TARPTAUTINĖS METALO APDIRBIMO ĮMONĖS IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ

Kristina Araminienė,
Lektorė Ilona Mulerenkienė

Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademija

ANOTACIJA

Geopolitinė padėtis, spartėjantys skaitmenizacijos procesai sąlygoja sudėtingumą verslo sprendimams priimti ir valdymo procesams derinti, nes susiduriama su intensyviu aplinkos dinamiškumu ir sudėtingumu. Įmonės konkurencingumas priklauso nuo jos lankstumo ir gebėjimo reaguoti į aplinkos pokyčius, priimant teisingus strateginius sprendimus. Dinamiškoje aplinkoje verslo sėkmė priklauso nuo teisingo aplinkos veiksnių poveikio įvertinimo bei teisingai suformuluotos ir pagrįstos verslo vystymo strategijos. Vykstant pokyčiams, nuolat susiduriama su naujais iššūkiais, todėl norėdamos ir toliau pelningai plėtoti savo veiklą, įmonės privalo nuolat stebėti ir vertinti tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinką.

Raktažodžiai: išorinė ir vidinė aplinkos analizė, konkurencingumas, ištekliai ir kompetencijos.

Įvadas

Temos aktualumas: Šiandien viena iš pagrindinių organizacijos ypatybių yra veiklos dinamiškumas, nevienalytis ir laikinas pobūdis (Pina ir Tether, 2016), todėl veiklos kitimas, radikalių pokyčių reikalaujanti tiek išorinė, tiek vidinė aplinka, darbuotojų ir vadovų žinios daro didelę įtaką organizacijos sėkmei. Verslo pasauliui tampant vis globalesniu ir multikultūriškesniu šiuolaikinės organizacijos susiduria su naujais iššūkiais (naujų technologijų diegimu ir naudojimu, konkurencingumo ir našumo didinimu, kompetentingų darbuotojų pritraukimu bei išlaikymu) ir suvokia, kad tradiciniai konkurencinio pranašumo šaltiniai, tokie kaip gamtiniai ir finansiniai ištekliai, masto ekonomija ir pan., tampa lengvai nukopijuojami bei praranda strateginę vertę.

Organizacijų konkurencingumas daro poveikį įmonių veiklos efektyvumui plečiantis rinkose, inovacijų diegime ir konkurencinio pranašumo siekime (Loredana, 2024, p. 142). Pabrėžiamas strateginių planavimo intervencijų potencialas, lemiantis įmonių valdymą ir našumą, suteikiantis vertingų įžvalgų. Pateikiamos įžvalgos, įskaitant išorinių veiksnių iššūkius, siejant su vidiniu prisitaikymu prie kintančios aplinkos konkurencingumo užtikrinimui.

Darbo objektas: išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių strateginė analizė.

Darbo tikslas – atlikti tarptautinės metalo apdirbimo įmonės išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių strateginę analizę.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti organizacijos aplinkos veiksnių analizę teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti tarptautinės metalo apdirbimo įmonės išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius.
3. Įvertinti tarptautinės metalo apdirbimo įmonės vidinius išteklius bei kompetencijas.
4. Įvardinti priemones tarptautinės metalo apdirbimo įmonės veiklos tobulinimui.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė ir sintezė, informacijos struktūrizavimas ir apibendrinimas.

1. Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė

Organizacijos išorinė aplinka - tai visuma veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai. Ginevičius ir Sūdžius (2008) organizacijos aplinką apibūdina kaip aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visumą, veikiančią pačioje organizacijoje ir už jos ribų, turinčią įtakos vidiniams ir išoriniams bendravimo ryšiams.

Įprastai organizacijos aplinka skirstoma lygmenimis: tarptautiniu, nacionaliniu, vietiniu. Organizacijos aplinka yra teisinių, socialinių – kultūrinių, ekonominių, geografinių, demografinių, politinių, technologinių ir konkurencinių veiksnių visuma, kuri pasižymi pokyčiais (Jewell, 2002; Juozaitienė, Staponkienė, 2006). Pasak Kalesnyko ir Katinienės (2019), norinčios efektyviai funkcionuoti, organizacijos skiria gausius resursus šiems lygmenims tirti. Kiekvienoje šalyje verslo objektus aplinka veikia nevienodai. Nagrinėjant tarptautinio lygmens aplinką, reikia atsižvelgti ir į vidaus rinkos, ir į kitų valstybių aplinkos charakteristikas, jų netolygumus. Organizacijos, vykdančios veiklą šalies vidaus rinkoje, svarbiausiais aspektais laiko konkurentų, technologijos ir vartotojų segmentus. Plečiant veiklą į kitas rinkas, derėtų nepamiršti valstybės ekonominės situacijos, teisinio reglamentavimo, ekonominės politikos, socialinių-kultūrinių aplinkų poveikio organizacijoms (Kalesnykas ir Katinienė, 2019).

Organizacija, stebinti ir analizuojanti aplinką, gali tinkamai įgyvendinti savo viziją, strateginio užsibrėžtumo tikslus, stiprinti teikiamų paslaugų ar produkto sritis ir naudotis konkurencingo pranašumo teikiamais privalumais. Organizacijos aplinka yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Nėra vienodo organizacijos aplinkos skirstymo, tačiau pagal poveikio organizacijai pobūdį dažniausiai skirstomi į dvi grupes:

- makroaplinka/bendroji/išorinė aplinka;
- mikroaplinka/specialioji/vidinė aplinka.

Ginevičius ir Sūdžius (2008) pateikė apibendrintus aplinkos klasifikavimo ypatumus:

- pagal aplinkos struktūrą: regiono, šakos, įmonės veiklos, vidinę ir išorinę, fizinę;
- pagal veikimo pobūdį: tiesioginio ir netiesioginio poveikio;
- pagal elementų ir veiksnių veikimo mastą bei reikšmingumą: mikroaplinką ir makroaplinką;
- pagal veiksnių ir elementų veikimo vietą: vidinius ir išorinius;
- pagal aplinkos veiksnius: ekonominius, politinius, teisinius, demografinius, gamtinius-klimatinius, nacionalinius-kultūrinius, mokslinius-techninius, informacinius, technologinius, socialinius-psichologinius ir elgesio, organizacijos vidinius;
- pagal galimybę kontroliuoti: kontroliuojamą ir nekontroliuojamą aplinką.

Organizacijos *mikroaplinkai* analizei taikomas SSGG analizės metodas, siekiant išsiaiškinti organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. *Makroaplinkos* analizei taikomas PEST metodas, kurio pagalba įvertinami politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai (Katinienė ir Stravinskienė (2016, p. 103).

SSGG aplinkos veiksnių analizės metodas - tai optimalus sprendimas identifikuoti įmonės problemas ir tobulinti strategijas. Gurel (2017) teigia, kad SSGG apima vidinę ir išorinę analizę, kurie identifikuoja strateginio valdymo proceso etapus, nustatant konkurencinėje aplinkoje kritines grėsmes ir galimybes. Vidinių veiksnių išsiaiškinimo kryptingumą apima stiprybės ir silpnybės, o išorinius – galimybės ir grėsmės (Gurel, 2017). Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) SSGG analizę apibrėžia kaip įmonių gebėjimą nusakyti ir suvaldyti išorinės aplinkos veiksnius, pritaikant išteklius ir kompetencijas, prisiderinant prie kintančios aplinkos. Vidiniams aplinkos veiksniams priskiriami finansiniai, darbo, organizaciniai-techniniai ištekliai, rinkodaros ir kultūros procesai. Visi šie veiksniai turi būti analizuojami kompleksiškai ir įvertinus galimybes bei grėsmes išorėje, suteikti įmonei konkurencinį pranašumą.

