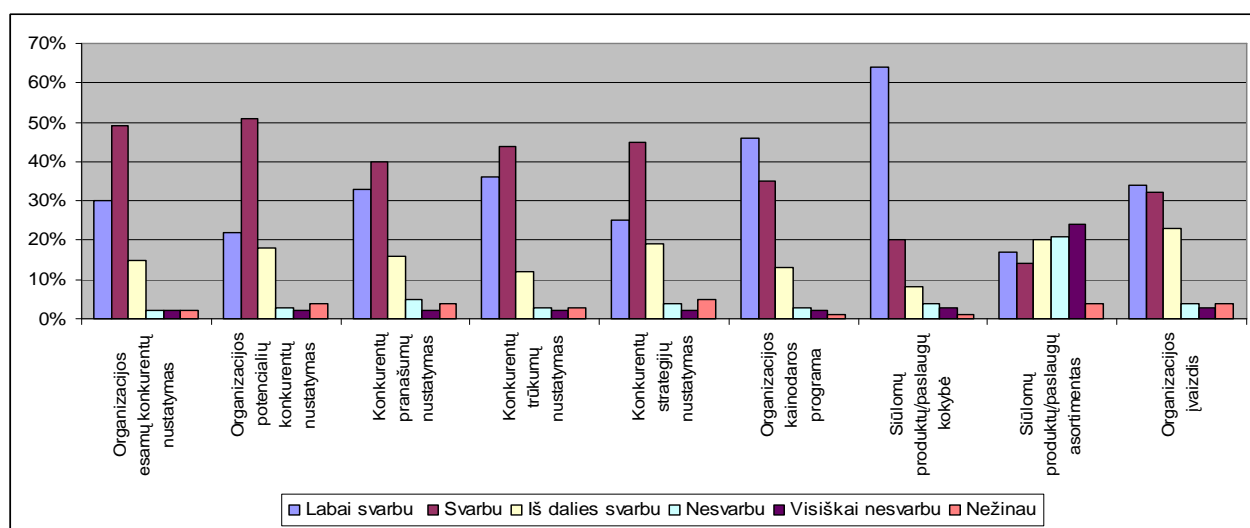
Vertinant teiginį „*Siūlomo gaminio/paslaugos kokybė*“ nustatyta, jog net 98 proc. respondentų, svarbiausiu kriterijumi renkantis tiekėją laiko kokybę (62 proc. - „Labai svarbu“ ir 36 proc. - „Svarbu“). Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijos, besirinkdamos tiekėjus, vis dažniau kreipia dėmesį į jų sugebėjimą pasiūlyti kokybišką produktą, nes nuo to, ką ji su paimtais ištekliais daro, priklauso jos pačios galutinio gaminio kokybė. Tik 2 proc. apklausoje dalyvavusių gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, nurodė, jog organizacijos iš dalies turėtų orientuotis į gaminio/paslaugos kokybę. Apklaustieji vertindami kitus anketoje pateiktus teiginius, nurodė, jog įmonėms svarbiau yra „*Siūlomo gaminio/paslaugos kainos ir kokybės santykis*“ (82 proc. - „Labai svarbu“ ir 17 proc. - „Svarbu“) nei vien tik *kaina* (54 proc. - „Labai svarbu“ ir 38 proc. - „Svarbu“). Maža dalis respondentų (1 proc.) nurodė, jog organizacijoms renkantis tiekėją, siūlomo gaminio ar paslaugos kaina nėra svarbi. Taigi, bendra procentine išraiška 98 proc. apklaustųjų svarbiausią kriterijų nurodo *siūlomo gaminio/paslaugos kokybę*. Tačiau, atsižvelgiant į atsakymo varianto „Labai svarbu“ (82 proc.) pasirinkimo dažnumą matyti, jog asmenys dalyvavę apklausoje, teigė, jog organizacijai svarbu atsižvelgti į *siūlomo gaminio/paslaugos kokybės ir kainos santykį*. Galima daryti prielaidą, jog organizacijos yra priklausomos nuo išteklių ir tiekėjų, todėl pirmiausia organizacijos orientuojasi į tiekėjų siūlomo gaminio/paslaugos kokybę, o ne į kainą, nors kaina turi realiai atitikti kokybę. Respondentų nuomone, teiginiai „*Nuolaidos*“, „*Operatyvumas*“, „*Patikimumas*“, yra priskiriami taip pat prie svarbių arba labai svarbių kriterijų. Procentine išraiška minėtų teiginių svarba pasiskirstė gana panašiai: *nuolaidos* – 50 proc. „Labai svarbu“, 36 proc. „Svarbu“, *operatyvumas* – 46 proc. „Labai svarbu“, 35 proc. „Svarbu“, *patikimumas* – 46 proc. „Labai svarbu“, 48 proc. „Svarbu“. Tik 2 proc. aukštąjį išsilavinimą turinčių apklaustųjų *operatyvumą* ir *nuolaidas* įvardino kaip nesvarbius kriterijus. Ties paskutiniu

teiginiu apklaustųjų nuomonė išsiskyrė. 25 proc. apklaustų asmenų mano, jog *atsiskaitymų įvairovė* organizacijai renkantis tiekėjus yra tik iš dalies svarbi, 6 proc. – labai svarbi, 8 proc. – svarbi. Nustatyta, jog 60 proc. respondentų nuomone *atsiskaitymų įvairovė* neturėtų būti svarbiausias kriterijus, į kuri organizacija privalėtų orientuotis renkantis tiekėją (44 proc. - „Nesvarbu“ ir 16 proc. - „Visiškai nesvarbu“).

Tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijos stengiasi ir siūlo klientams kokybišką prekę ar paslaugą, todėl nenuostabu, jog paklausti apie svarbiausius kriterijus įtakojančius renkantis tiekėją, interviu apklausoje dalyvavusių įmonių vadovai nurodė būtent kokybę. Įmonės, siekdamos gaminti ir klientui pasiūlyti kokybišką prekę, taip pat nori gauti kokybiškų žaliavų. Kitas, kaip labai svarbus veiksnys, į kuri vadovų organizacijos orientuojasi renkantis tiekėją, yra jų patikimumas. Šiaulių miesto gyventojai šiuos veiksnius įvardino taip pat kaip svarbius, tačiau kokybės ir kainos santykis buvo vertinamas labiau.

Apibendrinant respondentų atsakymų į šį klausimą rezultatų analizę galima teigti, jog abi šalys, kaip svarbius kriterijus renkantis tiekėją, paminėjo siūlomo gaminio/paslaugos kokybę ir tiekėjų patikimumą. Nustatyta, jog anketinėje apklausoje dalyvavusių ir aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų nuomone mažiausiai svarbus veiksnys, į kuri organizacija privalėtų orientuotis, yra atsiskaitymų įvairovė.

Organizacijos, siekdamos išgyventi šiuolaikinės atkaklios konkurencijos sąlygomis ir gauti pelno, privalo ne tik pažinti save, įvertinti savo pozicijas ir siekius, bet ir pažinti visą konkurencinę aplinką. Sekančiu anketoje pateiktu klausimu buvo siekiama nustatyti svarbiausius kriterijus, kurie gali įtakoti organizacijos siekį sėkmingai konkuruoti rinkoje (žr. 3.4. pav.).



3.4. pav. Svarbiausių kriterijų organizacijos konkurencinėje rinkos kovoje vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Verslo sėkmė priklausys nuo to, ar sugebės įmonė konkuruoti, ar bus vartotojams patrauklesni už kitus gamintojus. Vertindami pirmuosius teiginius, didžioji dalis respondentų nurodė, jog jų nuomone, „*Organizacijos esamų konkurentų nustatymas* (79 proc.) ir „*Organizacijos potencialių konkurentų nustatymas*“ (73 proc.) yra labai svarbūs arba svarbūs veiksniai, į kuriuos įmonė privalo atsižvelgti, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Mažesnė dalis (15 proc. – „*Organizacijos esamų konkurentų nustatymas*“ ir 18 proc. – „*Organizacijos potencialių konkurentų nustatymas*“) mano, tačiau nėra įsitikinę jų svarba. Apklaustieji teigia, jog labai svarbu yra ne tik *konkurentų trūkumų nustatymas* (36 proc. – „Labai svarbu“ ir 44 proc. – „Svarbu“) ar *konkurentų pranašumų nustatymas* (33 proc. – „Labai svarbu“ ir 40 proc. – „Svarbu“), bet ir *konkurentų strategijų nustatymas* (25 proc. – „Labai svarbu“ ir 45 proc. – „Svarbu“). Labai maža dalis, tik 2 proc. respondentų teigia, jog visi minėtieji teiginiai yra visiškai nesvarbūs. Galima teigti, jog įmonei neužtenka identifikuoti vien tik esamus ir potencialius konkurentus, tačiau būtina nustatyti ir jų trūkumus, pranašumus bei strategijas. Organizacija pagal pasirinktus kriterijus pirmiausia įvertina pati save, paskui – konkurentus.

81 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų sutinka (46 proc. – „Labai svarbu“ ir 35 proc. – „Svarbu“) ir tik 5 proc. (3 proc. – „Nesvarbu“, 2 proc. – „Visiškai nesvarbu“) prieštarauja, teigdami jog kainodaros programa neturi jokios įtakos organizacijos siekiui įgyti konkurencinį pranašumą. Galima teigti, kad nuo to, kaip pavyksta nustatyti kainas, labai priklauso veiklos rezultatai ir konkurencinė padėtis rinkoje. Tačiau vis dėlto kaip svarbiausią kriterijų, asmenys dalyvavę apklausoje nurodė *siūlomų produktų/paslaugų kokybę* (84 proc.). Net 64 proc. respondentų minėtąjį teiginį įvertino kaip labai svarbiu. Nor ir maža dalis, tačiau buvo manančių, jog šis kriterijus yra nesvarbus (4proc.), visiškai nesvarbus (3 proc.) arba iš dalies svarbus 8 proc.

Remiantis gautais rezultatais matyti, jog kalbant apie paskutiniuosius du teiginius, Šiaulių miesto gyventojai juos vertino gana panašiai. Bendra procentine išraiška sudarė 31 proc. respondentų, kurie *siūlomų produktų/paslaugų asortimentą* laiko svarbiu (14 proc.) arba labai svarbiu (17 proc.) kriterijumi organizacijai siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje. Didelė dalis apklaustųjų kaip nesvarbų (21 proc.) arba visiškai nesvarbų (24 proc.) kriterijų nurodė būtent minėtąjį teiginį. Pritariančių, jog pagrindinis ginklas konkurencinėje kovoje yra išskirtinis *įvaizdis*, buvo 66 proc. (34 proc. – „Labai svarbu“ ir 32 proc. – „Svarbu“). Nuo įvaizdžio priklauso organizacijos autoritetas, pagarba ne tik klientų, netgi ir konkurentų akyse. Tačiau 23 proc. mano, bet nėra tikri, jog *organizacijos įvaizdis* gali įtakoti įmonės konkurencinį pranašumą.

Interviu apklausoje dalyvavę vadovai teigia, jog siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje, svarbu yra gaminio išskirtinumas ir kokybė. Tokią pačią nuomonę išreiškė ir Šiaulių miesto gyventojai, įvardinę

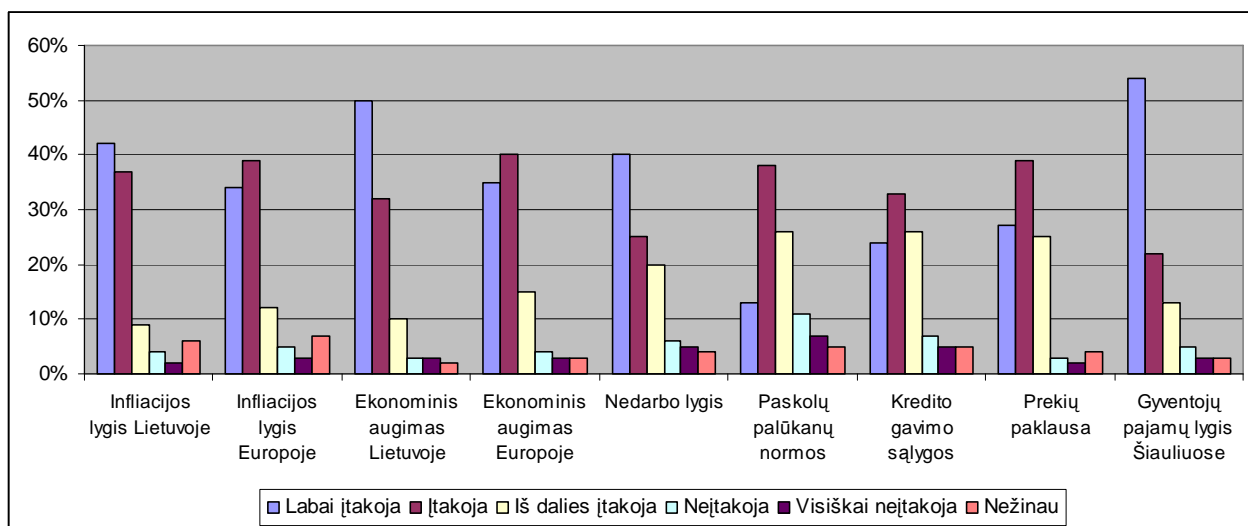
prekės/paslaugos kokybę kaip labiausiai įtakojantį veiksnį. Vienas iš vadovų teigia, jog įmonės, nustatydamos rinkos galimybes, įvertina ne tik potencialius, bet ir esamus konkurentus, identifikuoja jų trūkumus, tam, kad patys galėtų išvengti klaidų. Prie įmonės konkurencinio pranašumo įgyjimo neabejotinai prisideda tiek organizacijos išskirtinis įvaizdis, sugebėjimas jį išlaikyti ir valdyti, tiek konkuruojančių įmonių rinkodaros sprendimų analizė. Šių veiksnių svarbą pažymi ir anketinėje apklausoje dalyvavę asmenys. Vadovų ir gyventojų nuomonės nesutapo kalbant apie prekių/paslaugų asortimentą. Įmonė, kurios vadovas pažymėjo, jog nejaučia konkurentų poveikio, teigė, jog konkurencinėje kovoje jiems padeda pirmauti platus prekių/paslaugų asortimentas.

Apibendrinant kriterijų, padedančių organizacijai sėkmingai gyvuoti konkurencinėje rinkoje, vertinimo rezultatus galima teigti, jog abi šalys pagrindinius veiksnius nurodė: siūlomų produktų/paslaugų kokybę, organizacijos įvaizdį, esamų ir potencialių konkurentų identifikavimą, jų trūkumų nustatymą. Todėl organizacijos norėdamos išgyventi šiuolaikinės atkaklios konkurencijos sąlygomis ir gauti pelno, privalo žinoti ir analizuoti klientus, įvertinti visą konkurencinę aplinką.

