UAB „X“ IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ

Egidijus Rimkus,
Ilona Mulerenkienė
Marijampolės kolegija

Anotacija

Stiprėjant konkurencijai bei vykstant globalizacijos procesams, įmonių vadovai priversti atsakingai planuoti savo veiklą, o priimdami sprendimus atsižvelgti į riziką. Verslininkai, siekiantys ilgalaikės verslo sėkmės, privalo nuolat stebėti besikeičiančią išorinę aplinką, ją analizuoti ir, atsižvelgiant į joje vykstančius pokyčius, priimti sprendimus. Todėl kiekvienai įmonei, siekiančiai aukšto konkurencingumo bei veiklos efektyvumo, ypač svarbu veikti pagal iš anksto numatytą strategiją, kurios teisingas sukūrimas galimas tik gerai pažįstant išorinę aplinką bei įvertinus jos veiksnius.

Raktažodžiai: konkurencija, strategija, aplinkos veiksnių analizė.

Įvadas

Temos aktualumas. Šiandien įmonės susiduria su nauja, reiklesne verslo aplinka, kuri dažnai apibūdinama, kaip nestabili, kintanti ir sunkiai nuspėjama (Korsakienė ir Grybaitė, 2012). Konkurencija rinkoje įtakoja visas įmones be išimties, nepriklausomai nuo jų dydžio ir užimamos padėties rinkoje. Dažnai pasitaiko, kad įvairiose verslo srityse konkurencija perauga ir į nacionalinę rinką. Konkurenciją derėtų vertinti kaip pozityvų reiškinį tiek valstybės ekonomikos, tiek vartotojų atžvilgiu. Visai kitaip – įmonėms, veikiančioms konkurencijos pilnoje rinkoje, kurios nuolat rizikuoja būti nustumtos į eilės galą ir tapti nekonkurencingomis. Vis aštrėjanti kova tarp konkurentų verčia analizuoti, kaupti informaciją apie konkurentus, ieškoti jų veiksmuose kokius privalumus jie pateikia siūlydami produktus. Sėkmingas konkuravimas lemia didesnį pelną, geresnę ateitį. Neatliekant rinkos, kainos, pasiūlos ir paklausos, esamų ir naujų konkurentų analizės, nei viena įmonė nebus įgali būti konkurencinga. Šiais technologijų laikais, tokiu sparčiu tempu vystantis pramonei, tobulėjant kiekvienai sistemai, sėkmingas konkuravimas yra vienas iš sudėtingiausių įmonės uždavinių.

Konkurencijos analizės, konkurencinę aplinką nagrinėjantys modeliai mokslinėje literatūroje išnagrinėti pakankamai smulkiai. Ir nors yra daug tokių aprašytų modelių, įmonės ne visada pasirenka tinkamiausius, labiausiai atspindinčius įmonės konkurencingumo veiksnius. Todėl kiekviena įmonė, stengdamasi atlikti informatyvią konkurencinės aplinkos analizę, privalo remtis tokiais teoriniais konkurencinės strategijos formavimo sprendimais, kurie aprėptų plačiau nei tik konkurencinę analizę ir strateginę pusę, tai reiškia kad turėtų atsispindėti ir ryšys tarp šių veiksmų.

Darbo objektas: įmonės strateginės aplinkos veiksnių analizė.

Darbo tikslas: atlikti UAB „X“ išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių analizę ir pateikti priemones įmonės veiklos tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

4. Apibūdinti įmonės aplinkos strateginę analizę teoriniu aspektu.
5. Išanalizuoti UAB „X“ išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius.
6. Įvardinti priemones UAB „X“ veiklos tobulinimui.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, UAB „X” dokumentų analizė.

1. Įmonės aplinkos strateginė analizė

Kučinskienė ir Marčinskas (2014) akcentuoja, jog kiekviena organizacija veikia tam tikrame kontekste, kuri konkrečiu momentu yra unikali. Norint parengti organizacijos veiklos ir jo plėtros strategines kryptis, ieškoma atsakymo besikeičiančioje organizacijos ir jos aplinkos konteksto lygmenyje. Kaip teigia Valentinavičius (2009), vadovui strategijos parengimas leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją ir jos aplinką, įvairias veiklos galimybes ir perspektyvas bei apsisaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių.