PEST analizės metodas apibūdinamas kaip struktūra - makroaplinkos veiksnių bei naudojamų strateginio valdymo ir prognozavimo aplinkos skleidimo elementų. Sistemos sudėtį apima išoriniai veiksniai, tai politiniai veiksniai, susiję su vyriausybės įsikišimo į ekonomikos mąstą. Ekonominius veiksnius apima ekonominės priežastys, turinčios įtakos įmonių veiklai ir sprendimų priėmimui. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai priklauso nuo kultūrinių aspektų, gyventojų skaičiaus ir jo augimo, amžiaus pasiskirstymo. Technologiniai veiksniai apima mokslinių tyrimų ir plėtros veiklas, robo/automotizavimą ir technologinius pokyčius (Oyasor ir Gbadebo, 2024, p. 4).

PEST analizė – tai analitinė sistema skirta įvertinti verslo aplinkos pagrįstumą ir efektyvumą. Veiksnius įtakoja įmonės verslo aplinka. Svarbu atsižvelgti į aplinkos analizę, formuojant strateginį planavimą ir konkurencinį pranašumą (Oyasor ir Gbadebo, 2024, p. 6).

Apibendrinant galima teigti, kad tiriant organizacijos išorinę aplinką, reikia nustatyti ir įvertinti tiek tiesioginio poveikio (mikroaplinkos veiksniai), tiek netiesioginio poveikio (makroaplinkos veiksniai) veiksnius, kurie gali daryti įtaką organizacijos sėkmei.

2. Konkurencinės aplinkos analizė

Loredana (2024) apibrėžia M. Porterio modelį kaip strateginę analizės priemonę, kuri naudojama įmonės veiksmų strategijoje, padedantį nusakyti konkurentų elgseną ir veiksmų modalumą (Loredana M., E., 2024, p. 144). Klasikiniu

konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizės modeliu laikomas Michael Porter (Harvardo verslo mokykla) sukurtas penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 1 pav.), kuris išskiria šias konkurencines jėgas:

1. Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė.
2. Esamų konkurentų tarpusavio kova.
3. Produktų pakaitalų grėsmė.
4. Tiekėjų derėjimosi jėga.
5. Pirkėjų derėjimosi jėga.



1 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Korsakienė, R.ir Grybaitė, V. (2012).

Strateginis organizacijų valdymas. Vilnius.

Taigi, konkurencingumui tarp panašių įmonių daro įtaką penkios M.Porterio jėgos, įskaitant potencialius naujus rinkos dalyvius, pirkėjus, tiekėjus ir pakaitalus. Formuojant veiksmingą konkurencinę strategiją svarbu atlikti pramonės struktūros analizę (Mahasin, Z., M., Hartoyo, Hasbulah R., 2024, p. 947). Šių įmonę veikiančių jėgų tikslas – išnagrinėti, kaip įmonė turi paruošti savo strategiją, palankiai išnaudoti aplinkoje susiklosčiusias aplinkybes, išsilaikyti konkurencinėje kovoje ir įveikti aplinkoje esančius barjerus.

Konkurencija, kuri egzistuoja tarp esamų konkurentų lemia šakos pelningumo ir konkurencingumo lygį. Kova tarp esančių konkurentų skatina įmones keistis ir reaguoti į jų pasikeitimus. Visi šakoje esantys konkurentai yra susiję tarpusavyje, taigi kiekvienas vienos įmonės veiksmas gali turėti atoveiksmį, o visa tai lemia rinkos patrauklumą ir pelningumą.

Potencialūs konkurentai – tai veiksnių grupė, kuri gali ateiti į rinką. Jų įėjimo į rinką grėsmė priklauso nuo šakoje esančių įėjimo barjerų ir esančių rinkoje konkurentų reakcijos, kurios tikisi naujai įeinantys konkurentai. Įėjusios į rinką naujos įmonės konkuruoja savo naujomis idėjomis bei moderniais įrenginiais. Įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet joms tenka varžytis su įmonėmis, gaminančiomis tos prekės pakaitalus. Naujiems konkurentams būna sunku patekti į rinką, nes jau esančios įmonės neleidžia prieiti prie paskirstymo kanalų, naujai įmonei reikia turėti didelį pradinį kapitalą. Taip pat naujų įmonių įėjimą kontroliuoja ir valstybė.

Prekių pakaitalų grėsmė atsiranda tada, kai jų kaina ir kokybė yra priimtinesnė vartotojui.

Tiekėjų derėjimosi jėgos leidžia įmonėms numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami su jais esantys strateginiai santykiai. Rinkoje įsitvirtinę stiprūs tiekėjai gali sukelti pelno mažėjimą, didindami žaliavų kainas tiek, kad tai atsilieptų visiems toje šakoje esantiems pirkėjams. Tiekėjų jėgos nusilpsta, kai rinkoje yra kokybiškų pakaitalų jų siūlomoms prekėms.

Ne ką mažesnis rinkos veiksnys yra pirkėjai. Pirkėjai tam tikros rinkos šakoje gali tapti stiprūs, jeigu jie išmoksta naudotis prekių kainomis, bei kokybe ir gali savo jėga sverti pardavimų sąlygas. Pirkėjų derėjimosi galią remia rinkos šaka ir jo turima informacija apie prekę, jos gamybai panaudotas žaliavas, tiesioginius tiekėjus. Visi šie veiksniai gali lemti pirkėjų spaudimą įmonėms.

Taigi, konkurencinės strategijos tikslas - suvaldyti penkias konkurencines jėgas ir konvertuoti įmonės naudingumui ekonominiuose sprendimuose (Loredana M., E., 2024, p. 142).

Taigi, konkurencinės strategijos tikslas – rasti rinkoje tokią nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių konkurencinių jėgų ir netgi naudoti jas savo tikslams. Penkių jėgų modelis padeda susidaryti vaizdą apie konkurencinę aplinką. Didžiausias dėmesys skiriamas toms rinkoms, kuriose įmonė vysto savo veiklą.

3. Vidiniai ištekliai ir kompetencijos

Vis daugiau gilinantis į organizacijos konkurencingumo ir pasiekimų vystymo galimybes, pabrėžiama žmogiškųjų išteklių, kaip svarbiausio ir sunkiai nukopijuojamo strateginio ištekliaus, svarba. Šios permainos iškelia reikalavimus organizacijų vadovams perkainuoti esmines vertybių, mąstysenos ir žmogiškųjų išteklių valdymo filosofijos pozicijas bei disponuoti tokiomis kompetencijomis, kurios užtikrintų sėkmingą žmogiškųjų išteklių partnerystę ir lygiavertį dalyvavimą strateginiame organizacijos valdyme.

XX a. viduryje labiausiai vertinami organizacijų ištekliai buvo materialūs, bet XXI a. pradžioje fiksuojama neapčiuopiamų organizacijos išteklių reikšmė, vartotojų vertės kūrimui bei konkurencingumo užtikrinimui. Pabrėžiami organizacijos ištekliai, išsiskiriantys vertingumo, retumo, unikalumo ir suderinamumo savybėmis, lemiantys konkurencingumo formavimą, valdymą ir išlaikymą. Vertingi organizacijos ištekliai ir kompetencijos įgalina organizacijų vystymą, strategijų realizavimą, galimybių identifikavimą, pritaikymą ir valdymą. Organizacijos kompetencijos virsta prielaidomis realizuoti strateginius organizacinius išteklius, konkurencingumą rinkoje (Sekliuckienė, 2008, p. 679).

Ištekliai apibrėžiami kaip organizacijos turtas, kompetencijos, procesai, savybės bei informacija, įgalinantys optimaliai vykdyti strategijas, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Išteklių priklausomybė organizacijai ir efektyvus strategijų vykdymas lemia konkurencinį rezultatyvumą.

Sekliuckienė (2008) organizacijos išteklius skirsto į:

- Materialiuosius (apčiuopiamus), turinčius fizinę arba piniginę išraišką, kurie pateikiami finansinėse ataskaitose (finansiniai ištekliai, pastatai, įrenginiai ir pan.).
- Nematerialiuosius (neapčiuopiamus), tai prekiniai ženklai, organizacijų įvaizdis, personalinės ir organizacinės kompetencijos ir pan.