3.2. Verslo ekonominės, politinės - teisinės, socialinės – kultūrinės bei gamtinės aplinkos

Šiaulių mieste vertinimas

Interviu ir apklausos anketos diagnostinės dalies antrame tyrimo bloke respondentai turėjo galimybę įvertinti išorės aplinkos netiesioginio poveikio veiksnius, siekiant identifikuoti, kurie iš ekonominių, politinių – teisinių, socialinių – kultūrinių, gamtinių (natūralių, ekologinių) veiksnių labiausiai veikia jos veiklą. 3.5. paveikslėlyje pavaizduoti ekonominės aplinkos veiksniai.



3.5. pav. Ekonominių veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Vertinant teiginius „*Infliacijos lygis Lietuvoje*“ ir „*Infliacijos lygis Europoje*“ respondentų atsakymai pasiskirstė pakankamai panašiai. 42 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų teigia, jog *infliacijos lygis Lietuvoje* labai veikia, o 37 proc., jog veikia verslą. 9 proc. mano, jog minėtasis veiksnys tik šiek tiek įtakoja veiklą. Kalbant apie *infliacijos lygį Europoje*, 39 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų teigia, jog šis veiksnys veikia, 34 proc. - labai veikia, 12 proc. veikia tik iš dalies. Tai, jog *infliacijos lygis Lietuvoje* (2 proc.) ir *infliacijos lygis Europoje* (3proc.) apklaustųjų nurodė, jog visiškai neįtakoja verslo. Todėl galima daryti prielaidą, kad daugiau ar mažiau infliacijos įtaką patiria visos organizacijos. 3.5. paveiksle matyti, jog 50 proc. respondentų *ekonominių augimą Lietuvoje* nurodo kaip labai įtakojantį verslą Šiaulių mieste, 32 proc., kaip įtakojantį. *Ekonominio augimo Europoje* poveikiu verslui yra įsitikinę 73 proc. Šiaulių miesto gyventojų (34 proc. - „Labai įtakoja“ ir 39 proc. - „Įtakoja“). Matyti, kad tik 3 proc. buvo manančių, jog ekonominis augimas tiek Lietuvoje tiek Europoje neturi visiškai jokios įtakos verslui, nors, suprantama, jog taip būti negali.

Didelis nedarbo lygis yra problema, kuri turi daug neigiamų pasekmių. Nedarbas mažina žmonių pajamas, smukdo šalies ekonomiką, blogina valstybės finansų padėtį, todėl ir įtakoja patį verslą. Respondentai nurodė, jog *nedarbo lygis* labai įtakoja (40 proc.) ir įtakoja – (25 proc.) verslą. 11 proc. apklaustų žmonių (6 proc. – „Neįtakoja“ ir 5 proc. „Visiškai neįtakoja“) teigia, jog šis veiksnys neturi jokios įtakos verslo sėkmei. Taigi, nedarbo lygis yra didelė problema įtakojanti verslą ir atnešanti jam daug neigiamų pasekmių, nes nedarbas mažina žmonių pajamas, smukdo šalies ekonomiką ir pan. Nedarbo lygio mažėjimas yra vienas iš veiksnių, galinčių padidinti paklausą, kadangi didėjant dirbančių žmonių skaičiui, didėja ir potencialių vartotojų, o tai reiškia, kad didėja ir pelnas.

Paskolų palūkanų normos veikia ypač tą verslą, kuris dar tik pradeda savo veiklą, ar ruošiasi įgyvendinti projektus skolintomis lėšomis. Didžioji dalis (13 proc. - „Labai įtakoja“ ir 38 proc. - „Įtakoja“) apklausoje dalyvavusių asmenų teigė, jog paskolų palūkanų normos įtakoja verslą, 26 proc. nėra tuo įsitikinę, todėl pasirinko atsakymą „Iš dalies įtakoja“, bei 18 proc. teigė, jog šis veiksnys neturi jokios įtakos verslui (11 proc. - „Neįtakoja“ ir 7 proc. - „Visiškai neįtakoja“). Mažėjanti palūkanų norma skatina verslininkus imti kreditus verslui. Vertinant *kredito gavimo sąlygų* svarbą verslui nustatyta, jog 33 proc. apklaustų asmenų sako, jog šis veiksnys įtakoja organizacijų veiklą. Panašiai pasiskirstė respondentų atsakymai ties „Labai įtakoja“ (24 proc.) ir „Iš dalies įtakoja“ (26 proc.). 12 proc. apklaustųjų sako, jog kredito gavimo sąlygos neįtakoja verslo (7 proc. - „Neįtakoja“ ir 5 proc. - „Visiškai neįtakoja“). Teiginį „*Prekių paklausa*“ buvo vertinama panašiai. 39 proc. respondentų sako, jog *prekių paklausa* įtakoja verslą. 27 proc. - jog labai įtakoja, o 25 proc. – iš dalies įtakoja.

Pakankamą įtaką verslui darantis veiksnys yra *Šiaulių miesto gyventojų pajamų lygis*. Nustatyta, kad 76 proc. (54 proc. - „Labai veikia“ ir 22 proc. - „Veikia“) ir 13 proc. apklaustųjų teigia, jog šis veiksnys įtakoja verslą tik iš dalies. Todėl galima daryti prielaidą, jog šis veiksnys yra vienas iš smarkiausiai įtakančių verslo augimą, nes didėjant gyventojų pajamų lygiui, tikimybė, kad didesnė dalis pajamų bus skirta prekėms/paslaugoms, yra nemaža.

Kadangi visų anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų nuomone labiausiai įtakojantis verslą veiksnys buvo įvardintas gyventojų pajamų lygis Šiauliuose, tai siekta nustatyti, kaip respondentų nuomonės pasiskirstė atsižvelgiant į jų darbinį statusą (žr. 3.1. lentelę).

3.1. lentelė

Gyventojų pajamų lygio vertinimas, atsižvelgiant į respondentų darbinį statusą

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežino		Viso	
Dirba kaip savininkas	14	7%	6	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	20	10%
Dirba verslo organizacijoje	58	29%	22	11%	12	6%	3	1%	0	0%	1	1%	96	48%
Dirba ne verslo organizacijoje	25	12%	9	4%	12	6%	0	0%	1	1%	0	0%	47	23%
Nedirba	12	6%	7	3%	3	1%	6	3%	5	3%	5	3%	38	19%
													201	100%

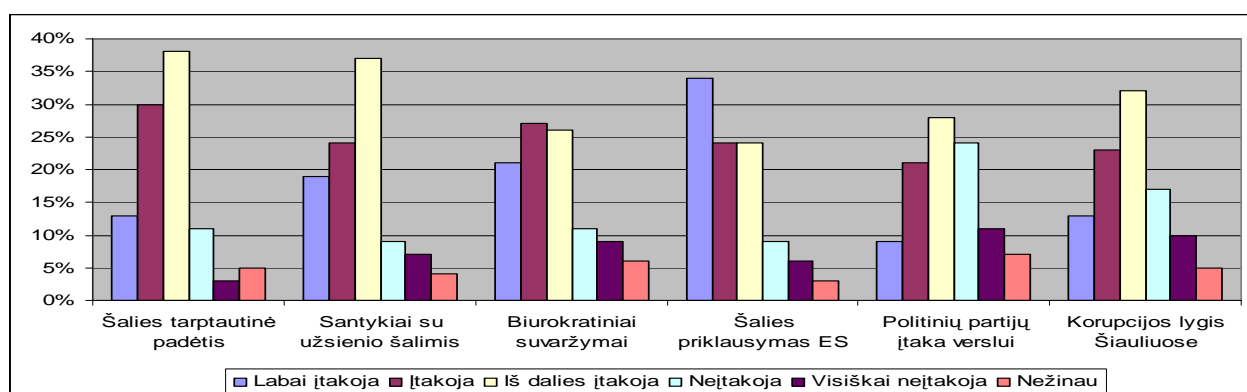
Lentelėje matyti, jog beveik pusė (48 proc.) visų apklaustųjų yra dirbantys verslo organizacijoje ir iš jų didžioji dalis (29 proc.) nurodė *gyventojų pajamų lygį* kaip labai įtakojančią ir 11 proc. kaip įtakojančią verslą Šiaulių mieste. Procentaliai lyginant atsakymus asmenų dirbančių ne verslo organizacijoje pastebima, jog taip pat beveik pusė pasirinko šį veiksnių kaip labai įtakojančią (iš 23 proc. 12 proc.). Nors asmenų, dirbančių kaip savininkai, dalyvavo tik 10 proc., tačiau iš jų 7 proc. teigė, jog šis veiksnys daro poveikį verslui. Nebuvo nei vieno savininko atsakiusiojo neigiamai. Nedirbančių respondentų sudarė 19 proc. visų apklaustųjų, iš jų 6 proc. teigė, jog gyventojų pajamų lygis labai įtakoja, 3 proc. įtakoja verslą, ir 6 proc. neįžvelgia jokios įtakos. Galima daryti prielaidą, kad dirbantys asmenys, kurie kiekvieną dieną susiduria su tuo darbe ir galiausiai patys būdami kaip vartotojai žino, jog nuo jų pajamų lygio priklauso verslo augimas.

Interviu apklausoje dalyvavę vadovai teigia, jog priklausomai nuo to, ekonomika auga ar smunka – jų vadovaujamų įmonių veiklos sąlygos (gamybos, realizacijos) gerėja arba blogėja. Pasak jų, ekonomikos sunkmetis dėl mažėjančios paklausos lemia gamybos apimtį mažėjimą bei klientų poreikių kitimą. Kaip įtakojančią veiksnių, įmonių vadovai įvardino infliacija, dėl kurios, siekiant

išgyventi, patirti kuo mažesnių nuostolių arba gauti net pelną, priimami tam tikri strateginiai sprendimai. Tam, jog visi šie veiksniai įtakoja organizacijos veiklą, pritaria ir apklausoje dalyvavę gyventojai. Kalbant apie gyventojų pajamų lygį Šiauliuose, įmonių vadovų ir Šiaulių miesto gyventojų nuomonės taip pat sutapo. Pajamos apsprendžia, kiek klientas gali ir nori išleisti siūlomam gaminiui. Savo gaminius eksportuojančios įmonės vadovas teigė, jog jo vadovaujamai įmonei įtakos turi ir valiutų kursų svyravimai. Anketoje šis veiksnys vertinimui nebuvo pateiktas.

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, jog visi išvardyti veiksniai turi didesnę ar mažesnę poveikį verslui, tačiau svarbiausi, kurie buvo įvardinti abiejų šalių – gyventojų pajamų lygis Šiauliuose, ekonominis augimas ir infliacija tiek Lietuvoje, tiek Europoje. Iš labiausiai neįtakojančių veiksnių, gyventojų buvo įvardinti nedarbo lygis, paskolų palūkanų normos ir kredito gavimo sąlygos, bet procentaliai šie dydžiai yra labai nežymūs, todėl laikyti juos kaip poveikio neturinčius negalime.

Kitu anketoje ir interviu klausimyne pateiktu klausimu buvo siekiama identifikuoti politinius – teisinius veiksnius, turinčius didžiausią įtaką verslui, nes organizacijų marketingo sprendimai labai priklauso būtent nuo šios aplinkos. Anketinės apklausos gauti rezultatai atsispindi 3.6. paveiksle.



3.6. pav. Politinių - teisinių veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Vertinant teiginius „Šalies tarptautinė padėtis“ ir „Santykiai su užsienio šalimis“ matyti, jog respondentų atsakymai apie šiuos veiksnius yra panašūs. Apklausoje dalyvavę asmenys sako, jog „Šalies tarptautinė padėtis“ (38 proc.) ir „Santykiai su užsienio šalimis“ (37 proc.) yra tik iš dalies veikiantis veiksnys. 43 proc. respondentų neabejoja Šalies tarptautinės padėties poveikiu verslui (13 proc. – „Labai įtakoja“ ir 30 proc. „Įtakoja“). Tačiau 14 proc. apklaustųjų įvertino šį teiginį kaip neįtakojančią (11 proc.) arba visiškai neįtakojančią (3 proc.) verslą. Kalbant apie santykius su užsienio šalimis matyti, jog taip pat daugiau apklausoje dalyvavusių žmonių nurodo šį veiksnį kaip įtakojančią (19 proc.) arba labai įtakojančią (24 proc.), nei poveikio neturinčio verslui (9 proc. „Neįtakoja“ ir 7 proc. „Visiškai neįtakoja“).

Tai, jog *biurokratiniai suvaržymai* yra viena iš didžiausių kliūčių verslo vystymui pritaria ir 48 proc. (21 proc. – „Labai įtakoja“ ir 27 proc. „Įtakoja“) visų apklausoje dalyvavusių asmenų, 26 proc. respondentų teigia, jog *biurokratiniai suvaržymai* įtakoja tik iš dalies verslą. Taigi, nustatyta, jog beveik pusė (48 proc.) apklaustųjų *biurokratinis suvaržymas* vertina kaip viena iš didžiausių kliūčių verslo vystymui. *Šalies narystė Europos sąjungoje* reiškia šalies integraciją į bendrąją Europos ekonominę erdvę, kur vyksta laisvesnis Lietuvos gamintojų produktų ar paslaugų judėjimas po didžiausią pasaulyje rinką. Daugiau nei pusė (58 proc.) apklaustųjų sako, jog tai itin svarbu verslui (24 proc. – „Labai įtakoja“, 34 proc. – „Įtakoja“). Beveik trečdalis respondentų (24 proc.) teigia, jog šis veiksnys įtakoja tik iš dalies, 15 proc. neigia šio veiksnio poveikį verslui (9 proc. „Neįtakoja“ ir 6 proc. „Visiškai neįtakoja“).

Ateinančių į valdžią politinių jėgų programos gali būti priimtinos verslui (verslo skatinimas, atleidžiant nuo mokesčių ar suteikiant palankesnes sąlygas kreditui ir t.t.), arba atvirkščiai. 30 proc. respondentų teigia, jog *politinių partijų* kišimasis į verslą, jo reglamentavimas, trukdo šiam natūraliai plėtotis. (9 proc. – „Labai įtakoja“, 21 proc. – „Įtakoja“). Apklausoje dalyvavusių asmenų dauguma nurodo (24 proc. – „Neįtakoja“, ir 11 proc. – „Visiškai neįtakoja), jog minėtasis veiksnys paprasčiausiai netrukdo arba visiškai netrukdo verslui pačiam plėtotis. Tačiau nors dauguma nurodė, jog šis veiksnys neįtakoja verslo, pagal atsakymo pasirinkimo dažnumą (28 proc.) jis respondentų priskiriamas prie iš dalies įtakojančių.