Siekdamos prisitaikyti prie globalios pasaulio rinkos keliamų reikalavimų, esamos ekonominės padėties ir sėkmingai konkuruoti, įmonės turi rengti naujas savo veiklos strategijas. Strategija tampa ypač aktuali šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkose ir gauti pelno. Tik turėdamos aiškią savo veiklos strategiją, įmonės gali

išgyventi konkurencinėje kovoje. Verslo įmonės, kurios geriau pažįsta išorinę aplinką, žino savo trūkumus ir pranašumus, turi daugiau galimybių daryti veiksmingus savo strategijų pakeitimus, yra daug lankstesnės.

Organizacijos išorinė aplinka - tai visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų. Aplinkos strateginės analizės tikslas – nustatyti aplinkos veiksnius ir galimą jų įtaką organizacijai. Gali būti atliekama dviejų lygių organizacijos veiklos aplinkos analizė – mikro- ir makroanalizė. Makrolygio tyrimas – tai bendrosios makroaplinkos: ekonominės, politinės, socialinės, kultūrinės, analizė. Mikrolygio tyrimas – tai pati organizacija, vartotojai, tarpininkai, konkurentai ir kiti. Organizacijos pagrindinės veiklos analizės tikslas – atsakyti į klausimą – kokia iš tikrųjų yra organizacijos veikla ir sąlygos šiai veiklai.

Anot A. Vasiliausko (2015) išorės analizė daroma tam, kad nustatyti grėsmes ir galimybes. Korsakienė ir Grybaitė (2012) išskiria tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinką. Tiesioginę (dar kitaip vadinamą šakinę mikroaplinką) išorę sudaro: klientai, tiekėjai, nauji konkurentai, esami konkurentai, pakaitalai. Netiesioginę (dar kitaip vadinamą makroaplinką) išorę sudaro veiksniai: politiniai, ekonominiai, sociakultūriniai, technologiniai veiksniai.

Pagal Koncevičienę (2012), aplinkos veiksnių verslo subjektas nepajėgus kontroliuoti, tačiau turi juos sekti, analizuoti bei tinkamai į juos reaguoti. Bet kuri verslo organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis.

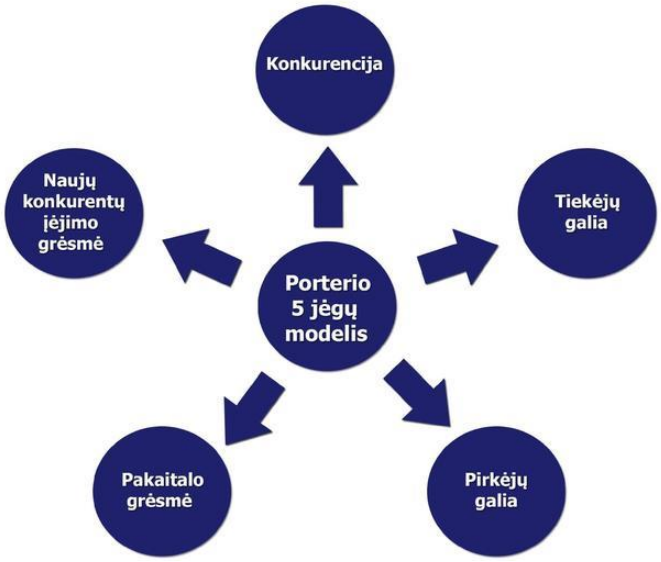
7.1. Išorinės aplinkos analizė

Kuriant įmonės strateginį planą pirmiausia reikia išanalizuoti makroaplinką, t. y. aplinką kuri supa organizaciją. Makroaplinkai analizuoti plačiausiai taikomas **PEST metodas** (Korsakienė ir Grybaitė, 2012). **PEST** analizės metodu dažniausiai apžvelgiami įmonės išoriniai veiksniai, juos analizuojant pagal tokius faktorius:

- ***P*** – *Politiniai* - gali būti ir galimybės, ir grėsmės mažoms bei didelėms organizacijoms. Organizacijoms, kurios priklauso nuo vyriausybinių užsakymų ar subsidijų, politinių-teisinių veiksnių numatymas yra ypač svarbus. Politiniai-teisiniai veiksniai gali būti: teisinis reglamentavimas, vidinė politinė šalies situacija, tarptautinė politinė situacija, lobistinė veikla, rinkėjų aktyvumas ir kt. Pasak Vasiliausko (2007) svarbu įvertinti skirtingų politinių judėjimų programines nuostatas, turinčias ryšius su įmonės veikla.
- ***E*** – *Ekonominiai* - turi tiesioginę įtaką organizacijų strategijai, pavyzdžiui, kai palūkanų normos didėja, verslo finansavimui būtini ištekliai darosi brangesni ar neprieinami. Taip pat situacija kapitalo rinkoje atspindi bendrą investicijų klimatą, kuris strategijai įgyvendinti gali būti palankus arba nepalankus. Ekonominiai veiksniai, kurie gali suteikti organizacijai galimybes arba kelti grėsmę, gali būti šie: BVP tendencijos, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, importo/eksporto veiksniai, nedarbo lygis, mokesčių tarifai ir t.t
- ***S*** – *Sociakultūriniai* - skirtingose šalyse socialiniai ir kultūriniai veiksniai įmones paveikia skirtingai, ir dėl to yra svarbu, kad šis faktorius būtų apsvarstytas. Labai svarbu stebėti, kokios yra pagrindinės demografinės kaitos kryptys, ar jos naudingos, ar pavojingos įmonei. Kokių veiksmų turėtų imtis įmonė vienu ir kitu atveju? Kaip besikeičiantis gyvenimo būdas ar vartotojų vertybių sistema gali paveikti organizaciją? Svarbiausi socialiniai kultūriniai, demografiniai veiksniai gali būti šie: gimstamumas, gyvenimo stiliaus pokyčiai, socialinis mobilumas, vedybų skaičius, skyrybų skaičius, gyvenimo trukmė, pirkimo įpročiai, vidutinis išsilavinimo lygis ir t.t.
- ***T*** – *Technologiniai* - vienoms organizacijoms suteikia naujų galimybių, kitoms sukelia grėsmių. Technologiniai pokyčiai, atradimai turi didžiulį poveikį organizacijoms. Internetas keičia galimybių ir grėsmių esmę, keisdamas produktų gyvavimo ciklus, padidindamas paskirstymo greitį, kuriant naujus produktus ir paslaugas, panaikindamas tradicines geografinių rinkų ribas. Technologinės jėgos atspindi daugumą galimybių ir grėsmių, į kurias turi būti atsižvelgta formuluojant strategiją. Technologinė pažanga gali labai paveikti organizacijos produktus, paslaugas, rinkas, tiekėjus, konkurentus, vartotojus ir konkurencinę poziciją. Technologinė pažanga gali sukurti naujas rinkas, skatinti naujų produktų atsiradimą ir senų tobulėjimą, paversti egzistuojančius produktus ar paslaugas atgyvenusiais.

Daugeliui įmonių didelę reikšmę turi konkurencija verslo srities viduje. Konkurencinių jėgų supratimas yra svarbus todėl, kad bet kurios įmonės vadovas turi suprasti, kaip veikia konkurencinės jėgos to pačio verslo viduje, nes tai nulemia verslo patrauklumą ir konkuravimo būdus. (Korsakienė ir Grybaitė, 2012). Pasak Valentinavičiaus (2009), konkurencinės strategijos tikslas ‑ rasti rinkoje tokia nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių jėgų ir netgi naudoti jas savo tikslams. Tai pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujamasi nustatant aplinkoje veikiančias jėgas. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, vartotojai. **M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis** naudojamas apžvelgti mikroaplinkos veiksnius**.** Šis metodas naudojamas rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui įvertinti. M. Porter išskyrė penkis veiksnius, į kuriuos būtina atsižvelgti formuluojant organizacijos strategiją: naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė; pirkėjų poveikis; tiekėjų poveikis pramonei; pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojus; konkurencija tarp kompanijų (žr.1 pav.).

1 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis



Sudaryta darbo autoriaus pagal Korsakienė, R. ir Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius.

Naujų dalyvių grėsmė. Naujų konkurentų pavojus priklausys nuo to, ar yra įėjimo į rinką barjerai. Įėjimo į rinką barjerai - tai veiksniai, kuriuos reikia įveikti naujiems rinkos dalyviams, jei jie nori sėkmingai konkuruoti. Naujų konkurentų atsiradimą gali riboti šie svarbiausi įėjimo į rinką barjerai: masto ekonomija; produkto diferenciacija; kapitalo poreikis; priėjimas prie tiekimo ir paskirstymo kanalų; pakeitimo išlaidos; valstybės politika; patirtis.