VRIO modeliu (angl. *valuable, rare, inimitable, organization*) išskiriamos strateginių organizacijų išteklių savybės:

- *Vertingi ištekliai* - efektyvus gebėjimas kontroliuoti aplinkos pokyčius.
- *Reti ištekliai* - išskirtiniai, neturintys daug konkurentų.
- *Unikalūs ištekliai* - sunkiai sukuriami konkurentų.
- *Derintys (kompleksiški) ištekliai* - dimensijų apjungimas, išteklių ir kompetencijų panaudojimas konkurencingumui pasiekti.

Organizacijos kompetencijos apibrėžiamos kaip kolektyvinis unikalumas, lankstumas, inovatyvumas ir atnaujinimas. Atsižvelgiant į permainingą ir dominuojančią išorinę aplinką, organizacija privalo įvertinti organizacinę kultūrą, veiklos modeliavimus, skirtingas kompetencijas ir sutelkti informaciją bei gebėjimus, transformuojant į konkurencingus produktus. Gebėjimas komunikuoti, diegti inovacijas, siekiant tvarumo tikslų, integruoti ir tobulinti ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius, vystant konkurencingumą, kuriant vertę klientams ir suinteresuotoms šalims. Pagal mokslininkę Dementjevą (2020) kompetencijos skirstomos į:

- *pagrindines organizacijos kompetencijas,* kurios apima unikalių išteklių, įgūdžių ar gebėjimų rinkinį, konkurencinio pranašumo išskirtinumą ir leidžiantis suteikti klientams unikalią vertę, užsibrėžtų tikslų siekimą ir uždavinius.
- *nepagrindines organizacijos kompetencijas* – tai vykdomos veiklos sąsaja, neturinti strateginio reikšmingumo poveikio arba neteikia jokių papildomų galimybių procesų ir efektyvumo metu.

Taigi, organizacijos išteklių ir kompetencijų reikšmingumas išskiria konkurencinį pranašumą, vykdant ir realizuojant strategijas permainingoje rinkoje.

4. Tarptautinės metalo apdirbimo įmonės aplinkos analizė ir vertinimas

4.1. Tarptautinės metalo apdirbimo įmonės veikla

Šiuolaikiška tarptautinė metalo apdirbimo įmonė, priklausanti tarptautinių įmonių grupei, kuri specializuojasi automobilių komponentų gamyboje, reikalaujančių specialaus gamybos proceso ir aukštos kokybės apdirbimo. Grupė yra pasaulinė automobilių komponentų ir mazgų tiekėja, kotiruojama Madrido ir Mumbajaus biržos rinkose.

Gamybinė grupė, besispecializuojanti aukštos pridėtinės vertės procesų valdyme, jau veikia 4 žemynuose ir 17

valstybių. Įmonė siekia tapti pagrindiniu partneriu savo klientams pasitelkdama multi-technologijas, globalizaciją, technines žinias ir įgūdžius, efektyvumo („Lean“) sistemą, augimą - investicijas. Lietuvoje veikianti kaip uždaroji akcinė bendrovė. Įmonės klientus apima lyderiaujantys automobilių gamintojai. Vykdomas 100 proc. eksportas į 8 Europos sąjungos valstybes, Švediją, Didžiąją Britaniją, Jungtinės Amerikos Valstijas bei Meksiką.

Įmonė atsakingai plėtoja savo veiklą, ypatingą dėmesį skiria darbuotojų ugdymui ir darbo sąlygoms bei aplinkosaugai.

4.2. Vidinės aplinkos veiksnių analizė ir vertinimas

Vidaus veiksnių analizė yra vienas svarbiausių strateginio planavimo etapų, nes ji leidžia organizacijai apibūdinti nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybes. Kad būtų panaudojamos visos, ar bent jau didžioji dalis, už organizacijos ribų esančių veiklos galimybių, organizacijos potencialas turi būti adekvatus šioms galimybėms. Būtent siekis išsiaiškinti šį organizacijos potencialą ir lemia vidinės jos aplinkos analizės svarbą.

1 lentelėje pateikta tarptautinės metalo apdirbimo įmonės veiklos SSGG matrica, kuri padeda įvertinti įmonės būklę ir aplinką, kad būtų galima priimti pagrįstus strateginius sprendimus.

1 lentelė. SSGG matrica

Stiprybės Silpnybės Galimybės Grėsmės	**Stiprybės** • Efektyvus valdymo procesas; • Aukščiausios kokybės užtikrinimas gamybos procese; • Išplėtotos darbuotojų skatinimo, motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo sistemos; • Efektyvus inovacijų diegimas.	**Silpnybės** • Kvalifikuotų darbuotojų trūkumo; • Įmonės žinomumo stoka.
Galimybės • Išplėtota partnerystė su garsiais klientais; • Bendradarbiavimas ir partnerystė; • Teikti paslaugas vietinėje rinkoje; • Pasaulinė automobilių rinka.	***Stiprybių – galimybių strategijos*** • Naujų technologijų diegimas ir optimalus įsisavinimas darbo eigoje.	***Silpnybių – galimybių strategijos*** • Viešinimas technologinio pažangumo ir bendradarbiavimo su žinomais klientais. • Užmegzti glaudesnius santykius su vietinėmis įmonėmis, plėtojant patikimumą ir formuojant reputaciją. • Teikti metalo tyrimo paslaugas vietiniu mastu, kuriant žinomumą ir naudingumo vertę vietiniu mastu.
Grėsmės • Įstatymų ir nuostatų pasikeitimai; • JAV muito įvedimas; • Vartotojų poreikio pasikeitimas (elektra varomi automobiliai); • Konkurencijos atsiradimas; • Automobilių gamybos mažėjimas.	***Stiprybių – grėsmių strategijos*** • Prisitaikymas ir naujinimas, teikiant pirmenybę ateičiai. • Sąmoningas prisitaikymas prie vartotojų pokyčių, kuriant naujas detales tinkamas elektromobiliams.	***Silpnybių – grėsmių strategijos*** • Darbdavio įvaizdžio formavimas vietiniu mastu darbuotojų pritraukimui.

Sudaryta darbo autorės

Stiprybės:

Taikomas demokratinis vadovavimo stilius, kadangi įmonė vadovaujasi decentralizuotu valdymo modeliu. Darbų paskirstymas ir koordinavimas užtikrina informacijos kontrolę ir lengvesnį jos sisteminimą. Pasižymi sėkmingu tarpusavio bendradarbiavimo procesu, sprendimų decentralizacija, padalinių diferenciacija, veiklos integracija, gebėjimu planuoti veiklą ir ją prognozuoti.

Įmonė užtikrina aukščiausią kokybę, pasitelkdama multi-technologijas, technines žinias ir įgūdžius, efektyvumo „Lean“ sistemą.

Užtikrinamas konkurencingas laiku mokamas atlyginimas bei papildomos naudos darbuotojams. Organizuojami renginiai ne tik darbuotojams, bet ir jų vaikams, apdovanojimai, t. p. skiriama galimybė kelti kvalifikaciją ir tobulėti.

Silpnybės:

Įmonei trūksta inžinerinių specialybių darbuotojų, kadangi pastaruoju metu studentai daugiau orientuojasi į kitas specialybes. Šiuo metu sudėtinga jaunus žmones sudominti pramonės ir gamybos sritimi, nors naudojamos moder-

niausios technologijos, siūlomi konkurencingi atlyginimai ir yra nemenkos karjeros perspektyvos. Oficialios statistikos portalas skelbia, kad Lietuvoje nedarbo lygio rodikliai nežymiai padidėję: 2023 m. rodikliai siekė 6,8 proc., o 2024 m. - 7,1 proc. (Oficialios statistikos portalas, 2025).

Įmonė susiduria su žinomumo stoka, kadangi įmonės produktas yra specifinis ir prieinamas tik tikslinei rinkai, todėl yra problematiška atkreipti visuomenės dėmesį, užtikrinti jos palankumą, komunikuoti, skleisti žinomumą vietos rinkoje ar regione.

Galimybės:

Įmonė savo produkciją eksportuoja į 8 Europos sąjungos valstybes, Švediją, Didžiąją Britaniją, Jungtinės Amerikos Valstijas bei Meksiką. 2023 m. stebimas įmonės pardavimo pajamų augimas 18,68 proc., kuris siekia 55 733 308 € lyginant su 2022 m. - 45 319 809 €.