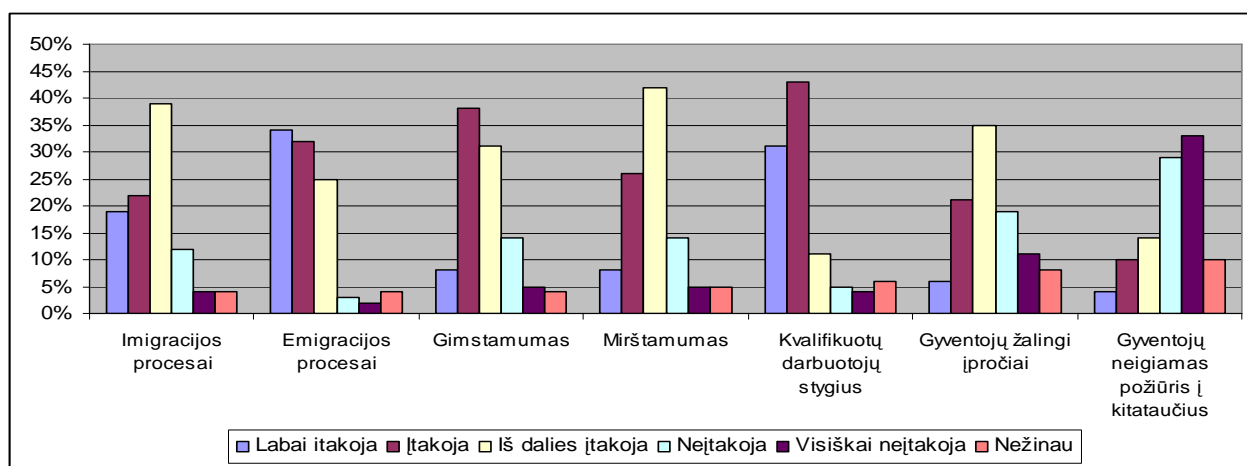
Vertinant teiginį „*Korupcijos lygis Šiauliuose*“ nustatyta, jog šio veiksnio vertinimas yra gana įvairus. Tai, jog korupcija sugriauna sąžiningą verslą, iškreipia konkurencinę kovą, sukuria nelygias sąlygas verslui ir yra plačiai paplitęs Šiaulių miesto gyvenimo reiškiny, teigia 36 proc. respondentų (13 proc. – „Labai įtakoja“, 23 proc. – „Įtakoja“). Tačiau, kaip nebūtų keista, pakankamai nemažai apklaustųjų (27 proc.) sako, jog *korupcijos lygis Šiauliuose* neturi (17 proc.) arba visiškai neturi įtakos (10 proc.) verslo plėtrai. Pagal atsakymo pasirinkimo dažnumą (32 proc.) Šiaulių miesto gyventojų ši veiksnį vertino kaip iš dalies įtakojantį.

Interviu dalyvavusių įmonių vadovų nuomone, labiausiai įtakojantys organizacijos veiklą veiksniai yra teisės aktai ar kiti įmonių veiklos sritį reglamentuojantys dokumentai bei biurokratinės kliūtys. Vertinant minėtuosius veiksnius, Šiaulių miesto gyventojų ir vadovų nuomonės sutapo. Pastarieji teigia, jog įstatyminės bazės kaita ir netobulumas riboja, bet ne skatina verslą, verčia lanksčiau dirbti, nuolat sekti pokyčius, prie jų prisitaikyti bei lemia organizacijos veiklos sąlygas. Interviu apklausoje dalyvavę įmonių vadovai mano, jog būtina gerinti verslo sąlygas siekiant mažinti biurokratinės procedūras ir mokesčius bei tobulinti įstatyminę bazę. Vienas iš vadovų kaip jo vadovaujamą įmonę

labai įtakojančius veiksnius paminėjo tarptautinė politinę situaciją ir politinius santykius su užsienio šalimis.

Apibendrinant respondentų atsakymus į šį klausimą, galima teigti, jog labiausiai įtakojantys verslą veiksniai, kuriuos abi šalys įvardino kaip svarbiausius, yra biurokratinės kliūtys ir santykiai su užsienio šalimis. Vadovai pabrėžė įmonės veiklą reglamentuojančių teisės aktų bei kitų dokumentų įtaka, tuo tarpu Šiaulių miesto gyventojai kaip labiausiai įtakojantį veiksni nurodė šalies priklausymą Europos Sąjungai.

Kitu, tiek anketoje tiek interviu klausimyne, pateiktu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti pagrindinius socialinius – kultūrinius veiksnius, t.y. vartotojų poreikius, elgsenos ir mąstysenos pobūdį, taip pat demografines tendencijas, nustatyti koks jų poveikis verslui. Apklausoje dalyvavusių asmenų teiginių vertinimas atsispindi 3.7 paveiksle.



3.7. pav. Socialinių - kultūrinių veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Vertinimo rezultatai rodo, didžioji dauguma (39 proc.) respondentų pagal atsakymo pasirinkimo dažnumą *imigracijos* poveikį įvertino kaip iš dalies įtakojantį veiksni verslui. Tačiau bendra procentine išraiška sudarė 41 proc. apklaustųjų, kurie teigia, jog pokyčių į verslą atneša ir užsieniečiai (19 proc. - „Labai įtakoja“, 22 proc. – „Įtakoja“). Šiek tiek mažiau buvo pažymėta atsakymų „Neįtakoja“ (11 proc.) ir „Visiškai neįtakoja“ (3 proc.). Apklausoje dalyvavusių asmenų *emigracijos procesų* vertinimas ženkliai skiriasi. 34 proc. respondentų teigia, jog gyventojų emigravimas į užsienio šalis labai daro ir 32 proc. – daro poveikį verslui, jo veiklai.

Kalbant apie *gimstamumo* ir *mirštamumo* veiksnius vertinimai yra gana panašūs. 8 proc. respondentų pažymėjo, jog abu veiksniai labai įtakoja verslą, 14 proc. – neįtakoja, o 5 proc. – visiškai neįtakoja. Požiūriai išsiskyrė ties atsakymais „Įtakoja“ ir „Įtakoja iš dalies“. Teigiančių respondentų, jog *gimstamumas* iš dalies daro poveikį verslui buvo 31 proc., *mirštamumas* - 42 proc. Tai, kad verslą

įtakoja *gimstamumas* sako didesnis procentas apklaustųjų (38 proc.), o kad *mirštamumas* - mano 26 proc. respondentų.

Iš 3.7. pav. matyti, jog 74 proc. respondentų *įgudusių ir išsimokslinusių darbuotojų stygius* vertino kaip įtaką darantį veiksni verslui (31 proc. - „Labai įtakoja“, 43 proc. - „Įtakoja“). Maža dalis (9 proc.) apklaustųjų teigė, kad *kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas* netrukdo verslui plėstis (5 proc. - „Neįtakoja“ ir 4 proc. - „Visiškai neįtakoja“).

Vertinant teiginį „*Gyventojų žalingi įpročiai*“, didžioji dalis (35 proc.) apklausoje dalyvavusių asmenų teigė, jog šis veiksnys įtakoja verslą tik iš dalies, 6 proc. - labai įtakoja, 21 proc. - įtakoja. (30 proc.) Neįžvelgiančių šio veiksnio svarbos verslo atžvilgiu, bendra procentine išraiška sudarė 30 proc. respondentų (19 proc. - „Neįtakoja“, ir 11 proc. - „Visiškai neįtakoja“).

Šio klausimo paskutinis teiginys „*Gyventojų neigiamas požiūris į kitataučius*“ daugumos (62 proc.) apklaustų Šiaulių miesto gyventojų vertinamas kaip įtakos neturintis veiksnys (29 proc. „Neįtakoja“ ir 33 proc. - „Visiškai neįtakoja“). Šiokių tokį minėtojo veiksnio poveikį verslui nurodo 14 proc. apklaustųjų („Iš dalies įtakoja“), 10 proc. teigia, jog įtakoja ir tik 4 proc. - labai įtakoja. Neapsisprendusių šiuo klausimu buvo 10 proc. visų apklaustųjų. Taigi, galima daryti išvadą, jog šis veiksnys yra mažiausiai įtakojantis verslą.

Nustatyta, kad Šiaulių miesto gyventojai kaip vieną iš labiausiai verslą įtakojančių veiksnių nurodo emigracija. Todėl siekta nustatyti gyventojų požiūrį į emigraciją pagal išsilavinimą (žr. 3.2. lentelę).

3.2. lentelė

Emigracijos procesų vertinimas, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežino		Viso	
	abs.	proc.	abs.	proc.	abs.	proc.	abs.	proc.	abs.	proc.	abs.	proc.	abs.	proc.
Pagrindinis/profesinis	9	5%	10	5%	5	2%	2	1%	0	0%	6	3%	32	16%
Vidurinis	16	8%	20	10%	5	2%	3	2%	2	1%	2	1%	48	24%
Aukštasis	43	21%	34	17%	40	20%	2	1%	2	1%	0	0%	121	60%
													201	100%

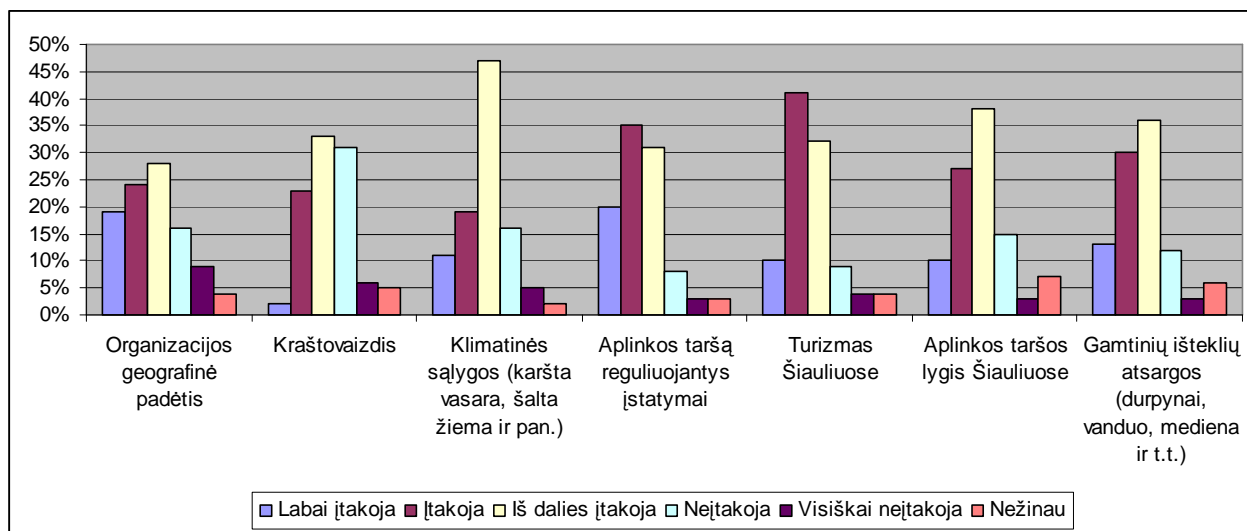
3.2. lentelėje matyti, jog lyginant santykį pagal tai, kiek procentų tam tikrą išsilavinimą turinčių respondentų apklausoje dalyvavo ir kiek iš jų išvelgė emigracijos poveikį verslui, pastebima, jog visų grupių daugiau nei pusė atsakiusių nurodė, jog emigracija įtakoja arba labai įtakoja verslą: iš 16 proc. pagrindinį/profesinį išsilavinimą turinčių - 10 proc., iš 24 proc. vidurinį išsilavinimą turinčių - 18 proc.,

iš 60 proc. aukštąjį išsilavinimą įgijusių - 38 proc. asmenų. Galima daryti prielaidą, jog nepriklausomai nuo to, kokį išsilavinimą yra įgiję gyventojai, jie išvelgia emigracijos pasekmes verslui.

Lyginant Šiaulių miesto gyventojų ir interviu dalyvavusių vadovų nuomones socialinių – kultūrinių veiksnių klausimu, galima pastebėti, jog abi šalys emigraciją ir kvalifikuotų darbuotojų stygių išskyrė kaip labiausiai įtakojančius verslą. Vadovai teigia, jog kvalifikuotų darbuotojų trūkumas yra didelė problema, su kuria verslas susiduria ne tik šiandien, bet susidurs ir ateityje jei nebus gerinamos verslo sąlygos ir mažinami apribojimai. Dėl šių kliūčių įmonės negali pasiūlyti kvalifikuotus darbuotojus tenkinantį atlyginimą. Mažų atlyginimų grėsmė mažina galimybes išsaugoti ir turimus darbuotojus, jų kompetenciją, o tai skatina jų emigraciją. Nepakankamai patyrę darbuotojai įtakoja įmonės darbo efektyvumą ir našumą, kas atsiliepia įmonės veiklos rezultatams.

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, jog labiausiai įtakojantys veiksniai yra kvalifikuotų darbuotojų stygius ir emigracija. Kaip mažiausiai įtakojantį verslą, anketinėje apklausoje dalyvavę asmenys, nurodė gyventojų neigiamą požiūrį į kitataučius.

Šiuolaikinis verslas turi kreipti ypatingą dėmesį gamtinei aplinkai, kuri apima klimato sąlygas, gamtos išteklius, jų naudojimą ir aplinkosaugos reikalavimus ir t.t. Paskutiniu metu šio skyriaus klausimu buvo siekiama nustatyti pagrindinius šios aplinkos veiksnius, darančius poveikį verslui. Apklausoje dalyvavusių asmenų teiginių vertinimas atsispindi 3.8. paveiksle.



3.8. pav. Gamtinių (natūralių, ekologinių) veiksnių poveikio verslui vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Apklausoje gautų duomenų rezultatai rodo, jog vertinant *organizacijos geografinės padėties* svarbą verslui bei jo vystymui, dauguma (43 proc.) respondentų nurodė šį veiksnį kaip įtakojantį verslą (19 proc. – „Įtakoja“, ir 24 proc. – „Labai įtakoja“). Šį veiksnį kaip įtakojantį iš dalies nurodė 28 proc., o kaip neįtakojantį - 25 proc. (16 proc. – „Neįtakoja“, ir 9 proc. – „Visiškai neįtakoja“) apklausoje

dalyvavusių asmenų. Todėl galima teigti, jog palanki *organizacijos geografinė padėtis* įtakoja organizaciją bei jos pelną.