Pakaitalo grėsmė. Produktai pakaitalai sumažina tam tikros produktų klasės paklausą, nes vartotojai pereina prie alternatyvų. Tai priklausys nuo to, ar produktas pakaitalas teiks aukštesnę suvokiamą naudą ar vertę. Gali būti, kad, naujas produktas ar paslauga keičia esamą produktą ar paslaugą (pvz., patikimesni ir pigesni buitiniai prietaisai keičia remonto paslaugas). Kartais pakaitalai gali lemti, jog įmonės produktai bus nereikalingi. Tačiau dažnai pakaitalai nevisiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti įmonės gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas, o kartu ir įmonės veiklos pelningumo lygį. Tokiu atveju turi būti analizuojamos tokios problemos: produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė, klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus; papildomos aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, sąnaudos; galimas bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.

Pirkėjų galia. Klientas turi didesnę derybinę galią, jeigu: tiekėjo pakeitimo sąnaudos yra mažos ar susijusios su maža rizika; pirkėjai koncentruoti arba jų yra nedaug; kai pirkėjas yra gerai informuotas; tiekiamos produkcijos kaina neturi didelės svarbos. Klientas turi mažesnę derėjimosi galią kai: pirkėjai įsigyja prekes retai ar mažais kiekiais; kai pirkėjui brangu pereiti prie kito prekinio ženklo; didelė paklausa; pirkėjui svarbi prekinio ženklo reputacija.

Tiekėjų galia. Tiekėjai turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: alternatyvių tiekėjų yra nedaug; nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms; tiekėjo kainos sudaro didelę organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį; kai yra tiekiamų medžiagų trūkumas. Tiekėjų

derėjimosi galios silpnėjimą parodo, jeigu: tiekėjų yra daug; pakeitimo sąnaudos nėra didelės; nėra galimybių tiekėjams tiesiogiai konkuruoti su pirkėjais.

Esami konkurentai. Didelės įmonės reguliariai tiria ir stebi rinkose konkurentus. Paprastai nuolat stebimi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčiai, konkurentų produkcijos ir paslaugų paketų pokyčiai, konkurentų investicijos ir t.t. Aukštą konkurencijos lygį parodo kainų mažinimas, dažnas naujų produktų pasiūlymas, intensyvi reklaminė kampanija. Konkurencija yra didelė, kai rinkoje veikia daug firmų ir jos yra panašaus dydžio, kai konkurentai yra apytikriai lygiaverčiai dydžiu ir vienas iš jų siekia padidinti savo rinkos dalį kitų rinkos dalyvių sąskaita. Rinkoje su dominuojančia kompanija konkurencija yra mažesnė, nes didelė kompanija gali greičiau imtis priemonių prieš mažesnių įmonių bandymą plėsti savo rinkos dalį. Jeigu rinka auga lėtai ir kompanija stengiasi įgyti dominuojančią padėtį rinkoje, konkurencija didėja.

Kadangi įmonės skiriasi savo rinka ir veikla, taikant šį M. Porter modelį reikia atsižvelgti į tai, kad jis turi būti taikomas strateginiam verslo vienetui, o ne visos įmonės lygmeniu. (Korsakienė ir Grybaitė, 2012)

Taigi, konkurencinės strategijos tikslas – rasti rinkoje tokią nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių 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.

7.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidinės aplinkos analize yra siekiama nustatyti ir įvertinti organizacijos veikimo stiprybes, apibrėžti sėkmės veiksnius, išskirti esamas ir galimas silpnybes. Vidinės aplinkos analizei naudojamas **SSGG metodas**, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG atspindi *stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai)* ir *grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai).*

Šio metodo tikslas identifikuoti esamas stiprybes ir silpnybes, kurios atitinka ir leidžia reaguoti į vykstančius aplinkos pokyčius. Tačiau metodas yra naudingas tik tuo atveju, jei jis yra lyginamasis, jei analizuoja stiprybes ir silpnybes, galimybes ir pavojus konkurentų atžvilgiu. SSGG analizė padeda orientuotis į sprendimus, susijusius su organizacijos ateitimi, bei gebėjimus, padedančius realizuoti jos strategiją. (Korsakienė ir Grybaitė, 2012) Reikia atkreipti dėmesį, kad:

- SSGG metodas gali padėti sukurti labai ilgą stiprybių ir silpnybių, galimybių ir pavojų sąrašą, tačiau reikia išskirti, kas iš tiesų svarbu ir kas mažiau svarbu.
- Egzistuoja pernelyg didelio apibendrinimo pavojus. Identifikuojant labai apibendrintą strateginių gebėjimų paaiškinimą, sunku nurodyti šio gebėjimo priežastis. Todėl SSGG analizė negali pakeisti tikslesnės analizės.