Į paslaugų teikimo paketą įvesti metalo sudėties tyrimus ir juos apmokestinti vietiniai rinkai, tai užtikrintų informacijos sklaidą ne tik kaip apie tarptautinę įmonę, bet ir teikiamą naudingą paslaugą vietiniu mastu. Konsoliduojant didesnį ratą kitų įmonių interesantų, žinomumo plėtra pasiektų ir kitų įmonių darbuotojus. Užmegzti glaudūs santykiai su vietinėmis įmonėmis užtikrina sinerginį naudingumą ir patirties pasidalijimą, skatinant žinomumo plėtrą.

Grėsmės:

Sėkmingam naujo produkto kūrimui ir integravimui reikia milžiniškų investicijų ir laiko sąnaudų.

Palyginus su 2023 m. pasaulinė automobilių rinkos gamyba siekė 112 proc. – tai 43,7 mln., kompensuojant Covid-19 pandemijos sukeltus logistikos tiekimo grandinėje padarinius, t. p. karo Ukrainoje mikroekonominius sunkumus, pasižyminčius infliacijos augimu ir kainų kilimu. Tačiau 2024 m. gamyba sumažėjo 0,2 proc. – tai 0,1 mln. mažiau nei 2023 m.

JAV muito įvedimas turės įtakos kainų kilimui, o tai gali keisti rinkos susidomėjimą įmonės produkcija.

Įmonė susiduria su tarptautine gamybos konkurencija, pvz.: Indijos ir Kinijos technologiniais pranašumais, kuriuos sudaro produkcijos pagaminimo laiko trukmė, elektros ir vandens sąnaudos bei darbo užmokestis, kadangi šalyse dominuoja pigi darbo jėga. Minimalus nepagrįstumas bendradarbiaujant su klientais ar tiekėjais gali turėti neigiamos įtakos įmonei ir jos veiklai.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė specializuojasi automobilių komponentų, reikalaujančių specialaus gamybos proceso ir aukštos kokybės apdirbimo, gamyboje. Vykdomas inovacijų taikymas ir gamybinių procesų optimizavimas, teikiamas dėmesys produkto kokybei, technologijų naujinimui, ilgalaikių santykių kūrimui. Pagrindiniai įmonės pranašumai - produkto konkurencijos šalyje nebuvimas, kokybės užtikrinimas pasaulinėje rinkoje. Susirūpinimą kelia elektromobilių plėtra, tai skatina sąmoningai diegti tinkamą produktą savo veikloje. Muito įvedimas gali skatinti produkto kainos kilimą, o nuostatų pasikeitimai gali mažinti medžiagos sudėties neatitikimus. Naujų konkurentų atsiradimas vysto kainų koregavimo procesus. Kvalifikuotų darbuotojų stoka stabdo darbo procesus ir eigą, tai skatina įmonę įsitraukti į bendradarbiavimą su bendruomenėmis ir švietimo įstaigomis regioniniu mastu, skatinant besimokančius pasirinkti reikiamos specialybės kryptį ir naujų darbuotojų suinteresuotumą.

4.3. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Šiandieninėje konkurencingoje rinkoje PEST analizė padeda suvokti bendros rinkos situaciją, suteikiant verslui tinkamos strategijos formuluotę. Išskiriami ekonominiai, socialiniai, politiniai bei technologiniai veiksniai ir vertinimai.

Ekonominiai veiksniai:

Oficialios statistikos portalas skelbia, kad Lietuvoje nedarbo lygis yra padidėjęs: 2023 m. siekė 6,8 proc., o 2024 m. – 7,1 proc. Tai suteikia kliūčių aukštos kvalifikacijos darbuotojų paieškoms. Įmonei reikia didinti darbuotojų suinteresuotumą motyvaciniais ir skatinimo procesais.

Infliacija 2023 m. buvo pasiekusi 1,2 proc., o 2024 m. padidėjo iki 2,1 proc. Tai turi įtakos produkcijos gamybos ir medžiagų tiekimo kainų kilimui. Naudojamas nuolatinis kainų pokyčių stebėjimas, vertinimas ir produkcijos optimizavimas gali sumažinti infliacijos poveikį.

Realusis darbo užmokestis 2024 m. palyginti su 2023 m. šalies ūkyje padidėjo 9,2 proc. privačiajame sektoriuje – 7,9 proc. Darbo užmokesčio kitimą lėmė 2024 m. padidinta minimalioji mėnesinė alga bei pasikeitusi neapmokestinamojo pajamų dydžio skaičiavimo tvarka. Įmonė privalo didinti darbo sąnaudas ir optimizuoti darbo našumą.

Gamintojų parduotos pramonės produkcijos kainų pokyčiai per metus palyginti su 2023 m. ir 2024 m. padidėjo 0,2 proc., nes 2023 m. siekė 2,2proc., o 2024 m. – 2,4 proc. Įvertinant konkurencinės rinkos rodiklius, galimas nežymus kainų kitimas.

Apdirbamosios gamybos produkcija be PVM ir akcizo atitinkamų metų kainomis, 2024 m. palyginti su 2023, nepašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtakos, vertinamas padidėjimas 9,2 proc., kadangi 2023 m. rodikliai siekė 95,5 proc., o 2024 m. – 104,7 proc. Atskleidžiamas tarptautinės metalo apdirbimo įmonės plėtros potencialas.

Bendrasis vidaus produktas (BVP), tenkantis vienam gyventojui to meto kainomis, sumažėjo 7,4 proc., nes 2023 m. siekė 25 698 EUR, o 2024 m. – 23 800 EUR. Eksporto intensyvumas, jo optimizavimas bei plėtra į rinkas, skatintų BVP didėjimą.

Mokėjimo balansas sumažėjęs 8,27 proc., kadangi 2023 m. balansas buvo 5 088 mln. EUR, o 2024 m. 4 667 mln. EUR. Prekių eksportas sumažėjo 1,6 proc. lyginant 2023 m. – 10,23 proc. ir 2024 m. – 8,64 proc. Mokėjimo balanso ir eksporto nuosmukis įmonę skatina tobulinti konkurencinį pranašumą ir peržvelgti rinkas.

Socialiniai – kultūriniai veiksniai:

Pagal oficialius duomenis Lietuvoje gyvena 2024 m. 2 885 891 asmenys – tai 28 612 asmenimis (0,99 proc.) daugiau negu 2023 m. Marijampolės apskrityje 2023 m. gyventojų buvo 4,76 proc., o 2024 m. sumažėjo iki 4,67 proc. Regioninės demografijos mažėjimo kintamumas gali paveikti tarptautinę metalo apdirbimo įmonės veiklą. Bendradarbiavimas ir vietinių bendruomenių rėmimas gali turėti įtakos įmonės reputacijai ir žinomumui.

Higienos instituto duomenimis Lietuvoje 2023 m. mirė 36 016 asmenys – tai 831 asmenimis (2,3 proc.) mažiau negu 2024 m. (Higienos institutas, 2024), tai išryškina teigiamus pokyčius sveikatos srityje. Įmonės bendradarbiavimas su sveikatos įstaigomis ir sveikos gyvensenos prevencijų diegimas užtikrintų mirtingumo mažėjimą ir reputacijos formavimą.

Oficialios statistikos portalo duomenimis jaunimas nuo 15 – 29 metų iš viso pagal išsilavinimą yra pakilęs 0,9 proc. 2023 m. - 402,6 tūkst. asmenų, o 2024 m. – 406,2 tūkst. asmenų. Didžiausias jaunimo prioritetas teikiamas vidutiniam išsilavinimui 2023 m. – 43,17 proc., o 2024 m. – 43,03 proc. Žemą išsilavinimą 2023 m. rinkosi 33,28 proc., 2024 m. truputį daugiau 35,11 proc. Mažiausiai pasirinktas aukštasis išsilavinimas 2023 m. 23,57 proc., 2024 m. poreikis sumažėjo iki 21,16 proc. Tai atspindi aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumą, o pabrėžiamas žemo išsilavinimo pasirinkimas išryškina profesinio mokymo srities pokyčius. Lietuvos įmonėse jaučiamas darbuotojų su rinkai reikalingais įgūdžiais trūkumas. Lietuvoje aukštojo mokslo institucijų tinklas ir studijų programos nėra efektyviai pritaikomos prie mažėjančio studentų skaičiaus ir kintančių darbo rinkos poreikių. Tarptautinės metalo apdirbimo įmonės bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis ir investicijų paskirstymas į mokymosi programų naujinimus pritaikytas verslo poreikiams. Edukacijų organizavimas ir ekskursijų įmonėje rengimas, siekiant supažindinti jaunimą su būsima darbo rinka ir jos specifika.