Vertinant kitą teiginį „*Kraštovaizdis*“ matyti, jog apklaustų Šiaulių miesto gyventojų atsakymai buvo skirtingi. Tai, jog *kraštovaizdis* ne tik turi įtakos formuojant organizacijos įvaizdį, bet galbūt ir pelnui siekimui, teigė ketvirtadalis (25 proc.) apklaustųjų (2 proc. - „Labai įtakoja“, 23 proc. - „Įtakoja“). Šiek tiek daugiau (33 proc.) respondentų sako, jog įtakoja tik iš dalies, o didžioji dalis (37 proc.) neigia minėtojo veiksnio poveikį verslui (31proc. - „Neįtakoja“, ir 6 proc. - „Visiškai neįtakoja). Galima daryti prielaidą, jog kraštovaizdis neturi didelės reikšmės organizacijai ir jos veiklai.

Klimatinės sąlygos (karštos vasaros, šaltos žiemos ir t.t.) taip pat gali įtakoti arba įtakoja verslą, t.y. žaliavų arba galutinių produktų sandėliavimą, įvairią veiklą atvira ore, prekybos planavimą, darbuotojų sveikatą, nuotaiką ir panašiai. Beveik pusė respondentų (47 proc.) teigia, jog minėtasis veiksnys veikia tik iš dalies. 30 proc., jog veikia (11 proc. - „Labai įtakoja“, 19 proc. - „Įtakoja“), o 21 proc. sako, jog neturi jokios įtakos (16 proc. - „Neįtakoja“, ir 5 proc. - „Visiškai neįtakoja). Vadinasi, klimatinės sąlygos įtakoja ne visus verslus.

Aplinkos taršą reguliuojantys įstatymai labiausiai įtakoja organizacijas, vykdančias su galima aplinkos tarša susijusius projektus. „Lietuvos aplinkos apsaugos strategijoje nurodomos pagrindinės nuostatos, kurias reikia įgyvendinti siekiant užtikrinti tvarią raidą. Pramonės sektoriuje keliami tokie aplinkosaugos tikslai: orientuotis į mažaatliekę, mažiau teršią gamybą, gamtos ir energijos išteklių taupymą bei ekologiškai švarios produkcijos gamybą, skatinti daugkartinės taros ir daugkartinių medžiagų gamybą bei naudojimą, antrinių žaliavų perdirbimą bei atliekų (ypač pavojingų) saugų tvarkymą, aplinkosaugos technikos gamybą.“ (Lietuvos ūkio (ekonomikos)...,2002). 55 proc. (20 proc. - „Labai įtakoja“, 35 proc. - „Įtakoja“) apklausoje dalyvavusių asmenų pažymėjo, jog *aplinkos taršą reguliuojantys įstatymai* įtakoja verslą, 3 proc. nežinojo, ar tai yra svarbus veiksnys, 31 proc. pažymėjo, jog tai šiek tiek turi įtakos, o 11 proc. respondentų atsakė, jog šis faktorius neturi jokios įtakos (8 proc. - „Neįtakoja“, ir 3 proc. - „Visiškai neįtakoja).

Vertinant teiginius „*Aplinkos taršos lygis Šiauliuose*“ ir „*Gamtinių išteklių atsargos*“ respondentų atsakymai apie šių veiksnių įtaką verslui pasiskirstė panašiai: 37 proc. (10 proc. - „Labai įtakoja“, 27 proc. - „Įtakoja“), teigia jog *aplinkos taršos lygis Šiauliuose* įtakoja verslą, 38 proc. - įtakoja iš dalies, 15 proc. - neįtakoja, 3 proc. - visiškai neįtakoja. Tai, jog *gamtinių išteklių atsargos* veikia verslą, sako 43 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų (13 proc. - „Labai įtakoja“, 30 proc. - „Įtakoja“), 36 proc. - mano, jog įtakoja iš dalies, 12 proc. pažymėjo atsakymą „Neįtakoja“ ir 3 proc. - „Visiškai neįtakoja“. Vertinant šio klausimo minėtuosius du veiksnius, apklausoje dalyvavusių žmonių didžiausią procentą

sudarė, kurie pasirinko atsakymą „Nežinau“ („Aplinkos taršos lygis Šiauliuose“ – 7 proc., „Gamtinių išteklių atsargos“ – 6 proc.) Taigi, šiandien verslas turi kreipti dėmesį į aplinkos tausojimą, nes tai yra jo sėkmės pamatai, nuo kurių priklauso tolesnis jo vystymasis.

Dėka turizmo įplaukia užsienio valiutos, kuriasi naujos darbo vietos ir t.t. Apklausos metu gauti rezultatai rodo, jog *turizmas Šiauliuose*, pasak 51 proc. respondentų įtakoja verslą (10 proc. - „Labai įtakoja“, 41 proc. - „Įtakoja“), 32 proc. - įtakoja iš dalies ir 13 proc. teigia, jog nemato jokios įtakos (9 proc. - „Neįtakoja“, ir 4 proc. - „Visiškai neįtakoja“).

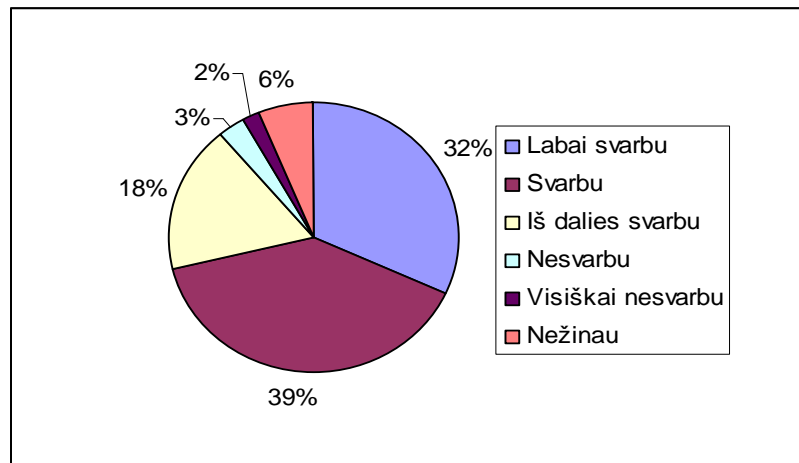
Interviu apklausoje dalyvavę vadovai pabrėžė aplinkosauginių kriterijų svarbą, kadangi abiejų įmonių veikla susijusi su aplinkos tarša. Vadovai teigia, jog jų vadovaujamos įmonės yra prisiėmusios atsakomybę už daromą poveikį gamtai, veikla organizuojama stengiantis šį poveikį mažinti, laikantis teisės aktų, užtikrinančių žaliavų ir išteklių ekonomišką naudojimą, nuolat investuojant į gamybą, diegiant aplinką tausojančias technologijas, gaminant ekologišką prekę iš ekologiškų žaliavų ir pan. Lyginant apklaustų Šiaulių miesto gyventojų ir vadovų nuomones, galima teigti, jog vadovai labiau akcentavo veiksnius, susijusius su aplinkos apsaugos politika, tuo tarpu gyventojai nors ir kaip svarbiausią veiksnį išskyrė aplinkos taršą reguliuojančius įstatymus ir gamtinių išteklių atsargas, taip pat pabrėžė ir kitų veiksnių (turizmo Šiauliuose, organizacijos geografinės padėties) svarbą.

Apibendrinant respondentų atsakymų į šį klausimą rezultatus, galima teigti, kad labiausiai įtakoiantys veiksniai, kuriuos nurodė abi šalys, yra su aplinkos apsaugos politika susiję veiksniai, tokie kai: aplinkos taršą reguliuojantys įstatymai, gamtinių išteklių atsargos. Kaip mažiausiai įtakojanči veiksnį, apklausoje dalyvavę apklaustieji nurodė organizacijos kraštovaizdį.

3.3. Verslui palankios aplinkos vertinimas.

Interviu ir apklausos anketos diagnostinės dalies trečiajame tyrimo bloke respondentai turėjo galimybę išreikšti nuomonę apie tai, ar svarbu organizacijai stebėti ją supančią išorės aplinką, kokie siekiai įtakoja tai daryti, jos bendravimo svarbą su svarbiomis visuomenės grupėmis ir socialinės atsakomybės veiklą.

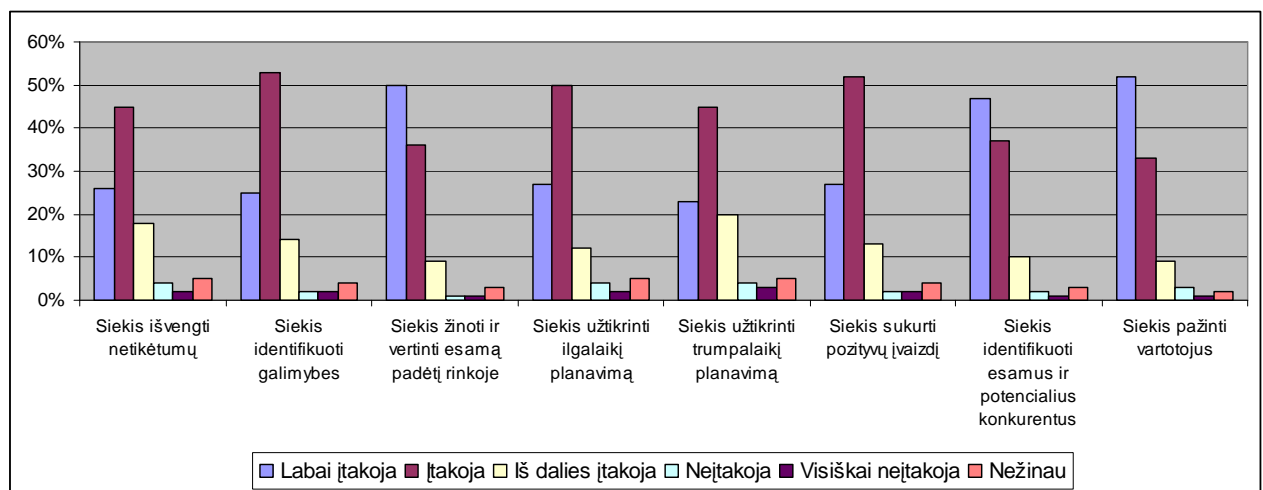
Pirmasis šio bloko klausimas atskleidžia Šiaulių miesto gyventojų požiūrį į išorės aplinkos stebėseną ir jos svarbą organizacijai (žr. 3.9. pav.).



3.9. pav. Išorės aplinkos stebėsenos svarbos vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Į anketoje pateiktą klausimą „Jūsų nuomone, ar svarbu organizacijai nagrinėti išorės aplinkos veiksniai?“ 39 proc. apklaustųjų atsakė, jog svarbu, 32 proc. – labai svarbu, 18 proc. – iš dalies svarbu. Maža dalis apklausoje dalyvavusių asmenų teigia, jog išorės aplinkos stebėjimas organizacijai nesvarbus (3 proc.) arba visiškai nesvarbus (2 proc.) faktorius. 6 proc. respondentų į šį klausimą neatsakė. Remiantis apklausos rezultatų duomenimis, galima daryti prielaidą, jog anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų nuomone, išorės aplinkos stebėjimas ir nagrinėjimas yra svarbus organizacijai ir neatsiejamas nuo jos sėkmingos veiklos.

Kitu anketoje pateiktų klausimu buvo siekiama išsiaiškinti svarbiausius siekius įtakančius organizaciją stebėti ją supančią išorės aplinką (žr. 3.10. pav.).



3.10. pav. Organizacijos siekių stebėti išorės aplinką vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Vertinant organizacijos siekius stebėti išorės aplinką, matyti, jog visi pateikti teiginiai buvo įvardinti kaip daugiau ar mažiau svarbūs. Respondentų didžioji dauguma (71 proc.) teigia, jog organizacijos stebėdamos jas supančias išorės aplinkas siekia išvengti netikėtumų (26 proc. - „Labai įtakoja“, 45 proc.

– „Įtakoja“). Šiek tiek svarbesnis tikslas, anot 78 proc. apklaustųjų, yra *siekis identifikuoti galimybes* (25 proc. – „Labai įtakoja“, 53 proc. – „Įtakoja“). Teigiančių, jog minėtieji teiginiai visiškai nėra svarbūs, buvo labai maža (2 proc.) apklausoje dalyvavusių asmenų dalis. Kaip svarbų *siekį žinoti ir vertinti esamą padėtį rinkoje* įvardina 86 proc. respondentų (50 proc. – „Labai įtakoja“, 36 proc. – „Įtakoja“), ir tik 1 proc. teigia, jog organizacijos stebėdamos aplinką nesiekia nustatyti savo padėtį rinkoje.

Apklausoje dalyvavę žmonės nurodė, jog organizacijai stebint išorės aplinką svarbiau yra *siekti užtikrinti ilgalaikį planavimą* (27 proc. – „Labai įtakoja“, 50 proc. – „Įtakoja“) nei *siekti užtikrinti trumpalaikį planavimą* (23 proc. – „Labai įtakoja“, 45 proc. – „Įtakoja“). Tačiau galima teigti, jog organizacijos aplinkos stebėjimas yra svarbus siekiant užtikrinti tiek trumpalaikį tiek ilgalaikį planavimą.

Vieną iš svarbiausių siekių įtakojančių organizacijas stebėti išorės aplinką, 79 proc. apklausoje dalyvavę asmenys paminėjo *siekį sukurti pozityvų įvaizdį* (27 proc. – „Labai įtakoja“, 52 proc. – „Įtakoja“). Tai rodo, jog organizacijos įvaizdis vaidina svarbų vaidmenį, nes nuo jo priklauso klientų lojalumas.