Taigi, SSGG analizė apibendrina ir sujungia išorinės aplinkos ir vidinė aplinkos analizės rezultatus, suklasifikuoja organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybe ir grėsmes.

Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnybių poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Idealiu atveju, pranašumai gali atitikti rinkos galimybes, kurios atsiranda dėl konkurentų produktų ir/ar paslaugų neefektyvumo. Tradiciškai SSGG analizė apsiriboja stipriųjų ir silpnųjų vietų nustatymu kompanijos vidinėje veikloje, kai galimybės ir grėsmės susijusios tik su išorine jos aplinka. Tačiau rekomenduojama vadovautis kiek kitokiu požiūriu - atidžiau pažvelgti į bendrąjį vaizdą, apsvarstant vidines ir išorines jėgas, tuo pačiu metu atskleidžiant galimybes bei grėsmes.

8. UAB „X“ veiklos apibūdinimas

UAB „X“ priklauso įmonių grupei UAB „X GROUP“. Pagrindiniai UAB „X“ įmonės uždaviniai apima judėjimo planavimą, organizavimą, kontroliavimą, transportavimą bei sandėliavimą. Logistikoje dirbantys asmenys užtikrina veiksmingą ir efektyvų valdymą bei kontrolę. Savo veiksmus grindžia ne samprotavimais, bet tiksliais skaičiavimais ir vertinimais. UAB „X“ pagal atliekamus uždavinius dar galima skaidyti į konkretesnes sritis, kaip: transporto logistika, krovinių ekspedicija, sandėliavimo ir paskirstymo logistika. Šios visos sritys yra svarbios norint užtikrinti kokybiškai atliktą darbą, o kiekvieną darbą atlieką specialistai geriausiai išmanantys savo pareigas.

Pagrindiniai procesai vykstantys įmonėje yra: duomenų apdorojimas, paskirstymas, sandėliavimas, krovinių valdymas ir gabenimas, sąskaityba. Kadangi tai yra skirtingų sričių procesai tai skiriasi ir jų vykdymo laikas, reikalavimai, aplinka ir išsilavinimas.

Įmonės sandėliai užtikrina žaliavų, pakavimo medžiagų priėmimą ir savalaikį pristatymą į UAB „X“ gamyklas atsižvelgiant į gamybos poreikius. Galutinio gaminio priėmimą, sandėliavimą, krovinių komplektavimą ir paruošimą klientui. Pagrindiniai specialistų uždaviniai tai: greitas žaliavų paskirstymas atsižvelgiant į gamybos poreikius. Efektyvus sandėliavimo ploto išnaudojimas, greitas krovinių suruošimas ir pakrovimas.

Planavimo skyrius UAB „X“ atsakingas už gaminio perdavimą galutiniam vartotojui. Jie atsakingi už gaminių srautą tarp gamybos ir vartotojo, kad klientą pasiektų tinkamas kiekis, tinkamu laiku, tinkamoje vietoje ir atitiktų visus reikalavimus. Šios srities specialistai atsakingi už sandėlio srautų planavimą, prekės priartinimą prie vartotojo, prekės vežimo kontrolę. Šį darbą atlieka sandėlio srautų analitikai, jie paskirsto produkciją, planuoja sklandų produkcijos pervežimą iš gamyklų į išorės sandėlius, pervežimą tarp sandėlių, pateikia transporto poreikį transporto vadybininkui.

Transporto skyrius atsakingas už produkto gabenimą. Gabenimas tiesiogiai daro įtaką produkto judėjimui nuo vieno taško į kitą. Gabenimas padidina gaminio vertę, jei produktas pristatytas reikiamu laiku, reikiamais keikiąs, reikiamoje vietoje atitikus visus kokybės reikalavimus. Šie specialistai rūpinasi transporto, vežėjo bei gabenimo parinkimu.