Neto tarptautinės migracijos prognozės duomenimis 2023 m. migravo 22 094 asmenys. Palyginus su 2024 m., jų skaičius sumažėjo net 95,34 proc., nes migravusių asmenų buvo tik 1 030. Migracijos sumažėjimas simbolizuoja teigiamus veiksnius darbo rinkoje.

Politiniai – teisiniai veiksniai:

Lietuva yra Europos sąjungos narė, kurios dėka Lietuvos žmonės gali plėsti ne tik žinias, bet ir verslus, pristatant savo produkciją ir paslaugas. Lietuva koordinuoja Baltijos šalių bendradarbiavimą, siekiant tęsti Rusijai sankcijų politiką, tiekti paramą Ukrainai, užtikrinti Lietuvos saugumą. Lietuvos narystė NATO pagrįsta pasitikėjimu, stabilumu ir saugumu visoje Europoje. 2023 m. įvykęs susitarimas stiprinti bendradarbiavimą kibernetinio saugumo, technologijų ir kovos su hibridinėmis grėsmėmis srityse siekiant ginti tarptautinę teisę ir taisyklėmis grįstą tarptautinę tvarką (Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, NATO, 2024). Tarptautinės įmonės susitelkimas bei pagalba finansiniais ir nefinansiniais ištekliais prie Ukrainos paramos, užtikrinant saugumą, susivienijimą ir tarptautinį bendradarbiavimą.

Europos Sąjungos Paramos Centras (2025) skelbia teikiamą „Pramonės dekarbonizacija – parama iš Europos Sąjungos Modernizavimo fondo“ t. y. dekarbonizacijos technologijų ir įrenginių diegimas apdirbimo pramonės įmonėse, skiriant 42 000 000 Eur., siekiant sutaupyti apie 2607 GWh energijos ir sumažinti apie 489 tūkst. tonų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) išmetimą (Europos Sąjungos Paramos Centras, 2025). Finansavimo intensyvumas - didelėms įmonėms siekia 30 proc. Įmonė privalo vykdyti konkurencingumo strategijas, plečiant partnerių paiešką, optimizuojant technologijų naujinimus, atliepiant tvarumo tikslus.

Pagal Oficialios statistikos portalo (2023) duomenis „2022 m. MTEP (Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra) darbams buvo skirta 690,7 mln. EUR. MTEP išlaidos 2022 m., palyginti su 2021 m., padidėjo 67 mln. EUR, arba 10,7 proc. Aukštojo mokslo sektoriuje išlaidos padidėjo 32,8 mln. EUR, arba 15 proc., verslo sektoriuje – 28,2 mln. EUR, arba 9 proc., valdžios sektoriuje – 5,9 mln. EUR, arba 6 proc. 2022 m. daugiausia išlaidų patyrė verslo įmonių sektorius – 334,9 mln. EUR, arba 48,5 proc. visų MTEP išlaidų, aukštojo mokslo sektorius – 251,7 mln. EUR (36,4 proc.), ir valdžios sektorius – 104,1 mln. EUR (15,1 proc.) Remiantis išankstiniais BVP duomenimis, bendrosios

Lietuvos išlaidos MTEP sudarė 1,03 proc. BVP (2021 m. – 1,11 proc.). Verslo sektoriaus MTEP išlaidos 2022 m. sudarė 0,5 proc. BVP (2021 m. – 0,55 proc.), aukštojo mokslo ir valdžios sektoriaus – 0,54 proc. (2021 m. – 0,56 proc.)“ (Oficialios statistikos portalas, Lietuva skaičiais, 2023 m. leidimas, MTEP). Įmonė privalo įsitraukti į mokslinius pokyčius, bendradarbiauti su valstybinėmis institucijomis, informuojant apie įmonės poreikius ir galimybes, dalyvauti ES projektuose.

Technologiniai veiksniai:

Lietuvoje skaitmeninė politika valdoma decentralizuotai, prisidedama prie skaitmeninio dešimtmečio tikslų įgyvendinimo ir tęstinumo. Politikos srityje kiekvienos ministerijos atsakomybė siejama su skaitmeninimo veikla (Europos Komisija, Digital Decade Country Report 2023 Lietuva, p. 1). Pagal Europos skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksą (DESI) Lietuva užima 14 – tą vietą tarp 28 ES šalių. Beveik pusė Lietuvos gyventojų 49 proc. įvaldo bent pagrindinius skaitmeninius įgūdžius, šiek tiek mažiau nei ES vidurkis 54 proc. Lietuva sėkmingai investuoja į IRT mokymus: specializuotus IRT mokymus savo darbuotojams suteikė tik 13 proc., o ES vidurkis siekia 22 proc. Skaitmeninių įgūdžių skatinimo tematika: dirbtinis intelektas; didieji ir paskirstytieji duomenys; daiktų internetas; įvairiarūšė analizė, apdorojimas ir diegimas; kibernetinis saugumas; finansinės technologijos ir blokų grandinės (Strata, 2021, p. 32). Lietuva skatina skaitmeninius įgūdžius švietimo ir profesinio mokymo lygiuose. Tarptautinės metalo apdirbimo įmonės glaudus bendradarbiavimas užimtumo tarnybomis, siekiant teikti skaitmeninių įgūdžių įsisavinimus ir kelti kvalifikaciją.

Europos komisija (2024) teigia, kad „2021 metais patvirtintas Lietuvos ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planas „Naujos kartos Lietuva“ numato ypač svarbių vienas kitą sustiprinančių struktūrinių reformų ir investicijų. Pagal paskutinį plano pakeitimą Lietuva iki 2026 metų pabaigos gali gauti 3,8 milijardų eurų ES subsidijų ir paskolų, padėsiančių spartinti žaliąją ir skaitmeninę pertvarką bei įveikti įsisenėjusias struktūrines problemas“ (Europos komisija, Naujienų straipsnis, 2024). Teikiamos paramos verslui, atsižvelgiant į klimato kaitą ir tvarumo tikslų įgyvendinimą, skatina įmonę naujinti technologijas, atsižvelgti į perdirbimo procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad eksportuojanti tarptautinė metalo apdirbimo įmonė privalo atsižvelgti ir formuoti bei vykdyti strategijas, kurios apimtų tarptautinį ir vidinį bendradarbiavimą, iniciatyvų vystymą – tvarumo ir darnumo atžvilgiu, susitelkimą ir bendrystę, vieningumo išraiškos aspektu, technologijų ir programų naujinimą bei prisitaikymą prie kintančios aplinkos.

4.4. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų analizė

Metalo apdirbimo srities konkurencinė analizė apibrėžianti - naujų rinkos dalyvių ar esamų konkurencinis pranašumas ir vykdomų pozicijų tobulinimas.

Konkurencinė aplinka:

Įmonės konkurencinę aplinką apima tarptautinių šalių įmonės - Indijos ir Kinijos, kurios gali pranokti produkto gamybos proceso laikotarpiu, technologiniu atžvilgiu bei pigia darbo jėga. Įmonė laikosi aukščiausių kokybės reikalavimų visoje gamybos linijoje, pradedant medžiagų pirkimu pas tiekėją ir baigiant savalaikiu produkcijos pristatymu klientui. Visos darbo vietos aprūpintos įvairiais atestuotais matavimo prietaisais, kad visame gamybos procese būtų galima išlaikyti aukščiausią gaminamos produkcijos kokybę. Taip pat užsakovai turi teisę bet kada patikrinti, kaip vyksta gamyba ir kaip laikomasi gamybos standartų. Taigi, auditai yra kasdienybė - jie vyksta vidutiniškai kas mėnesį. Auditus vertina kaip būdą nuolatos tobulėti. Jie atitinka didžiausių pasaulio automobilių, taip pat ir kitų gamintojų, reikalavimus. Ne visada gamybos procesų efektyvumas ir optimizavimas reiškia kokybės atitikmenį.