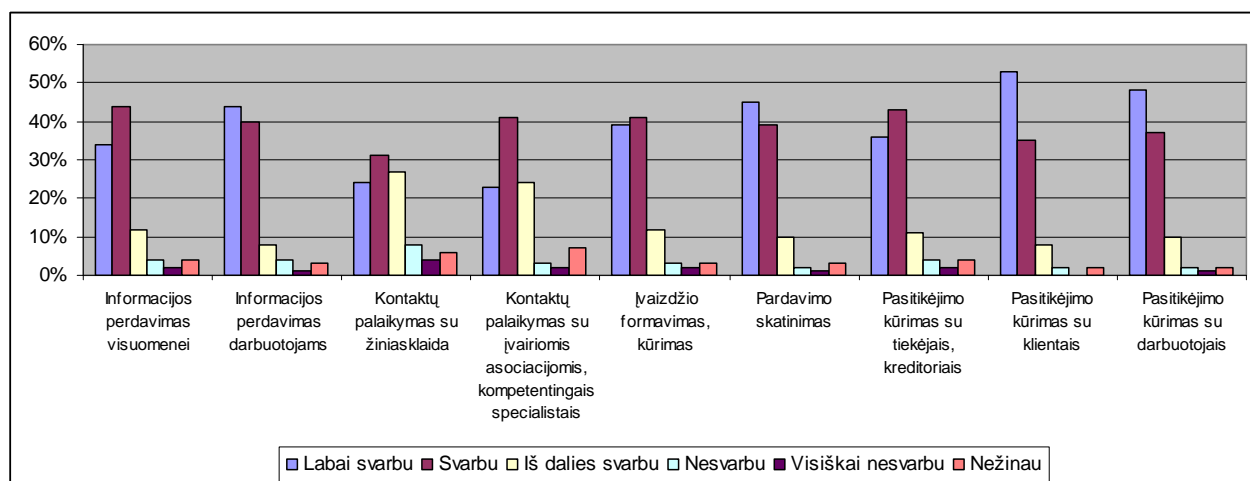
Vertinant šio klausimo kitą teiginį „*Siekis identifikuoti esamus ir potencialius konkurentus*“ didžioji dauguma respondentų (84 proc.) teigia, jog tai yra itin aktualu organizacijoms (47 proc. – „Labai įtakoja“, 37 proc. – „Įtakoja“). Panašiai vertinamas yra ir *siekis pažinti vartotojus* (52 proc. – „Labai įtakoja“, 33 proc. – „Įtakoja“). Nors pastarasis teiginys pagal atsakymo „Labai įtakoja“ pasirinkimo dažnumą (52 proc.) apklausoje dalyvavusių asmenų nuomone yra svarbesnis, tačiau bendra procentine išraiška sudarė didžioji dauguma (86 proc.) apklaustųjų, kurie kaip labiausiai įtakojančių siekių nurodė *žinoti ir vertinti esamą padėtį rinkoje*. Iš labiausiai neįtakojančių veiksnių, respondentų buvo įvardytas *siekis užtikrinti trumpalaikį planavimą*, bet procentaliai šis dydis yra labai nežymus, tik 7 proc. atsakiusiųjų. Todėl teigti, jog organizacijos, stebėdamos išorės aplinką, nesiekia užtikrinti trumpalaikio planavimo, negalime.

Interviu apklausoje dalyvavę vadovai teigia, jog jų įmonių supančiai išorės aplinkai skiriamas didelis dėmesys, nes suteikia galimybę pirmiausiai ją įvertinti ir išvengti arba minimizuoti šios aplinkos veiksnių galimą poveikį įmonės veiklai. Išorės aplinkos stebėjimo ir analizės nauda, pasak vadovų, pasireiškia tuo, kad suteikia galimybę lengviau valdyti įmonę, tiksliau ir objektyviau priimti sprendimus įvairiais klausimais, geriau pažinti vis didėjančius klientų lūkesčius, efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų, lengviau identifikuoti nepatikimus verslo partnerius, galimus pavojus bei naujas

galimybes, įgyti konkurencinį pranašumą, greičiau pastebėti tam tikrus pokyčius (pvz. įstatymų kaitą) ir tinkamai reaguoti į juos.

Apibendrinant siekių, įtakojančių organizaciją stebėti išorės aplinką, vertinimo rezultatus galima teigti, jog verslu neužsiimantys asmenys visus pateiktus siekius pažymėjo kaip daugiau ar mažiau svarbius. *Abiejų šalių nuomonės sutapo kalbant apie geresnį klientų poreikių pažinimą, esamų ir potencialių konkurentų identifikavimą, žinant įmonės esamą padėtį rinkoje ir siekiant konkurencinio pranašumo, bei organizacijos naujų galimybių nustatymą, galimų pavojų išvengimą.*

Efektyvi komunikacija, kurią lemia įmonių vadovų santykiai su darbuotojais, organizacijos bendravimas su išore, yra didelis jos šaltinis. Be šio kontaktavimo negalėtų būti sėkmingai ir efektyviai vykdoma organizacinė veikla. Taigi, priešpaskutiniu metu šio skyriaus klausimu buvo siekiama išsiaiškinti organizacijos svarbiausias kontaktavimo funkcijas. Šiaulių miesto gyventojų vertinimas atsispindi 3.11. paveiksle.



3.11. pav. Svarbiausių organizacijos kontaktavimo su išorės aplinka funkcijų vertinimo rezultatai, proc. (N=201)

Remiantis apklausos gautų duomenų rezultatais matyti, kad visos respondentams pateiktos organizacijos komunikavimo funkcijos buvo įvardintos kaip daugiau ar mažiau svarbios. Vertindami organizacijos komunikacijos funkcijas, net 88 proc. apklaustųjų nurodė, jog labai svarbi yra *pasitikėjimo kūrimo su klientais* funkcija (53 proc. - „Labai svarbu“, 35 proc. – „Svarbu“). Tiek pagal atsakymo „Labai svarbu“ pasirinkimo dažnumą tiek bendra procentine išraiška („Labai svarbu“ ir „Svarbu“) respondantai kaip svarbiausią funkciją nurodė būtent minėtąją funkciją. Antroje vietoje, 85 proc. apklausoje dalyvavusių žmonių nuomone, yra *pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais* (48 proc. - „Labai svarbu“, 37 proc. – „Svarbu“). 84 proc. Šiaulių miesto gyventojų teigia, jog *informacijos*

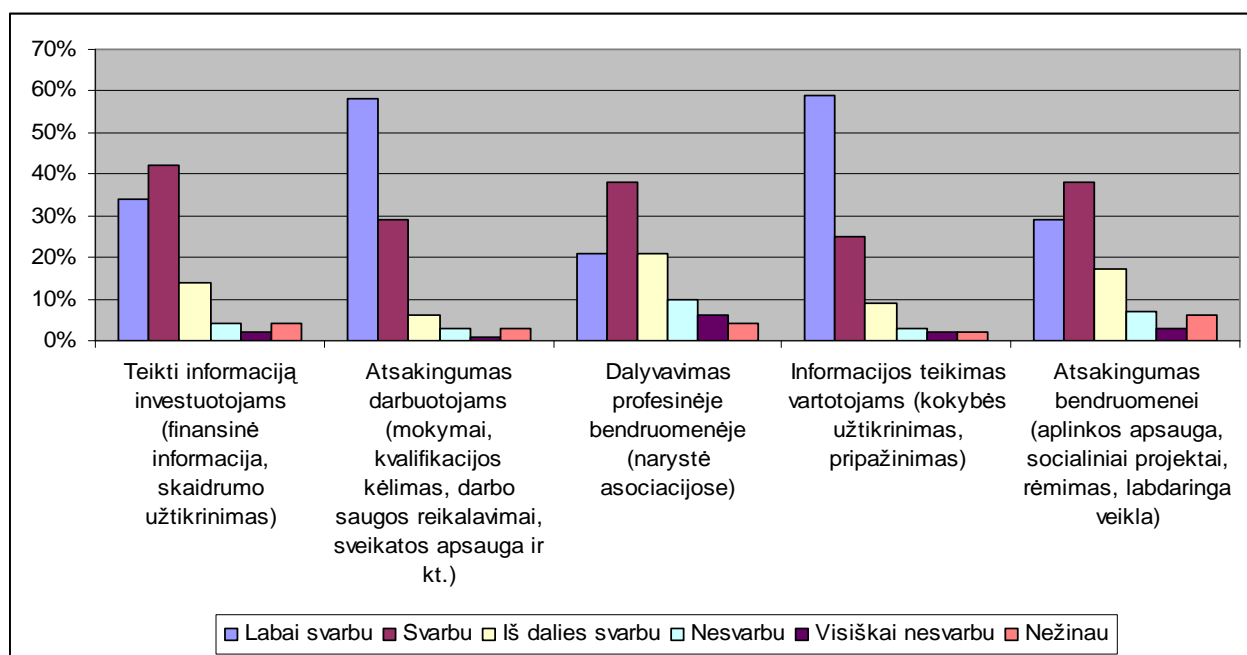
pardavimas darbuotojams (44 proc. - „Labai svarbu“, 40 proc. – „Svarbu“) ir *pardavimo skatinimas* (45 proc. - „Labai svarbu“, 39 proc. – „Svarbu“) yra nemažiau svarbu. Šiek tiek mažesnė dalis (80 proc.) apklausoje dalyvavusių asmenų, nurodė, jog organizacijoms kontaktuojant su išorės aplinka būtina *įvaizdžio formavimo ir kūrimo* funkcija (39 proc. - „Labai svarbu“, 41 proc. – „Svarbu“). 79 proc. respondentų sako, jog organizacijos komunikuodamos su išorės aplinka privalo *kurti pasitikėjimą su tiekėjais ir kreditoriais* (36 proc. - „Labai svarbu“, 43 proc. – „Svarbu“), 78 proc. – *perduoti informaciją visuomenei* (34 proc. - „Labai svarbu“, 44 proc. – „Svarbu“). Nors didesnis procentas respondentų kaip svarbiausias kontaktavimo funkcijas nurodė jau minėtasias, tačiau vertinant *kontaktų palaikymą su žiniasklaida* (55 proc., 24 proc. - „Labai svarbu“, 31 proc. – „Svarbu“) ir *kontaktų palaikymą su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais asmenimis* (64 proc., 23 proc. - „Labai svarbu“, 41 proc. – „Svarbu“) įvardino taip pat kaip svarbias. Procentaliai šie dydžiai yra reikšmingi. Nors 55 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų teigia, jog *kontaktų palaikymas* su žiniasklaida turi būti svarbus organizacijai, 12 proc. buvo manančių, kad ši funkcija yra nebūtina (8 proc. - „Nesvarbu“ ir 4 proc. „Visiškai nesvarbu“).

Įmonėse, kurių vadovai buvo apklausti, yra palaikomi ryšiai su visuomene. Vadovai teigia, jog įvairiais būdais informuojant visuomenę apie įmonę pirmiausia kuriamas jos įvaizdis, t.y. kuriama teisinga, tiek įmonės viduje tiek išorėje esančių asmenų ir grupių, nuomonė apie ją. Taigi, ryšiais su visuomene siekiama ne tik daryti įtaką visuomenės nuomonei, bet ir sukurti gerą savo įmonės įvaizdį. Vienas iš vadovų teigia, jog prie to itin prisideda žiniasklaida, kurios skleidžiama neigiama informacija iškreipia klientų nuomonę apie įvaizdį, o teigiama informacija, atvirkščiai – skatina pardavimus. Šiaulių miesto gyventojai įvaizdžio kūrimo funkciją nurodė taip pat kaip vieną iš svarbesnių. Abiejų šalių nuomonės sutapo kalbant apie pasitikėjimo kūrimą ne tik su klientais, tačiau ir su tiekėjais, kreditoriais bei darbuotojais. Vadovai nurodė, jog jų vadovaujamose įmonėse yra puoselėjami ryšiai su esamais ir būsimais klientais, siekiant jų pasitikėjimo, kuris kuriamas per sąžiningumą, atvirą bendravimą ir pažadų tesėjimą. Tačiau jų vadovaujamų įmonių veiklos sėkmę lemia ir tiekėjų, darbuotojų bei partnerių pasitikėjimas, todėl jie informuojami apie įmonės veiklos tikslus, perspektyvas ir prioritetus, t.y. informuojama įmonei palanki aplinka siekiant teigiamos bendradarbiavimo atmosferos.

Apibendrinant apklausos duomenų rezultatus apie organizacijos kontaktavimo su išore funkcijas, galima teigti, jog visos pateiktos funkcijos Šiaulių miesto gyventojų buvo įvardintos kaip būtinos organizacijai, siekiančiai sėkmingai vykdyti veiklą. *Tačiau kaip svarbiausios gyventojų nurodytos buvo šios: pasitikėjimo kūrimas su klientais, pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais, pardavimo skatinimas ir*

informacijos perdavimas visuomenei. Tuo tarpu vadovai taip pat pabrėžė pasitikėjimo kūrimą su klientais, darbuotojais, tiekėjais ir partneriais, jų informavimą, visuomenės informavimą, įvairių kūrinių, bei kontaktų palaikymą su žiniasklaida.

Įmonės socialinės atsakomybės veikla apima pačios organizacijos vertybių sistemą, veiklos politiką, vadovo moralines nuostatas, įmonės valdymą, darbuotojus, klientus, visuomenės interesus ir t.t., todėl yra ir ryšių su visuomene dalis. Įmonės vykdoma socialinė atsakomybė gali būti panaudota kuriant ir stiprinant ryšius su išorės aplinka. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas yra svarbiausia, organizacijai siekiančiai vykdyti socialinės atsakomybės veiklą. Anketoje dalyvavusių respondentų vertinimas atsispindi 3.12. paveiksle.



3.12 pav. Svarbiausių įmonės socialinės atsakomybės veiklos kryptių vertinimo rezultatai, proc.

(N=201)

Respondentai, paprašyti įvertinti pateiktus teiginius pagal svarbumą, nurodė, jog visi šie teiginiai yra svarbūs organizacijai, kuri siekia vykdyti socialinės atsakomybės veiklą. Net 87 proc. respondentų teigia, jog yra svarbi atsakomybė prieš darbuotojus (58 proc. – „Labai svarbu“ ir 29 proc. „Svarbu“). Šiek tiek mažiau (84 proc.) apklaustųjų sako, kad skiriant pakankamai dėmesio socialinei atsakomybei, informacijos teikimas vartotojams, ženkliai prisideda prie visuomenės lojalumo įmonei, jos gaminamai produkcijai ar teikiamoms paslaugoms (59 proc. – „Labai svarbu“ ir 25 proc. „Svarbu“). Kaip matyti iš 19 pav., pagal atsakymo „Labai svarbu“ pasirinkimo dažnumą 1 proc. daugiau apklausoje dalyvavusių asmenų mano, jog informacijos teikimas vartotojams yra svarbiau, negu atsakingumas darbuotojams. 76 proc. Šiaulių miesto gyventojų, vertindami teiginį „Informacijos teikimas investuotojams (finansinė

informacija, skaidrumo užtikrinimas)“, nurodė jį taip pat kaip organizacijos neatsiejamą veiklą nuo socialinės atsakomybės, kuri lemia investuotojų pasitikėjimą (34 proc. – „Labai svarbu“ ir 42 proc. „Svarbu“). Įsipareigojimas *prisidėti prie bendruomenės gerovės* per atsakingą veiklą, 67 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų vertinamas kaip svarbus faktorius (29 proc. – „Labai svarbu“ ir 38 proc. „Svarbu“). Truputį daugiau nei pusė apklaustųjų (59 proc.) nurodė, jog organizacijos *dalyvavimas profesinėje bendruomenėje* jai yra svarbus (21 proc. – „Labai svarbu“ ir 38 proc. „Svarbu“). Tačiau 16 proc. pažymėjo, jog ši veikla yra nesvarbi (10 proc.) arba visiškai nesvarbi (6 proc.). Kiti teiginiai, kurie vertinami kaip nesvarbūs yra *atsakingumas bendruomenei* (7 proc. - „Nesvarbu“ ir 3 proc. - „Visiškai nesvarbu“), *informacijos teikimas investuotojams* (4 proc. - „Nesvarbu“ ir 2 proc. - „Visiškai nesvarbu“). Tačiau, teigti, jog šios veiklos yra nesvarbios, negalime, kadangi procentaliai šie dydžiai palyginti su teigiamais respondentų atsakymais yra nedideli.