Ekspedicijos skyrius yra atsakingas už papildomo transporto paiešką, įmonės transporto paslaugų pardavimą, krovinių ekspediciją.

Taigi, UAB „X“ yra atsakinga už žaliavų priėmimą ir paskirstymą, transportavimą vartotojams, esant poreikiui ir sandėliavimą. UAB „Mantingos“ specialistai remiasi ne spėjimais, bet tiksliais apskaičiavimais ir analizėmis. Dirba kūrybiškai, lanksčiai ir atsakingai.

9. UAB „X“ PEST analizė

PEST modelis analizuoja aplinkos įtaką organizacijai. Sukaupta informacija apie aplinką padeda priimti strateginius UAB „X“ sprendimus. Politinė – teisinė aplinka. Lietuvoje veikia vidutinio stabilumo demokratija, kuri stipriai įtakojama populizmo, korupcijos, lobizmo, emocijomis besivadovaujančių rinkėjų bei politikų. Šalis neturi vystymosi strategijos. Dėl besikartojančių persiorientavimų nuo vieno politinio poliaus prie kito, šalis nesugeba užtikrinti kryptingo politinio vystymosi. Be to, šalis papuola į labai negatyvią Rusijos įtaką, kuri stipriai lėtina vystymosi procesus. Visi šie neigiami faktoriai mažina arba pristabdo šalies patrauklumą vietos ir užsienio investuotojams ir savo ruožtu mažina galimybę kurti naujas darbo vietas ir taip užtikrinti tolygų šalies gyventojų gerovės didėjimą. Tuo tarpu tai atsiliepia ir UAB „X“ veiklai, nes įmonė veikia vietinės logistikos segmente ir jos pardavimai tiesiogiai priklauso nuo vidinio vartojimo lygio. Lietuvoje veikia daug teisės aktų, reglamentuojančių įmonių, vykdančių logistikos ir su ja susijusią veiklą. Apžvelgus tokius teisės aktus, įtakojančius logistikos įmonių veiklą, galima teigti, jog LR transporto veiklos pagrindų įstatymas, LR muitinės įstatymas bei LR kelių transporto kodeksas reglamentuoja logistikos įmonių kasdieninę veiklą. Juose numatytas teisinių transporto santykių, transporto veiklos licencijavimo bei reikalavimų detalizavimo, norint gauti licenciją reglamentavimas. Taip pat numatytas muitinės ir su ja turinčių santykių įmonių bendradarbiavimo reglamentavimas. LR kelių transporto kodekse yra numatyti svarbiausi vežimų organizavimo, kelių transporto veiklos licencijavimo principai. Taip pat numatyta kelių transporto kontrolė, įvardytos atsakomybės už krovinių vežimo trūkumus. LR valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas yra svarbesnis tarptautinius pervežimus vykdančioms įmonėms, kadangi reglamentuoja sienos ir pasienio teisinį režimą. LR rinkliavų įstatymas numato rinkliavų dydžius, kelių mokesčius. Visi galiojantys teisės aktai, kurie įtakoja logistikos įmonių veiklą, šiek tiek apriboja veiklos laisvę, sukuria tam tikrus barjerus.

1 lentelė. **LR įstatymų įtaka logistikos įmonėms**

Įstatymas	Įtaka logistikos įmonėms
Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymas	Reglamentuoja transporto teisinius santykius. Reglamentuoja transporto veiklos licencijavimą bei reikalavimų detalizavimą, norint gauti licenciją. Numatomi tarifų, kainų bei rinkliavų sudarymo principai. Numatoma eismo sauga transporte.
Lietuvos Respublikos valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas	Reglamentuoja valstybės sienos teisinį režimą bei pasienio teisinį režimą. Numatoma pasienio kontrolės punktų veikla
Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas	Reglamentuoja muitinės bendradarbiavimo įstaigomis ir kitais asmenimis pagrindus. Nustato iš trečiųjų šalių importuotų ir į trečiąsias šalis eksportuojamų prekių muitinės priežiūros tvarką. Nustato Lietuvos Respublikos muitinės administruojamų mokesčių taikymo tvarką. Reglamentuojamas muitinės atstovavimas ir tarpininkavimas. Numatomi reikalavimai asmenims, susiję su informacijos saugojimu ir apskaitos tvarkymu. Reglamentuoja prekių pateikimo muitinei tvarką. Numatomi reikalavimai laisvosioms zonoms ir laisviesiems sandėliams.
Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas	Reglamentuoja rinkliavų nustatymą, rinkimą ir kontrolę.
Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas	Reglamentuoja vežimų organizavimą, kelių transporto veiklos licencijavimą, Lietuvos vežėjų informacinę sistemą bei Tarptautinius vežimus. Nustato kelių transporto kontrolę. Reglamentuoja krovinių vežimą, krovinio vežimo sutartis, užsakymus, važtaraščius, krovinio priėmimą, pakrovimą ir iškrovimą. Numato atsakomybę už krovinio praradimą ar trūkumą, krovinio pavėluotą vežimą. Reglamentuoja atsakomybę už patirtą ar padarytą žalą.