Potencialūs nauji rinkos dalyviai:

Potencialių konkurentų naujų ir esamų šią dieną nėra.

Klientai ir tiekėjai:

Kadangi įmonės klientai yra pastovūs ir žinomi automobilių gamintojai, įmonė su savo produkcija įgavusi pasitikėjimą ir kokybės užtikrinimą. Rinka specifinė – „visi žino vieni kitus“. Darbas atliekamas laiku, efektyvi sprendimų paieška bendradarbiaujant su klientais, palaikomas glaudus bendradarbiavimas. Klientai teikia klausimynus ir anketas apie tiekėjų metalo išgavimo būdus ir įsitraukia į išorinius problemų sprendimus. Įmonės klientus sudaro tarptautiniai žinomi automobilių gamintojai, su kuriais yra sukurti ilgalaikiai susitarimai.

Tiekėjų įsipareigojimai suderinami su įmonės įsipareigojimais. Dažniausiai metalo tiekėjas nurodomas kliento, todėl metalo sudėčių atitikmenys teigiami.

Kadangi aukščiausių kokybės reikalavimų laikomasi visoje gamybos linijoje, pradedant medžiagų pirkimu pas tiekėją ir baigiant savalaikiu produkcijos pristatymu klientui, todėl galima teigti, kad tiek tiekėjų, tiek klientų derėjimosi

galia yra silpna. Be to, visos darbo vietos aprūpintos įvairiais atestuotais matavimo prietaisais, kad visame gamybos procese būtų galima išlaikyti aukščiausią gaminamos produkcijos kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad suderinami įmonės ir tiekėjų įsipareigojimai, užtikrinamas tarpusavio pasitikėjimas ir bendradarbiavimas. Formuojamas tarptautinių partnerių pasitikėjimas ir ryšio išlaikymas, o kokybės užtikrinimas yra viena iš įmonės prioritetinių sričių.

4.5. Tarptautinės metalo apdirbimo įmonės vidiniai ištekliai ir kompetencijos

Įmonės materialūs ištekliai, tokie kaip kalvės pastatas, sandėliai, gamybos ir apdirbimo įranga, produkcija ir pan., kuria įmonės produktyvumo vertingumą. Konkurencingumo pranašumą teikia, tai, kad įmonė priklauso tarptautinių įmonių grupei, kuri paplitusi visame pasaulyje. Bendrovės veiklos tikslai: metalas, apdirbimas, gaminiai, eksportas, gamyba. Bendrovės įstatinis kapitalas - 7 540 835,94 €. Nominali akcijų vertė – 25 € už vienetą. Organizacijos tipas – pelno siekianti. Organizacijos paskirtis – našumas. Įmonės finansiniai rodikliai 2022 m. ir 2023 m.:

- Pardavimų pajamos 2022 m. buvo 45 319 809 €, o 2023 m. padidėjo iki 55 733 308 €.
- Grynasis pelnas (nuostoliai) 2022 m. sudarė 4 252 628 €, 2023 m. - 6 641 781 eurų.
- Grynasis pelningumas 2022 m. buvo 9,38 proc., 2023 m. padidėjo iki 11,92 proc.
- Nuosavas kapitalas 2022 m. -19 292 229 €, 2023 m. padidino 25 934 010 eurų.
- Ilgalaikis turtas 2022 m. siekė 21 283 587 €, o 2023 m. - 23 080 204 eurų.
- Trumpalaikis turtas 2022 m. siekė 16 071 747 €, o 2023 m. - 15 054 649 eurų.

Iš finansinių ataskaitų analizės galime teigti, kad įmonės veikla pelninga, matomas pardavimų augimas ir pelno didėjimas 3 proc. Įmonė naudoja pažangias priemones, geriausias prieinamas gamybos technologijas ir procesus, padedančius mažinti poveikį aplinkai, skatinti racionalų išteklių valdymą ir naudojimą, mažinti sąnaudas ir atliekas. Įmonė skiria ypatingą dėmesį įrenginių modernizavimui, nuolat tobulina technologijas, siekdama mažinti poveikį. Įsipareigoję dėl tvarios plėtros ir klimato kaitos. Siekia darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo dėl aplinkos apsaugos, žmonių sveikatos, racionalaus gamtinių išteklių naudojimo. Kuria gaminius ir procesus pagal ekodizaino koncepcijas, kurios orientuotos į efektyvumą, suteikiant reikiamus išteklius.

Įmonės neapčiuopiami ištekliai vertinami atsižvelgiant į 18 metų patirtį ir įsitvirtinimą rinkoje, kurie lemia ilgalaikius santykius bei užtikrina aukštą kokybę. Išskiriama lyderiaujanti organizacinė kultūra pasižymi organizuojamais renginiais ne tik darbuotojams, bet ir jų vaikams, darbuotojų apdovanojimais, kasmetiniais šventiniais susibūrimais, vasaros stovyklomis, tarptautinėmis išvykomis ir sportinėmis veiklomis. Didelis dėmesys teikiamas darbuotojų motyvacijai, taikant premijų paketus ir kvalifikacijos kėlimui, nustatant kompetencijų poreikius. Vertinami etikos principai, teikiant „Priekabiavimo prevencijos ir atvejų valdymo protokolą“ 2020 m. ir laikantis „Profesinio elgesio kodekso“ nustatytos veiklos pagrindinių vertybių. Pateiktas etinis kanalas, per kurį visi organizacijos nariai gali pranešti apie sąžiningumo bei elgesio kodekse nustatytų gairių pažeidimus, užtikrinant konfidencialumą.

Vadybinės kompetencijos išskiriamos kaip strateginiai organizacijos ištekliai, kurie suteikia konkurencinio pranašumo rinkoje, pasižyminčiomis VRIO modelio savybėmis. Verslo išmanymas, efektyvus valdymas, darbų paskirstymas, kokybės užtikrinimas, sprendimų priėmimas ir komunikacijos įgūdžiai lemia aukštas vadybines kompetencijas, pasižyminčias VRIO savybėmis (Sekliuckienė J., 2008, p. 684).

Įmonė neatitinka kai kurių VRIO modelio komponentų - rinkodaros kompetencijų, tokių kaip įvaizdis ir žinomumas – tai mažina žinomumą vietiniu mastu bei patrauklumą potencialiems darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės efektyvūs materialūs ištekliai, apimantys finansinį augimą bei technologinį modernizavimą užtikrina veiklos produktyvumą. Nematerialūs ištekliai, tokie kaip ilgametė patirtis, įsitvirtinimas rinkoje, teigiama organizacinė kultūra, darbuotojų motyvavimas ir etikos normų laikymasis, sustiprina įmonės vertę. Įmonės vadybinės kompetencijos pasižyminčios VRIO modelio savybėmis, suteikiančiomis strateginį pranašumą. Vis dėlto įžvelgiamas rinkodaros kompetencijų trūkumas, apimantis įvaizdį bei žinomumą, kuris riboja įmonės patrauklumą potencialiems darbuotojams ir mažina vietos bendruomenės susidomėjimą.