Įmonės, kurių vadovai buvo apklausti, vykdo socialinės atsakomybės veiklą. Tokia veikla, pasak vieno iš vadovų, atneša naudą įmonei, t.y. mažina krizinių situacijų atsiradimą, neigiamą poveikį gamtai, prisideda prie įmonės įvaizdžio kūrimo. Apklausti Šiaulių miesto gyventojai bei įmonių vadovai pabrėžė informacijos teikimą, įsipareigojimų vykdymą ir atsakingumą klientui užtikrinant gaminio kokybę, kas lemia jų pasitikėjimą įmone. Nuomonės sutapo vertinant ir atsakingumą darbuotojams. Vadovai teigia, kad yra atsakingi ne tik už darbuotojų saugumą, jų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, bet ir skaidrios informacijos užtikrinimą tiekėjams, akcininkams ir organizacijoms su kuriomis bendradarbiauja. Abiejų įmonių vadovai pabrėžė aplinkos apsaugos atsakomybės vykdymą ir tobulinimą, dalyvavimą labdaros akcijose, paramos teikimą, taip formuojant palankesnę požiūrį į įmonę. Galima teigti, jog šios įmonės yra atsakingos ir bendruomenei.

Apibendrinant respondentų atsakymų į šį klausimą rezultatus galima teigti, jog įmonės vykdančios socialinės atsakomybės veiklą, labiausiai orientuojasi į atsakingumą bendruomenei (aplinkos apsaugos atsakomybės vykdymą, dalyvavimą labdaros akcijose ir pan.), informacijos teikimą vartotojams bei atsakingumą darbuotojams. Šiaulių miesto gyventojai dvi pastarąsias socialinės atsakomybės veiklas išskyrė kaip svarbiausias.

IŠVADOS

Verslo organizacija, veikdama kaip atvira sistema, yra įtakojama ją supančios išorės aplinkos, kurią sudaro visi už jos ribų esantys elementai. Išorinės aplinkos veiksnių poveikis organizacijoms nėra vienodas, kadangi jos skiriasi viena nuo kitos įvairiais aspektais (dydžiu, rinka, kurioje veikia ir pan.). Kiekviena jų stebi ir orientuojasi į išorinę aplinką, siekdamos atrasti naujų galimybių ar išvengti galimų pavojų.

Pagal poveikio pobūdį organizacijos išorinės aplinkos elementai skiriami į tiesioginio (klientai, tiekėjai, konkurentai) ir netiesioginio poveikio (socialiniai – kultūriniai, ekonominiai, politiniai – teisiniai, technologiniai – moksliniai, bei gamtiniai) veiksniai.

Greitai kintanti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos. Organizacijos ryšių sistemos pagalba formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis, kuriant pasitikėjimo ir supratimo atmosferą, nepamirštant atsižvelgti į visuomenės interesus. Organizacijos tinkamai parinktas ryšių su visuomene komunikacinis modelis lemia visuomenės pasitikėjimą, palankumą, ir įmonės stabilumą. Ryšiai su visuomene apima visokeriopą palankios terpės įmonei kūrimą ir palaikymą.

Organizacijos, stebi ir nagrinėja išorės aplinką, siekdamos įvertinti ir tinkamai į ją reaguoti, kuriant savo veiklai palankią terpę ir mažinant neigiamą poveikį aplinkai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad išorinės tiesioginio poveikio aplinkos veiksnių didžiausią poveikį turi vartotojai, konkurentai.

Tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, jog vienas iš labiausiai organizaciją įtakančių veiksnių yra vartotojai, todėl įmonės dažniausiai atsižvelgia į tuos požymius, nulemiančius vartotojų apsisprendimą įsigyti prekes ar pasinaudoti teikiamomis paslaugomis, kurie, kaip svarbiausi, buvo taip pat įvertinti ir gyventojų, tai - prekių/paslaugų kokybė, kokybės ir kainos santykis, klientų poreikių pažinimas, teikiamos garantijos, verslo organizacijos įvaizdis.

Organizacijos, gamindamos ir siūlydamos klientams kokybiškas prekes ar paslaugas, tikisi gauti taip pat kokybiškas žaliavas ir ieško patikimų tiekėjų. Kokybė ir patikimumas yra tai, į ką organizacijos orientuojasi renkantis tiekėją.

Tyrimas parodė, jog organizacijos, siekiančios išlikti konkurencinėje rinkoje, siūlo aukštą produktų ir paslaugų kokybę, kuria išskirtinį įmonės įvaizdį, identifikuoja esamus ir potencialius konkurentus, jų trūkumus.

Išorės netiesioginio poveikio aplinkos ekonominiai veiksniai sąlygoja verslą Šiaulių mieste. Labiausiai įtakoiantys yra ekonominis augimas, infliacija, gyventojų pajamų lygis.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog politinės – teisinės aplinkos, netiesiogiai įtakojančios verslą, nestabilumas, t.y. biurokratiškas procedūrų sudėtingumas, įstatymų, reglamentuojančių įmonių veiklą, spragos, santykiai su užsienio šalimis, šalies priklausymas Europos Sąjungai - pagrindiniai veiksniai sąlygojantys verslo vystymąsi.

Tyrimas parodė, jog socialinės – kultūrinės aplinkos veiksniai: emigracija ir kvalifikuotų darbuotojų stygius, labiausiai įtakoja verslą Šiaulių mieste. Emigracijos neigiamas pasekmes išvelgia įvairų išsilavinimą turintys asmenys (Daugiau nei pusė tiek aukštąjį, tiek vidurinį ar pagrindinį/profesinį išsilavinimą turinčių respondentų).

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, jog dėl šiandien egzistuojančių problemų turi būti gerinama ekonominė, politinė – teisinė bei socialinė - kultūrinė aplinkos, lengvinant biurokratinės procedūras, tobulinant įstatyminę bazę, stabdant emigraciją palankesnių gyvenimo ir darbo sąlygų gyventojams sukūrimu.

Tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, jog didelę įtaką verslui Šiaulių mieste daro su aplinkos apsaugos politiką susiję veiksniai - aplinkos taršą reguliuojantys įstatymai, gamtinių išteklių atsargos.

Organizacijos atlieka ryšių su visuomene funkcijas – perduoda informaciją visuomenei, klientams, darbuotojams, tiekėjams ir partneriams, t.y. informuoja sau palankią aplinką, siekdamas jų pasitikėjimo taip formuodamos teigiamą įvaizdį. Itin puoselėjami ryšiai su klientais (Ryšius su klientais svarbą pabrėžė abu apklausoje dalyvavę vadovai).

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog organizacijos, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą, orientuojasi į informacijos teikimą vartotojui, atsakingumą darbuotojams, bendruomenei, siekdamos palankesnio požiūrio į įmonę ir mažinti krizinių situacijų atsiradimo galimybę.

REKOMENDACIJOS

Rekomenduojama organizacijoms įvertinti vartotojų poreikius, konkurencines aplinkybes, identifikuojant esamus ir potencialius konkurentus, jų trūkumus bei pranašumus, ekonominę situaciją šalyje, įstatymų ir biurokratiškas procedūras netobulumą, aplinkos apsaugos reikalavimus, įgyvendinant darnaus verslo su aplinka koncepciją, nes organizacijos veiklos strategijos tinkamas pritaikymas prie išorės aplinkos pokyčių, lemia tolesnį jos vystymąsi.

Siūloma organizacijoms formuoti sau palankią aplinką ir kurti pozityvų įvaizdį, remiantis visuomenės, klientų, darbuotojų, tiekėjų informavimu, siekiant teigiamos bendradarbiavimo atmosferos ir jų pasitikėjimo, nes ryšiai su visuomene apima visokią palankios terpės įmonei kūrimą ir palaikymą.

LITERATŪRA

1. Abraham, M. (2001). Rational Choice-Theorie und Organisationsanalyse // Vortrag auf der Tagung der Arbeitsgruppe "Organisationssoziologie" an der Universität Bielefeld, p. 1 – 20.
http://www.organisations-soziologie.de/ag/wp-content/uploads/2010/08/Tagung_2001_03_Abraham.pdf [2011 05 25].
2. Ališauskas, K., Karpavičius, H. (2005). Inovacijos ir projektai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
3. Bagdonienė, R., Paulavičienė, E. (2010) Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas // Ekonomika ir vadyba, Nr. 15, p. 366 – 373.
<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-366.pdf> [2011 07 07].
4. Barsėnaitė, J. (2008). Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 3 (12), p. 30 – 38.
<http://www.su.lt/filemanager/download/6280/Bersenaite.pdf> [2011 06 03].
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
6. Bivainienė L., Šiaudkulytė, G. (2007). Teoriniai ir praktiniai ryšių su visuomene veiklos aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2(9), p. 18 -24.
http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/bivainiene.pdf [2011 07 02].
7. Čereška, B. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilnius: Homo liber.
8. Česynienė, R., Neverkevič, M. (2010). Įmonių socialinė atsakomybė ir jos iniciatyvų diegimo kliūtys smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse // Verslas, vadyba ir studijos, Nr. 8(1), p. 261 – 270. <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/18/18> [2011 07 15].
9. Drucker, P.F. (2009). Drukerio mokymo pagrindai. – Kaunas: Rgrupė.
10. Gegieckienė, L., Grikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: Ciklonas.
11. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Rosma.
12. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). Verslas. Vilnius: Rosma.
13. Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu) // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1(17), p. 57 – 64.
http://su.lt/old.su/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/10_01_17/gineitiene_ziogelyte.pdf [2011 07 08].

14. Ginevičius, R., Bivainis, J., Melnikas, B., Paliulis, N., Rutkauskas, A.V., Staškevičius, J.S., Pabedinskaitė, A., Šečkutė, L., Tamošiūnas, A. (2005). Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai. Vilnius: Technika.
15. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). Organizacijų teorija. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
16. Gražulis, V. (2008). Organizacijų strateginės parinktys. Ar mokame veikti? Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Jegorova, R. (2009). Laikas auginti reputaciją ir stiprinti valdymą // *Verslo žinios*, Nr. 203 <http://vznotes.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/0/c225746500251cd7c225765600207f80?OpenDocument&Click=> [2011 07 10].
18. Jewell, B. R. (2002). Verslo integruotos studijos. Vilnius: The Baltic press.
19. Juozaitienė L., Tijūnaitienė R. (2008). Studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
20. Juozaitienė, L., Staponkienė, J., (2006). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
21. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste // *Ekonomika ir Vadyba*, Nr. 14, p. 264 - 271. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-264.pdf> [2011 07 10].
22. Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida // *Ekonomika*, Nr.78, p. 48 – 64. <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf> [2011 07 07].
23. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus.
24. Kazokienė, L., Stravinskienė, J. (2009). Ryšių su visuomene programų efektyvumo vertinimas // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 421 – 429. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-421.pdf> [2011 07 08].
25. Kleinaitė, I. (2007). Atsakingo verslo praktika // Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai. Socialinė apsaugos ir darbo ministerija. <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659> [2011 07 07].
26. Kličius, A. (2001). Verslo raida: vingiai ir problemos // *Filosofija, sociologija*, Nr. 2, p. 26-34. <http://www.elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-26.pdf> [2011 05 03].
27. Kourteli, L. (2005). Scanning the business external environment for information: evidence from Greece//*Information Research*, Nr. 11(1). <http://informationr.net/ir/11-1/paper242.html#gra99> [2011 05 08].

28. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2006). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
29. Korsakienė, R., Tvaronavičius, V., Mačiulis, A. (2008). Ryšių su klientais valdymas nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 9 (3), p. 190 – 198. http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol9_no3_190-198_korsakiene.pdf [2011 07 15].
30. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda: Logitema.
32. Langvinienė, N., Sekliuckienė, J., Vengrauskas, P.V. (2010). Tarptautinis verslas, 1 knyga. Kaunas: Technologija.
33. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/galutine040121.doc [2011 08 02].
34. Martinkienė, J., Šakienė, H., Atkočaitytė, G. (2009). AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrimas // Vadyba. Nr. 14(2), p. 145 – 156. [http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2\(14\).pdf#page=145](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2(14).pdf#page=145) [2011 07 15].
35. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). Vadybos pagrindai. Šiauliai: UAB „Šiaulių knygrišykla“.
36. Martinkus, B., Žičkienė, S. (2006). Verslo organizavimas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
37. Mast, C. (2008). Unternehmenskommunikation– ein Leitfaden. Stutgartas: Lucius & Lucius <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=CcRlzec-ZgAC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Public+Relations-Modelle&ots=ilAWZbRU1C&sig=Opsl07PiW1ZXj#v=onepage&q&f=false> [2011 07 15].
38. Matkevičienė, R. (2005). Ryšiai su visuomene. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
39. Matkevičienė, R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas// Informacijos mokslai, Nr.41, p. 58 - 69. http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/41/58-69.pdf [2011 05 02].
40. Matkevičienė, R. (2010). Komunikacija: teorija ir praktika // Informacijos mokslai, Nr. 52, p. 55 – 67. http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/55-67.pdf [2011 06 20].

41. Motienė, R. (2007). Verslo ekonomika ir vadyba. Kaunas: Kauno kolegija.
42. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
43. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). Marketingas. Vilnius: Garnelis.
44. Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu // Ekonomika ir Vadyba, Nr. 14, p. 328 – 334. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-328.pdf> [2011 07 05].
45. Snieškienė, G. (2011). Svarbiausi pramonės rinkos aplinkos veiksniai ir jų poveikis eksporto kainodaros strategijai Lietuvos eksportuotojų pavyzdžiu // Ekonomika ir vadyba, Nr. 16, p. 352 – 358. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0352.pdf> [2011 06 20].
46. Statistikos departamentas. Veikiančių įmonių ir darbuotojų skaičius metų pradžioje. <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M4010241&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=13367&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> [2011 07 02].
47. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, J.D.R. (2005). Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Stravinskienė, J., Zailskaitė, L. (2008). Universitetinių aukštųjų mokyklų ryšiai su visuomene: sampratos raida ir ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 47, p. 141 – 157. <http://www.minfolit.lt/arch/16501/16606.pdf> [2011 07 17].
49. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui, Nr. 15(4), Klaipėdos universitetas. (<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>)
50. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 20(1), p. 138 - 146. <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/138.pdf> [2011 05 07].
51. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 10(2), p. 130 – 141. <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/1648-0627.2009.10.130-141/pdf> [2011 06 19].
52. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
53. Virvilaitė, R. (2007). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.