Šaltinis: Teisės aktų registras (2023)

UAB „X“ kaip ir kitos logistikos įmonės turi laikytis Lietuvos Respublikos nustatytų teisės aktų, reglamentuojančių šios srities veiklą.

Ekonominiai aspektai. Lietuvos ūkis auga gana stabiliai. Lietuvos statistikos departamentas pateikia duomenis, jog šalies BVP auga.

2 lentelė. **BVP tendencijos Lietuvoje**

	2019	2020	2021	2022
Bendrasis vidaus produktas, mlrd. EUR	49,0	49,9	56,5	67,4
Bendrojo vidaus produkto pokyčiai, palyginti su ankstesniais metais, %	7,57%	1,87%	13,24%	19,34%
Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui, EUR	17 522	17 844	20 111	23 802

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis (2023)

Palyginus 2022 metus su 2019 metais, jis padidėjo nuo 49 mlrd. Eurų iki 67.4 mlrd. Eurų. Šalies BVP parodo bendrą šalies ekonominį pajėgumą. 2 lentelėje matyti, kad šalies BVP auga kiekvienais metais, tai reiškia, kad šalis darosi ekonomiškai vis stipresnė, surenkama daugiau mokesčių. BVP pokytis nuo 2019 metų turėjo tendenciją šiek tiek mažėti, ir tik 2021 metais vėl padidėjo. BVP tenkančio vienam žmogui augimas parodo, kad Lietuvoje auga ekonominis išsivystymas. Visi šie rodikliai teigiamai atsiliepia UAB „X“ ir kitų logistikos įmonių veiklai, kadangi vartojimas auga, pragyvenimo lygis didėja, o tai užtikrina, kad įmonėms augs ir užsakymų kiekiai.

3 lentelė. **Logistikos įmonių skaičius Lietuvoje**

Transportas ir saugojimas	Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje, vnt.				
	2019	2020	2021	2022	2023
	8 361	8 565	8 501	8 845	9 144

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis (2023)

Ekonominis šalies augimas įtakoja ir tai, jog Lietuvoje kuriasi vis daugiau įmonių. Su logistika ir jos veikla susijusių įmonių kūrimasis matomas nuo 2019 metų. Ir stebinti situaciją šalyje, galima būtų teigti, jog jų skaičius tik augs.

Transportavimo ir saugojimo veikla besiverčiančių įmonių 2019 metais buvo 8361. Tuo tarpu augantis jų skaičius 2023 metais pasiekė jau 9144. Nors ekonominis šalies augimas ir yra teigiamas veiksnys, tuo pat metu UAB „X“ susiduria su vis didesne konkurencija.

Krovinių pervežimai kelių transportu Lietuvoje nuo 2019 metų vis didėjo. Taip pat augo ir krovinių apyvarta kelių transportu. Nemaža dalis pervežimo paslaugų yra susijusi su prekių vežimu į Rusiją. Šių dienų konfliktai, vykstantys išpuoliai, neramumai Ukrainoje lėtina šalies ekonominę plėtrą pervežimų srityje, o ūkio raidos prognozės šiuo klausimu pateikiamos vis prastesnės. UAB „X“ gali kiek lengviau atsipūsti, kadangi vykdo veiklą ir pervežimus tik Lietuvoje, ES priklausiančiose valstybėse ir veža šaldytą Mantingos produkciją į Ukrainą. Įmonės, veikiančios tarptautiniu mastu, turi nuolat stebėti kaip šios kaimyninės šalies veiksmai paveikia mūsų šalies ekonomiką.