5. Priemonės tarptautinės metalo apdirbimo įmonės veiklai tobulinimui

Šiandien aplinkos ir ekologijos išsaugojimas apibrėžiamas kaip reikšmingiausias veiksnys. Dinamiškas aplinkos kitimas, konkurencingumo stiprėjimas lemia strateginio valdymo akcentavimą, kuris apima strateginių tikslų planavimą, kūrimą ir diegimą į įmonės veiklos procesus. Strateginis planavimas yra susijęs su misijos ir vizijos nustatymu bei organizacijos tikslų formavimu. Organizacijų dėmesys sutelkiamas ne tik į ekonominį, bet ir į aplinkos bei socialinį vertingumą, kuriant arba ne. Svarbu įgalinti skirtingą požiūrį į valdymo lygius, įtvirtinant tvarumo programas į įmonės vertybes, strategijas, planus ir veiklas, orientuojantis į ilgalaikiškumą ir socialinį atsakingumą (Rajnoha, Schmidtova, Lesnikova, Formanek ir Stefko, 2019, p. 46). Tvaraus verslo modelis vertinamas kaip įmonės strategija, teikianti ilgalaikius rezultatus, siejant aplinkos ir socialinio atsakingumo klausimus bei įtraukiant į verslo modelį. Tvarumo strategijos apibrėžiamos kai viena iš pagrindinių įvaizdžio formavimo ir žinomumo priemonių. Formuojant teigiamą įmonės įvaizdį svarbu akcentuoti tvarumo ir darnumo veikloje vykdomus procesus, užtikrinant ne tik konkurencingumo pranašumą, bet ir teigiamos reputacijos kūrimą.

Technologijų strateginis planavimas, taikant robotizavimą, naujinant ir diegiant technologinius procesus, įmonė gali optimizuoti savo veiklos procesus, efektyvinti rezultatus, nenaudojant žmogiškųjų išteklių, mažinant priklausomybę nuo žmogiškųjų išteklių.

Įmonė suorientuota į kvalifikuotų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą. Svarbu tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, taikant:

- konkurencingą atlyginimą ir siūlomų naudų paketą, skatinant potencialių darbuotojų suinteresuotumą bei lojalumą;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimą, tai gali būti vertingas sprendimas, išlaikant kvalifikuotus darbuotojus bei didinant pasitenkinimą darbu;
- kvalifikacijos kėlimo bei kompetencijų tobulinimo galimybes, kurios lemtų darbuotojų augimą bei konkurencingumą darbo rinkoje (Azimi, Sadeghvaziri, Ebrahimi ir Mozafari, 2025).

Įtraukti rinkodaros strateginį planavimą, skiriant didesnį dėmesį integruotai komunikacijai, pasitelkiant įvairias rinkodaros komunikacines priemones (tradicines ir virtualias), įsitraukti į bendruomenių veiklas, bendradarbiauti su švietimo įstaigomis, stiprinti socialines įmonės pozicijas, reputaciją bei didinti įmonės žinomumą .

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumas išskiriamas kaip ilgaamžiškumo ir socialinio atsakingumo veiksnys, padedantis formuoti teigiamą įmonės įvaizdį, teikiant konkurencinį pranašumą. Technologinis naujinimas ir robotizavimas gali optimizuoti įmonės veiklą, didinant efektyvumą ir mažinant priklausomybę nuo žmogiškųjų išteklių. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų tobulinimas, siūlant konkurencingą atlyginimą bei naudas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimą, kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo galimybes, didintų įmonės konkurencingumą darbo rinkoje. Įtraukiant rinkodaros strateginį planavimą, pasitelkiant integruotos komunikacijos priemones bei aktyvų įsitraukimą į įvairias bendruomenių veiklas, stiprintų reputaciją ir plėtotų žinomumą. Taigi, visos šios strategijos prisideda prie tvaraus bei atsakingo įmonės augimo ir užtikrina konkurencinį pranašumą.

Išvados

1. Kad organizacija veiksmingai funkcionuotų, didelis dėmesys turi būti skiriamas organizacijos aplinkos analizei. Aplinkos strateginė analizė – tai organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių vertinimo procesas, padedantis suprasti, kokiomis sąlygomis veikia įmonė, kokios yra jos galimybės bei grėsmės, ir kaip ji gali prisitaikyti ar pasinaudoti esama situacija siekdama savo strateginių tikslų.
2. Organizacijos aplinkos analizei plačiausiai naudojami SSGG, PEST ir M. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodai, kurie padeda išsiaiškinti tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos aplinkos veiksnius bei juos įvertinti, kad organizacija sėkmingai nusistatytų veiklos strateginį kryptį bei įgytų konkurencinį pranašumą.
3. Įvertinus tarptautinės metalo apdirbimo įmonės mikroaplinkos veiksnius SSGG metodu, galime teigti, kad įmonės stiprybė grindžiama ilgalaikiais santykiais su klientais ir tiekėjais, pagrįsta kokybės užtikrinimu. Įmonės veikla orientuota į technologinius pokyčius ir inovacijas. Daugiau dėmesio įmonė turi skirti darbuotojų poreikio planavimui ir įvaizdžio kūrimui regioniniu mastu. Naujos paslaugos, t. y. metalo sudėties tyrimas, teikimas išplėtotų įmonės bendradarbiavimą su šalies įmonėmis bei prisidėtų prie jos žinomumo plėtros.
4. Įvertinus PEST analizės rezultatus galima teigti, kad ekonominiai veiksniai, tokie kaip didėjantis nedarbo lygis, infliacijos augimas, BVP mažėjimas, skatina įmonę peržvelgti savo strategiją, veiklos optimizavimo ir diversifikavimo sprendimus bei plėtros galimybes. Tokie socialiniai veiksniai, kaip mažėjantis gyventojų su aukštuoju

išsilavinimu skaičius, regioninis demografinis kitimas ir migracijos mažėjimas, skatina įmonę stiprinti bendradarbiavimą su vietos bendruomenėmis, švietimo įstaigomis, organizuoti edukacijas ir socialines iniciatyvas, kuriant įmonės įvaizdį ir žinomumą. Politinių ir teisinių veiksnių visuma apimanti ES paramą dekarbonizacijai, kibernetiniam saugumui ir MTEP projektams, skatina įmonę aktyviai dalyvauti ES projektuose, stiprinti bendradarbiavimą su valstybinėmis institucijomis ir investuoti į inovacijas bei prisidėti prie regioninio saugumo ir darnaus vystymosi tikslų. Atsižvelgiant į technologinius pokyčius bei skaitmeninių įgūdžių stiprinimą Lietuvoje, įmonei būtina investuoti į skaitmenizacijos procesus, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei inovatyvių technologinių sprendimų įgyvendinimą.

5. Konkurencinės aplinkos analizė, remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu, atskleidė, jog tarptautinė metalo apdirbimo įmonė potencialių konkurentų šiame regione šiuo metu neturi. Naujų konkurentų patekimo į rinką grėsmė yra silpna, nes naujoms įmonėms, norint patekti į rinką, atsiranda nemažai barjerų, tokių kaip patirties stoka, greitas apsirūpinimas šiuolaikine įranga, klientų pritraukimas bei priėjimas prie paskirstymo kanalų. Įmonės šiandieninę konkurencinę aplinką įtakoja tarptautinės įmonės, esančios Indijoje ir Kinijoje, kurios gali pranokti nebent pigia turima darbo jėga. Klientų ir tiekėjų derėjimosi grėsmė yra silpna, kadangi įmonė yra stipri, siūloma produkcija yra kokybiška ir atitinka aukščiausius kokybės reikalavimus, kurių laikomasi visoje gamybos linijoje, pradedant medžiagų pirkimu pas tiekėją ir baigiant savalaikiu produkcijos pristatymu klientui.
6. Tarptautinės metalo apdirbimo įmonės veikla yra pelninga ir stabili. Stebimas įmonės pelno augimas bei efektyvus materialių išteklių panaudojimas, investuojant į technologinius naujinimus. Išskiriami tokie vertingi nematerialiniai ištekliai kaip įmonės patirtis, įsitvirtinimas pasaulinėje rinkoje, taikoma darbuotojų motyvacinė sistema bei tvari organizacinė kultūra, kurie stiprina ir įmonės konkurencinį pranašumą. Vadybinės kompetencijos atitinkančios VRIO modelio kriterijus suteikia strateginį pranašumą, tačiau įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti rinkodaros strateginių procesų tobulinimui, siekiant didinti žinomumą ir potencialių darbuotojų suinteresuotumą.
7. Atlikta aplinkos analizė parodė, kad siekiant tobulinti įmonės veiklą, būtina skirti didesnį dėmesį procesų robotizavimui, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai (konkurencingi atlyginimai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimas, kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimo galimybės, bendruomeniškumo stiprinimas) bei rinkodaros strategijos stiprinimui, didesnį dėmesį skiriant integruotai komunikacijai.