54. Wilcox, D. L., Kameron, G. T., Ault, Ph. H., Agee, W. K. (2007). Ryšiai su visuomene: Strategija ir taktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Župerka, A. (2009). Smulkių ir vidutinių Lietuvos verslo organizacijų verslumą sąlygojančių aplinkos veiksnių analizė // Vadyba. Nr. 14(2), p. 27 – 32. [http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2\(14\).pdf#page=27](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2(14).pdf#page=27) [2011 06 18].
56. Žvirblis, A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas // Ekonomika. Nr. 80, p. 103 – 116. <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/80/103-116.pdf> [2011 05 02].

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius ir jų įtaką verslui Šiaulių mieste, bei įvertinti rezultatus. Anketos duomenys bus panaudoti rašant baigiamąjį magistro darbą. Apklausą atlieka Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, vadybos specialybės, iššestinių studijų II kurso studentė Valda Vačikauskienė.

Apklausa yra anoniminė.

Maloniai prašyčiau atsakyti į visus pateiktus klausimus. Jums tinkančius atsakymus pažymėkite ×.

ATSAKYKITE Į KELETAŲ KLAUSIMŲ APIE SAVE.

1. Jūsų lytis: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> moteris <input type="radio"/> vyras 	2. Jūsų amžius: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> iki 24 m. <input type="radio"/> 25 - 34m. <input type="radio"/> 35 - 44m. <input type="radio"/> 45 - 54m. <input type="radio"/> 55 ir daugiau
3. Jūsų išsilavinimas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> pagrindinis, profesinis <input type="radio"/> vidurinis <input type="radio"/> aukštasis 	4. Jūs dirbate: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> kaip savininkas <input type="radio"/> verslo organizacijoje <input type="radio"/> ne verslo organizacijoje <input type="radio"/> nedirbu

5. Kaip, Jūsų nuomone, pagrindiniai išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai, veikia organizacijos veiklą?

	Labai veikia	Veikia	Iš dalies veikia	Neveikia	Visiškai neveikia	Nežinau
Vartotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiekėjai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žiniasklaida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės akcininkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesinės sąjungos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansinės institucijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įstatymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jūsų nuomone, kokie veiksniai labiausiai skatina klientus pirkti įmonės prekes ar naudotis jos teikiamomis paslaugomis?

	Labai skatina	Skatina	Iš dalies skatina	Neskatina	Visiškai neskatina	Nežinau
Prekių/paslaugų aukšta kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prekių/paslaugų kokybės ir kainos santykis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klientų poreikių pažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikiamos garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akcijos ir lojalumo programos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepriekaištingas aptarnavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūlomų prekių/paslaugų asortimentas, jo atnaujinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos apie prekes/paslaugas prieinamumas (internetinis tinklalapis, reklama)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prekės/paslaugos trumpas užsakymo įvykdymo terminas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verslo organizacijos įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jūsų nuomone, kokie kriterijai svarbiausi renkantis tiekėjus?

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Nežinau
Siūlomo gaminio/paslaugos kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūlomo gaminio/paslaugos kaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūlomo gaminio/paslaugos kokybės/kainos santykis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolaidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patikimumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsiskaitymų įvairovė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jūsų nuomone, kokie kriterijai svarbiausi organizacijai siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje?

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Nežinau
Organizacijos esamų konkurentų nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos potencialių konkurentų nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentų pranašumų nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentų trūkumų nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentų strategijų nustatymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos kainodaros programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūlomų produktų/paslaugų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siūlomų produktų/paslaugų asortimentas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos ekonominiai veiksniai įtakoja verslą?

	Labai įtakoja	Įtakoja	Iš dalies įtakoja	Neįtakoja	Visiškai neįtakoja	Nežinau
Infliacijos lygis Lietuvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infliacijos lygis Europoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonominis augimas Lietuvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonominis augimas Europoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedarbo lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paskolų palūkanų normos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kredito gavimo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prekių paklausa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gyventojų pajamų lygis Šiauliuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos politiniai - teisiniai veiksniai įtakoja verslą?

	Labai įtakoja	Įtakoja	Iš dalies įtakoja	Neįtakoja	Visiškai neįtakoja	Nežinau
Šalies tarptautinė padėtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai su užsienio šalimis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biurokratiniai suvaržymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šalies priklausymas ES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politinių partijų įtaka verslui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korupcijos lygis Šiauliuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos socialiniai – kultūriniai veiksniai įtakoja verslą?

	Labai įtakoja	Įtakoja	Iš dalies įtakoja	Neįtakoja	Visiškai neįtakoja	Nežinau
Imigracijos procesai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emigracijos procesai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gimstamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mirštamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalifikuotų darbuotojų stygius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gyventojų žalingi įpročiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gyventojų neigiamas požiūris į kitataučius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos gamtiniai (natūralūs, ekologiniai) veiksniai, įtakoja verslą?

	Labai įtakoja	Įtakoja	Iš dalies įtakoja	Neįtakoja	Visiškai neįtakoja	Nežinau
Organizacijos geografinė padėtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kraštovaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimatinės sąlygos (karšta vasara, šalta žiema ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplinkos taršą reguliuojantys įstatymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turizmas Šiauliuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplinkos taršos lygis Šiauliuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gamtinių išteklių atsargos (durpynai, vanduo, mediena ir t.t.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jūsų nuomone, ar svarbu organizacijai nagrinėti išorės aplinkos veiksnius?

Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jūsų nuomone, kokie organizacijos siekiai įtakoja stebėti išorės aplinką?

	Labai įtakoja	Įtakoja	Iš dalies įtakoja	Neįtakoja	Visiškai neįtakoja	Nežinau
Siekis išvengti netikėtumų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis identifikuoti galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis žinoti ir vertinti esamą padėtį rinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis užtikrinti ilgalaikį planavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis užtikrinti trumpalaikį planavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis sukurti pozityvų įvaizdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis identifikuoti esamus ir potencialius konkurentus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekis pažinti vartotojus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kokios funkcijos yra svarbios organizacijai komunikuojant su išorės aplinka?

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Nežinau
Informacijos perdavimas visuomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos perdavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

darbuotojams						
Kontaktų palaikymas su žiniasklaida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktų palaikymas su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais specialistais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvaizdžio formavimas, kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pardavimo skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikėjimo kūrimas su tiekėjais, kreditoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikėjimo kūrimas su klientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kurie teiginiai, Jūsų nuomone, yra svarbūs organizacijai siekiant vykdyti socialinės atsakomybės veiklą ?

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Nežinau
Teikti informaciją investuotojams (finansinė informacija, skaidrumo užtikrinimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakingumas darbuotojams (mokymai, kvalifikacijos kėlimas, darbo saugos reikalavimai, sveikatos apsauga ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavimas profesinėje bendruomenėje (narystė asociacijose)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos teikimas vartotojams (kokybės užtikrinimas, pripažinimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakingumas bendruomenei (aplinkos apsauga, socialiniai projektai, rėmimas, labdaringa veikla)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.

KOKYBINIO TYRIMO (INTERVIU) KLAUSIMAI

1. Koks Jūsų organizacijos dydis, vykdoma veikla ir forma?
2. Kurie išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai (vartotojai, konkurentai, darbuotojai, tiekėjai, ir kt.) ženkliai įtakoja Jūsų organizacijos veiklą?
3. Kas labiausiai skatina klientus pirkti Jūsų organizacijos prekes ar naudotis jos teikiamomis paslaugomis?
4. Kokie kriterijai svarbiausi Jūsų organizacijai renkantis tiekėjus?
5. Kokie kriterijai svarbiausi (organizacijos vykdoma strategija, tikslai, įmonės įvaizdis ir pan.) Jūsų organizacijai siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje?
6. Kaip ekonominiai veiksniai (infliacijos lygis Lietuvoje ar Europoje, nedarbo lygis, paskolų palūkanų normos ir kt.) įtakoja Jūsų organizacijos veiklą?
7. Kaip politiniai - teisiniai veiksniai (Šalies vidaus politinė situacija ir tarptautinė padėtis, įstatyminė bazė ir kiti teisė aktai, biurokratiniai suvaržymai ir pan.) įtakoja Jūsų organizacijos veiklą?
8. Kaip socialiniai – kultūriniai veiksniai (migracija, specialistų paruošimo kokybė, gyvenimo stilius ir pan.) įtakoja Jūsų organizacijos veiklą?
9. Kaip aplinkos gamtiniai (natūralus, ekologiniai) veiksniai Jūsų organizacijos veiklą?
10. Ar Jūsų organizacijai yra būdingos ryšių su visuomene vykdomos funkcijos (informavimo, kontaktavimo, įvaizdžio kūrimo, pardavimo skatinimo, stabilizavimo)?
11. Ar Jūsų organizacijos vykdoma veikla gali būti apibūdinama kaip socialiai atsakinga veikla (informacijos teikimas investuotojams, vartotojams, atsakingumas darbuotojams bendruomenei)?
12. Ar Jūsų organizacijoje yra vertinamas išorės aplinkos veiksnių poveikis? Kuo išorės aplinkos stebėseną yra naudinga Jūsų organizacijai?

ANKETAVIMO REZULTATAI

1. Jūsų lytis?

	N	%
Moteris	119	59
Vyras	82	41
Viso	201	100

2. Jūsų amžius?

	N	%
iki 24 metų	26	13
25-34 metai	50	25
35-44 metai	64	32
45- 54 metai	44	22
virš 55 metų	17	8
Viso	201	100

3. Jūsų išsilavinimas?

	N	%
Pagrindinis/profesinis	32	16
Vidurinis	48	24
Aukštasis	121	60
Viso	201	100

4. Jūs dirbate?

	N	%
Kaip savininkas	20	10
Verslo organizacijoje	96	48
Ne verslo organizacijoje	47	23
Nedirbu	38	19
Viso	201	100

5. Kaip, Jūsų nuomone, pagrindiniai išorės tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai, veikia organizacijos veiklą?

	Labai veikia		Veikia		Iš dalies veikia		Neveikia		Visiškai neveikia		Nežinau		Viso	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vartotojai	98	48%	50	25%	32	16%	7	4%	6	3%	8	4%	201	100%
Tiekėjai	56	28%	72	36%	49	24%	8	4%	7	4%	9	4%	201	100%
Konkurentai	88	44%	60	30%	21	10%	13	6%	8	4%	11	6%	201	100%
Žiniasklaida	29	15%	33	16%	40	20%	49	24%	42	21%	8	4%	201	100%
Įmonės akcininkai	34	17%	79	39%	56	28%	15	7%	7	4%	10	5%	201	100%
Profesinės sąjungos	12	6%	46	23%	44	22%	57	28%	32	16%	10	5%	201	100%

Finansinės institucijos	69	34%	82	41%	31	15%	9	5%	4	2%	6	3%	201	100%
Istatymai	120	60%	46	23%	16	8%	8	4%	5	2%	6	3%	201	100%
Kita*														

* Du respondentai nurodė, jog darbuotojai - labai įtakojantis veiksnys.

6. Jūsų nuomone, kokie veiksniai labiausiai skatina klientus pirkti įmonės prekes ar naudotis jos teikiamomis paslaugomis?

	Labai skatina		Skatina		Iš dalies skatina		Neskatina		Visiškai neskatina		Nežinau		Viso	
Prekių/paslaugų aukšta kokybė	87	43%	82	41%	22	11%	4	2%	2	1%	4	2%	201	100%
Prekių/paslaugų kokybės ir kainos santykis	116	58%	59	29%	17	8%	5	3%	2	1%	2	1%	201	100%
Klientų poreikių pažinimas	45	22%	65	32%	74	37%	6	3%	3	2%	8	4%	201	100%
Teikiamos garantijos	52	26%	93	46%	45	22%	6	3%	3	2%	2	1%	201	100%
Akcijos ir lojalumo programos	87	43%	41	20%	33	17%	20	10%	12	6%	8	4%	201	100%
Nepriekaištingas aptarnavimas	23	12%	28	14%	48	24%	52	26%	41	20%	9	4%	201	100%
Siūlomų prekių/paslaugų asortimentas, jo atnaujinimas	36	18%	45	22%	22	11%	53	26%	34	17%	11	6%	201	100%
Informacijos apie prekes/ paslaugas prieinamumas (internetinis tinklalapis, reklama)	48	24%	39	19%	85	42%	20	10%	6	3%	3	2%	201	100%
Prekės/paslaugos trumpas užsakymo įvykdymo terminas	35	17%	43	22%	65	32%	35	17%	18	9%	5	3%	201	100%
Verslo organizacijos įvaizdis	43	21%	71	35%	62	31%	14	7%	6	3%	5	3%	201	100%

7. Jūsų nuomone, kokie kriterijai svarbiausi renkantis tiekėjus?

	Labai svarbu		Svarbu		Iš dalies svarbu		Nesvarbu		Visiškai nesvarbu		Nežinau		Viso	
Siūlomo gaminio/paslaugos kokybė	92	46%	81	40%	15	7%	2	1%	2	1%	9	5%	201	100%
Siūlomo gaminio/paslaugos kaina	90	45%	77	38%	17	8%	4	2%	3	2%	10	5%	201	100%
Siūlomo gaminio/paslaugos kokybės/kainos santykis	136	67%	35	17%	12	6%	6	3%	3	2%	9	5%	201	100%
Nuolaidos	91	45%	66	33%	26	13%	6	3%	4	2%	8	4%	201	100%
Operatyvumas	84	42%	78	39%	25	12%	6	3%	4	2%	4	2%	201	100%
Patikimumas	90	45%	75	37%	18	9%	3	2%	5	2%	10	5%	201	100%

				%										
Atsiskaitymų įvairovė	14	7%	18	9%	40	20%	79	39%	43	21%	7	4%	201	100%

8. Jūsų nuomone, kokie kriterijai svarbiausi organizacijai siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje?

	Labai svarbu		Svarbu		Iš dalies svarbu		Nesvarbu		Visiškai nesvarbu		Nežinau		Viso	
Organizacijos esamų konkurentų nustatymas	60	30%	99	49%	30	15%	4	2%	4	2%	4	2%	201	100%
Organizacijos potencialių konkurentų nustatymas	44	22%	102	51%	36	18%	6	3%	4	2%	9	4%	201	100%
Konkurentų pranašumų nustatymas	66	33%	81	40%	32	16%	9	5%	5	2%	8	4%	201	100%
Konkurentų trūkumų nustatymas	73	36%	88	44%	24	12%	5	3%	4	2%	7	3%	201	100%
Konkurentų strategijų nustatymas	51	25%	90	45%	39	19%	8	4%	3	2%	10	5%	201	100%
Organizacijos kainodaros programa	93	46%	70	35%	26	13%	6	3%	4	2%	2	1%	201	100%
Siūlomų produktų/paslaugų kokybė	128	64%	41	20%	17	8%	7	4%	6	3%	2	1%	201	100%
Siūlomų produktų/paslaugų asortimentas	34	17%	28	14%	40	20%	43	21%	48	24%	8	4%	201	100%
Organizacijos įvaizdis	68	34%	64	32%	47	23%	9	4%	6	3%	7	4%	201	100%

9. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos ekonominiai veiksniai įtakoja verslą?