Literatūra

1. Atstovybė Lietuvoje (2024). *Europos Komisija skelbia Lietuvai skirtą ekonominių ir socialinių iššūkių ataskaitą ir rekomendacijas.* Europos komisija: Naujienų straipsnis. Europos Komisija skelbia Lietuvai skirtą ekonominių ir socialinių iššūkių ataskaitą ir rekomendacijas - Europos Komisija
2. Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E. ir Mozafari, A. (2025). *War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention.* Future Business Journal: Open Access. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00440-x
3. Dementjeva, J. (2020). *Tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo analizė: kokybinis tyrimas.* Regional Formation & Development Studies, Klaipėdos universitetas, DOI: http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v31i2.2105.
4. Europos Komisija (2023). *Digital Decade Country Report 2023 Lithuania.*
5. Ginevičius, R. ir Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija.* Vilnius: Technika.
6. Gurel, E. (2017). *SWOT analysis: a theoretical review.* Journal of International Social Research 10(51):994-1006, DOI:10.17719/jisr.2017.1832.
7. Juozaitienė, L. ir Staponkienė, J. (2008). *Verslo ir vadybos įvadas.* Šiauliai: ŠU.
8. Kalesnykas, T. ir Katinienė, A. (2019). *Organizacijos aplinkos veiksnių poveikis vadovavimo sėkmei.* 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija.
9. Katinienė, A. ir Stravinskienė, A. (2016). *Organizacijos aplinkos palankios formuotis žinių sinergijai charakteristikos ir jos analizės metodų pasirinkimas.* Alytus: Alytaus kolegija.

10. Kereta, J., Primorac ir D., Mikic, M. (2021). *Karakteristike sustava ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju poduzeća.* Ekonomikos ir rinkos komunikacijos apžvalga / Casopis za Ekonomiju i Trzisne Komunikacije, https://doi.org/ 10.7251/EMC2102347K.

11. Loredana, M., E. (2024). *Porter's 5 competitive forces.* Annals of ‚Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series / Analele Universităţii ‚Constantin Brâncuşi' din Târgu-Jiu Seria Economie, Issue 4, p142-146. 5p.

12. Mahasin, Z., M., Hartoyo ir Hasbulah, R. (2024). *Business development strategy of Beverage Powder company,* Journal of Application Business & Management / Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 10 Issue 3, p942-954. 13p.

13. Oyaser, I., E. ir Gbadebo, D., A. (2024). *Strategic decisions for business sustainability*: *evidence based on the five c analysis and pest analysis.* „International Journal of Professional Business Review" („JPBReview").

14. Pagrindiniai šalies rodikliai - Oficialiosios statistikos portalas.

15. Pina, K., Tether, B. S. (2016). Towards understanding variety in knowledge intensive business services by distinguishing their knowledge bases. Research Policy, 45(2), 401-413.

16. Paužuolienė, J. ir Kaveckė, I. (2023). *Transporto įmonių socialinės atsakomybės plėtojimas neapibrėžtumo sąlygomis.* Regional Formation & Development Studies, Klaipėdos valstybinė kolegija, M14, L91, Q01, DOI: https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2512.

17. Rajnoha, R., Schmidtova, J., Lesnikova, P., Formanek, I. ir Stefko, R. (2019). *Transformations in strategic business planning in the context of sustainability and business goals setting.* Transformations in Business & Economics: Special Paper, ISSN 1648-4460.

18. Sekliuckienė, J. (2008). *Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis.* Ekonomika ir vadyba: Kauno technologijos universitetas, ISSN 1822-6515.

19. Strata (2021). *Tarpinis valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030" vertinimas ir esamos situacijos analizė.* Vyriausybės strateginės analizės centras.

20. Svetikas, K., Ž. ir Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas.* Vilnius: MRU.

Mykolo Romerio universitetas
Sūduvos akademija

Respublikinė mokslinė-praktinė studentų konferencija

STUDENTŲ TAIKOMIEJI TYRIMAI

2025 m. gegužės 8 d.

KONFERENCIJOS MOKSLINIS KOMITETAS:

Dr. (hp) *Kęstutis Žemaitis*, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto profesorius;
Dr. *Andrejus Novikovas*, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto profesorius;
Dr. *Raimonda Bogužaitė*, MRU Sūduvos akademijos dekanė;
Dr. *Živilė Advilonienė*, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto docentė;
Dr. *Linas Baublys*, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto docentas;
Dr. *Salomėja Karasevičiūtė*, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto docentė;
Dr. *Bernardas Vaznonis*, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto profesorius;
Dr. *Birutė Mockevičienė*, MRU Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Vadybos ir politikos mokslų instituto profesorė;
Dr. *Monika Petkevičiūtė-Stručko*, MRU Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Verslo ir ekonomikos instituto lektorė;
Dr. *Žaneta Karazijienė*, MRU Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Verslo ir ekonomikos instituto docentė;
Dr. *Lina Narbutaitė*, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto vyr. lektorė;
Dr. *Gintautė Žibėnienė* MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto docentė;
Dr. *Vida Gudžinskienė*, MRU Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Edukologijos ir socialinio darbo instituto profesorė;
Dr. *Giedrė Sujetaitė-Volungevičienė*, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto docentė.

KONFERENCIJOS ORGANIZACINIS KOMITETAS:

Ilona Mulerenkienė, MRU Sūduvos akademijos prodekanė studijoms, Darnaus verslo vadybos studijų programos vadovė, lektorė;

Kęstutis Traškevičius, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto direktorius, lektorius;

Odeta Gluoksnytė, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto direktoriaus pavaduotoja, Verslo anglų kalbos ir komunikacijos studijų programos vadovė, lektorė;

Vaiva Mačienė, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto direktorė, lektorė;

Edita Vosylienė, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto lektorė, Vaikystės pedagogikos studijų programos vadovė;

Arūnas Žukauskas, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto lektorius, Teisės ir viešųjų pirkimų studijų programos vadovas;

Birutė Petrošienė, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto lektorė, Buhalterinės apskaitos ir finansų studijų programos vadovė;

Kristina Miškinienė, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto lektorė, Tarptautinio verslo vadybos studijų programos vadovė;

Evaldas Plečkaitis, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto lektorius, Informacinių sistemų technologijų ir kibernetinės saugos studijų programos vadovas;

Kazys Balickas, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto lektorius;
Danguolė Tupčiauskienė, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto lektorė;
Aušra Gabrevičienė, MRU Sūduvos akademijos Vadybos, finansų ir IT instituto lektorė;
Laima Vaičiūnienė, MRU Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto lektorė
Vaida Pituškienė, MRU Sūduvos akademijos Edukacinio aukštojo mokslo studijų centro vadovė;
Živilė Myru, MRU Sūduvos akademijos Edukacinio aukštojo mokslo studijų centro metodininkė tobulinimosi studijoms;
Žymantė Šarkauskaitė, MRU Sūduvos akademijos studentų skyriaus vadybininkė.
dr. *Asta Vasiliauskaitė*, MRU Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Verslo ir ekonomikos instituto profesorė.

MOKSLINĖS-PRAKTINĖS STUDENTŲ KONFERENCIJOS „STUDENTŲ TAIKOMIEJI TYRIMAI“, VYKUSIOS 2025 M. GEGUŽĖS 8 D., STRAIPSNIŲ RECENZENTAI:

Doc. dr. *Živilė Advilonienė*
Doc. dr. *Dalia Daujotaitė*
Doc. dr. *Raimonda Bogužaitė*
Dr. *Linas Stabingis*
Doc. dr. *Gerda Šimienė*
Dr. *Robertas Vaitkus*
Prof. dr. *Andrius Valickas*
Doc. dr. *Ramūnas Vanagas*
Doc. dr. *Gintautė Žibėnienė*
Prof. dr. *Brigita Žuromskaitė*

All submitted papers have been double blind reviewed

ISBN 978-609-488-137-4
DOI: 10.13165/9786094881374

© Autoriai, 2026
© Mykolo Romerio universitetas, 2026