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežinau		Viso	
Infliacijos lygis Lietuvoje	84	42%	75	37%	18	9%	8,5	4%	4	2%	12	6%	201	100%
Infliacijos lygis Europoje	69	34%	78	39%	25	12%	10	5%	6	3%	13	7%	201	100%
Ekonominis augimas Lietuvoje	101	50%	64	32%	20	10%	7	3%	5	3%	4	2%	201	100%
Ekonominis augimas Europoje	70	35%	80	40%	30	15%	8	4%	7	3%	6	3%	201	100%
Nedarbo lygis	81	40%	50	25%	40	20%	12	6%	9	5%	8	4%	201	100%
Paskolų palūkanų normos	27	13%	76	38%	53	26%	22	11%	13	7%	10	5%	201	100%
Kredito gavimo sąlygos	49	24%	67	33%	53	26%	14	7%	9	5%	9	5%	201	100%
Prekių paklausa	54	27%	78	39%	50	25%	7	3%	4	2%	8	4%	201	100%
Gyventojų pajamų lygis Šiauliuose	109	54%	44	22%	27	13%	9	5%	6	3%	6	3%	201	100%

10. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos politiniai - teisiniai veiksniai įtakoja verslą?

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežinau		Viso	
Šalies tarptautinė padėtis	27	13%	61	30%	77	38%	22	11%	5	3%	9	5%	201	100%
Santykiai su užsienio šalimis	39	19%	48	24%	74	37%	18	9%	14	7%	8	4%	201	100%
Biurokratiniai suvaržymai	42	21%	55	27%	51	26%	23	11%	18	9%	12	6%	201	100%
Šalies priklausymas ES	68	34%	49	24%	48	24%	18	9%	13	6%	5	3%	201	100%
Politinių partijų įtaka verslui	18	9%	42	21%	57	28%	49	24%	22	11%	13	7%	201	100%
Korupcijos lygis Šiauliuose	27	13%	46	23%	64	32%	34	17%	21	10%	9	5%	201	100%

11. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos socialiniai – kultūriniai veiksniai įtakoja verslą?

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežinau		Viso	
Imigracijos procesai	39	19%	44	22%	78	39%	25	12%	7	4%	8	4%	201	100%
Emigracijos procesai	68	34%	64	32%	50	25%	7	3%	4	2%	8	4%	201	100%
Gimstamumas	16	8%	77	38%	62	31%	28	14%	10	5%	8	4%	201	100%
Mirštamumas	16	8%	53	26%	85	42%	29	14%	9	5%	9	5%	201	100%
Kvalifikuotų darbuotojų stygius	63	31%	87	43%	22	11%	10	5%	8	4%	11	6%	201	100%
Gyventojų žalingi įpročiai	12	6%	42	21%	71	35%	38	19%	22	11%	16	8%	201	100%
Gyventojų neigiamas požiūris į kitataučius	8	4%	20	10%	28	14%	59	29%	66	33%	20	10%	201	100%

12. Kaip, Jūsų nuomone, šie aplinkos gamtiniai (natūralūs, ekologiniai) veiksniai, įtakoja verslą?

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežinau		Viso	
Organizacijos geografinė padėtis	37	19%	49	24%	56	28%	33	16%	18	9%	8	4%	201	100%
Kraštovaizdis	4	2%	47	23%	67	33%	63	31%	11	6%	9	5%	201	100%
Klimatinės sąlygos (karšta vasara, šalta žiema ir pan.)	22	11%	39	19%	94	47%	32	16%	10	5%	4	2%	201	100%
Aplinkos taršą reguliuojantys įstatymai	40	20%	71	35%	62	31%	16	8%	7	3%	5	3%	201	100%
Turizmas Šiauliuose	21	10%	82	41%	64	32%	18	9%	9	4%	7	4%	201	100%
Aplinkos taršos lygis Šiauliuose	20	10%	55	27%	77	38%	30	15%	6	3%	13	7%	201	100%
Gamtinių išteklių atsargos (durpynai,	26	13%	60	30%	73	36%	24	12%	6	3%	12	6%	201	100%

vanduo, mediena ir t.t.)														
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

13. Jūsų nuomone, ar svarbu organizacijai nagrinėti išorės aplinkos veiksnius?

	N	%
Labai svarbu	65	32
Svarbu	78	39
Iš dalies svarbu	36	18
Nesvarbu	6	3
Visiškai nesvarbu	4	2
Nežinau	12	6
Viso	201	100

14. Jūsų nuomone, kokie organizacijos siekiai įtakoja stebėti išorės aplinką?

	Labai įtakoja		Įtakoja		Iš dalies įtakoja		Neįtakoja		Visiškai neįtakoja		Nežinau		Viso	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Siekis išvengti netikėtumų	53	26%	90	45%	37	18%	7	4%	5	2%	9	5%	201	100%
Siekis identifikuoti galimybes	51	25%	107	53%	28	14%	4	2%	3	2%	8	4%	201	100%
Siekis žinoti ir vertinti esamą padėtį rinkoje	101	50%	72	36%	18	9%	3	1%	2	1%	5	3%	201	100%
Siekis užtikrinti ilgalaikį planavimą	55	27%	99	50%	24	12%	9	4%	4	2%	10	5%	201	100%
Siekis užtikrinti trumpalaikį planavimą	46	23%	90	45%	40	20%	9	4%	6	3%	10	5%	201	100%
Siekis sukurti pozityvų įvaizdį	55	27%	104	52%	26	13%	4	2%	4	2%	8	4%	201	100%
Siekis identifikuoti esamus ir potencialius konkurentus	94	47%	74	37%	20	10%	4	2%	3	1%	6	3%	201	100%
Siekis pažinti vartotojus	104	52%	67	33%	17	9%	7	3%	2	1%	4	2%	201	100%

15. Kokios funkcijos yra svarbios organizacijai komunikuojant su išorės aplinka?

	Labai svarbu		Svarbu		Iš dalies svarbu		Nesvarbu		Visiškai nesvarbu		Nežinau		Viso	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Informacijos perdavimas visuomenei	69	34%	89	44%	23	12%	8	4%	4	2%	8	4%	201	100%
Informacijos perdavimas darbuotojams	88	44%	81	40%	16	8%	8	4%	2	1%	6	3%	201	100%
Kontaktų palaikymas su žiniasklaida	49	24%	62	31%	54	27%	16	8%	8	4%	12	6%	201	100%
Kontaktų	46	23%	83	41%	49	24%	7	3%	3	2%	13	7%	201	100%

palaikymas su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais specialistais														
Įvaizdžio formavimas, kūrimas	78	39%	82	41%	24	12%	6	3%	5	2%	6	3%	201	100%
Pardavimo skatinimas	90	45%	78	39%	20	10%	5	2%	2	1%	6	3%	201	100%
Pasitikėjimo kūrimas su tiekėjais, kreditoriais	73	36%	86	43%	22	11%	7	4%	5	2%	8	4%	201	100%
Pasitikėjimo kūrimas su klientais	106	53%	70	35%	16	8%	5	2%	0	0%	4	2%	201	100%
Pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais	97	48%	75	37%	21	10%	4	2%	1	1%	3	2%	201	100%

16. Kurie teiginiai, Jūsų nuomone, yra svarbūs organizacijai siekiant vykdyti socialinės atsakomybės veiklą ?

	Labai svarbu		Svarbu		Iš dalies svarbu		Nesvarbu		Visiškai nesvarbu		Nežinau		Viso	
Teikti informaciją investuotojams (finansinė informacija, skaidrumo užtikrinimas)	69	34%	85	42%	29	14%	7	4%	4	2%	7	4%	201	100%
Atsakingumas darbuotojams (mokymai, kvalifikacijos kėlimas, darbo saugos reikalavimai, sveikatos apsauga ir kt.)	117	58%	59	29%	12	6%	5	3%	2	1%	6	3%	201	100%
Dalyvavimas profesinėje bendruomenėje (narystė asociacijose)	43	21%	77	38%	41	21%	19	10%	12	6%	9	4%	201	100%
Informacijos teikimas vartotojams (kokybės užtikrinimas, pripažinimas)	119	59%	50	25%	19	9%	6	3%	3	2%	4	2%	201	100%
Atsakingumas bendruomenei (aplinkos apsauga, socialiniai projektai, rėmimas, labdaringa veikla)	58	29%	77	38%	34	17%	14	7%	6	3%	12	6%	201	100%

KOKYBINIO TYRIMO ATSAKYMŲ SUVESTINĖ

	Baldus gaminanti įmonė	Laiptus gaminanti įmonė.
Tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai.	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojai; • Darbuotojai; • Konkurentai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojai; • Darbuotojai.
Požymiai skatinantys klientus pirkti.	<ul style="list-style-type: none"> • Baldų kokybė; • Baldų patvarumas; • Baldų kaina; • Klientų poreikių pažinimas; • Organizacijos įvaizdis; • Darbuotojų profesionalumas, etiketas ir tinkamas elgesys. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kainos/kokybės santykis; • Laiptų kokybė; • Klientų poreikių pažinimas; • Užsakymų atlikimas laiku.
Svarbiausi kriterijai renkantis tiekėjus.	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybė; • Patikimumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybė; • Patikimumas.
Svarbiausi kriterijai siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos galimybių nustatymas, įvertinant ne tik potencialius, bet ir esamus konkurentus; • Konkurentų trūkumų nustatymas siekiant išvengti klaidų; • Baldų kokybė; • Išskirtinis organizacijos įvaizdis, jo valdymas; • Konkuruojančių įmonių rinkodaros sprendimų sekimas ir analizė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos įvaizdis; • Gaminamų laiptų išskirtinumas ir kokybė; • Platus laiptų projektų pasirinkimas.
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Stabiliai auganti ekonomika lemia įmonės veiklos gerėjimą; • Ekonomikos sunkmetis keičia klientų poreikius; • Klientų pajamos apsprendžia paklausą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kintant ekonomikai, kinta ir įmonės veiklos sąlygos. • Infliacija verčia priimti tam tikrus strateginius sprendimus (mažinti kaštus). • Eksportuojančiai įmonei aktualu valiutų kursų svyravimai.
Politiniai – teisiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Verslo sąlygų gerinimas turi būti siekiamas mažinant biurokratinės kliūtis; • Įstatyminės bazės kaita ir netobulumas verčia lanksčiau dirbti, lemia veiklos sąlygas; • Eksportuojančioms įmonėms aktuali tarptautinė politinė situacija ir politiniai santykiai su užsienio šalimis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės veiklos sritį apimantys teisės aktai ne tik apibrėžia verslo taisykles, bet ir jį riboja; • Verslo sąlygų gerinimas turi būti siekiamas mažinant mokesčius bei tobulinant įstatyminę bazę.
Socialiniai – kultūriniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Dėl emigracijos trūksta kvalifikuotų darbuotojų. • Produktyviai ir našiai dirbti trukdo darbuotojų patirties ir žinojimo, kaip tą darbą atlikti gerai, stoka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maži atlyginimai skatina darbuotojų emigraciją; • Problema – kvalifikuotos darbo jėgos stygius.
Gamtiniai (natūralūs, ekologiniai) veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybė už įmonės veiklos daromą poveikį aplinkai; • Teisės aktų, užtikrinančių gaminių ir gamyboje susidarantių atliekų mažesnę poveikį aplinkai, laikymasis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės veikla organizuojama orientuojantis į neigiamo poveikio aplinkai mažinimą; • Ekologiškos prekės gaminimas; • Diegiamos naujos, aplinką tausojančios, technologijos.

<p>Išorės aplinkos veiksnių vertinimas ir jo nauda</p>	<p>Išorės aplinka yra stebima, nes suteikia galimybę:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lengviau valdyti įmonę; • Objektyviau ir tiksliau priimti sprendimus; • Efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų; • Geriau pažinti didėjančius klientų lūkesčius; • Geriau pažinti konkurentus; • Identifikuoti nepatikimus verslo partnerius; • Identifikuoti galimus pavojus, ar naujas galimybes; • Įgyti konkurencinį pranašumą; • Greitai pastebėti įvykusius tam tikrus pokyčius ir tinkamai į juos reaguoti (pvz.:teisinio reglamentavimo pokyčiai). 	<ul style="list-style-type: none"> • Išorės aplinka yra stebima, nes suteikia galimybę išvengti arba minimizuoti jų galimą poveikį įmonės veiklai.
<p>Ryšiai su visuomene</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visuomenės informavimas siekiant sudaryti teisingą nuomonę apie įmonės įvaizdį; • Žiniasklaida padeda kurti įmonės įvaizdį (teigiama informacija – skatina pardavimus, neigiama, kuria iškreiptą įvaizdį); • Klientų, tiekėjų, darbuotojų ir net konkurentų informavimas apie įmonės veiklos tikslus, perspektyvas ir prioritetus; • Puoselėjami ryšiai su esamais ir būsimais klientais siekiant jų pasitikėjimo; • Teigiamos bendradarbiavimo atmosferos kūrimas tarp darbuotojų, tiekėjų, klientų ir t.t. ir įmonei palankios aplinkos informavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės viduje ir išorėje esančių žmonių ar grupių vienodos nuomonės formavimas apie įvaizdį; • Klientų pasitikėjimo kūrimas per sąžiningumą, bendravimą ir pažadų tesėjimą; • Klientų, darbuotojų, tiekėjų, partnerių pasitikėjimas įmone lemia verslo sėkmę; • Dirbantys žmonės informuojami apie įmonės tikslus, veiklą;
<p>Socialinės atsakomybės veiklos kryptys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingumas klientui, darbuotojui, akcininkui, organizacijoms su kuriomis bendradarbiaujama; • Atsakingumas bendruomenei (aplinkos apsaugos atsakomybės didinimas, paramos teikimas); • Paramos teikimas formuoja palankesnę požiūrį į įmonę; • Atsakingumo ir įsipareigojimų vykdymas, kokybės užtikrinimas klientui lemia jų pasitikėjimą įmone; • Socialinės atsakomybės veikla sumažina krizinių situacijų riziką, gerina įmonės reputaciją, mažina neigiamą poveikį gamtai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atsakingumas už darbuotojų saugumą, jų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą; • Atsakingumas klientui (kokybės užtikrinimas); • Atsakingumas bendruomenei (dalyvavimas labdaros akcijose, rėmimuose, aplinkos apsaugos politikos vykdymas, tobulinimas).