Su vidaus paklausa susijusių ekonominių veiklų raida turėtų būti maždaug tokia, kokią stebime dabar. Ją turėtų skatinamai veikti tiek nemenkai kylantis privatus vartojimas, lemiamas pamažu atsigaunančio gyventojų užimtumo, didėjančio darbo užmokesčio ir atsigaunančių investicijų. Numatoma, kad pernai paaugęs realusis BVP dar didės, o vidaus paklausa didės tolygiai, ją lems pajamų kaita. Visi šie faktoriai turėtų lemti, jog analizuojamos įmonės pardavimų apimtys turėtų nežymiai bet augti dėka teigiamos vidaus vartojimo prognozės.

Socialiniai aspektai. Labai svarbus socialinis aspektas yra darbo užmokestis. Darbo užmokestis nuo krizinio laikotarpio kyla. Darbo užmokesčio kilimas tiesiogiai įtakoja veiklos sąnaudas ir paslaugų savikainą. Kaip ir daugeliui Lietuvos verslo įmonių didelė gyventojų emigracija pastaraisiais metais daro nemažą įtaką jų veiklai.

Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis, 2022 – 2018 metų laikotarpiu emigruojančių žmonių skaičius Lietuvoje sumažėjo. 2022 metais šalį paliko 15 270 gyventojų. Šis reiškinys analizuojamai įmonei reikšmingas ne tiek dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų judėjimo, bet dėl darbininkijos išvykimo į užsienį, nes ji, t. y. sandėlio darbuotojai, vairuotojai, sudaro didžiąją dalį įmonės darbuotojų. Dar vienas labai svarbus aspektas susijęs su darbuotojų įdarbinimu yra tas, kad tam tikrų įmonei svarbių pareigybių ypatingai trūksta rinkoje.

Technologiniai aspektai. Lietuvoje yra gana gerai išvystyta interneto ir duomenų apsikeitimo infrastruktūra, kuri yra itin svarbi įmonės paslaugų kokybės vystymui. Jau visiems ne paslaptis, kad šiais laikas IT ir apskaitos sistemų efektyvus panaudojimas gali būti vienas iš konkurencinių pranašumų. Kita vertus, šalyje menkai išvystytos arba vis dar labai brangios industrinės technologijos (pvz., robotizavimas), kurios galėtų dar labiau prisidėti prie logistikos paslaugų vystymo ir optimizavimo, galės būti pritaikytos ateityje.

Kita technologinio aspekto dalis yra ta, kad šiuo metu Lietuvoje yra laisvo sandėliavimo ploto stygius. Šis rodiklis gali teigiamai veikti analizuojamos įmonės paslaugų įkainius rinkoje, kadangi UAB „X“ planuoja statyti automatizuotus sandėlius, kurių bendras plotas būtų 50 000 m^2 , tai reiškia, kad įmonė neturėtų susidurti su sandėliavimo stygiaus problema. Apibendrinant atliktą UAB „X“ PEST analizę, galima teigti jog analizuojama įmonė labiausiai veikiama ekonominiu ir socialiniu aspektu. UAB „X“ labai priklausoma nuo Lietuvos ekonominio stabilumo. Kuo šalis ekonomiškai pajėgesnė, tikėtina, kad tuo daugiau užsakymų ir pervežimų ji turės, kadangi augant vartojimui, auga ir paslaugų poreikis. Taip pat dėl ekonominio šalies augimo, yra daugiau šansų įgyti naujų konkurentų, kas įmonę veikia iš dalies neigiamai. Apžvelgiant socialinius aspektus, reikėtų paminėti, kad įmonę smarkiai veikia žmonių emigracija, kadangi iš Lietuvos išvyksta daug darbininkijos ir paklausios profesijos atstovų. Iš politinės – teisinės pusės, UAB „X“ yra veikiama vienodai kaip ir kitos logistikos įmonės, kadangi įstatymų reglamentu turi vadovautis visos. Technologiniai aspektai vienodai veikia visas logistikos įmones. Taip sparčiai besivystančioms IT technologijoms, visos logistikos įmonės privalo neatsilikti, modernizuoti turimą techniką, vystyti industrines technologijas. Vienas iš UAB „X“ privalumų – planuojamas statyti automatizuotas sandėlis, kadangi rinkoje jaučiamas sandėliavimo ploto trūkumas.

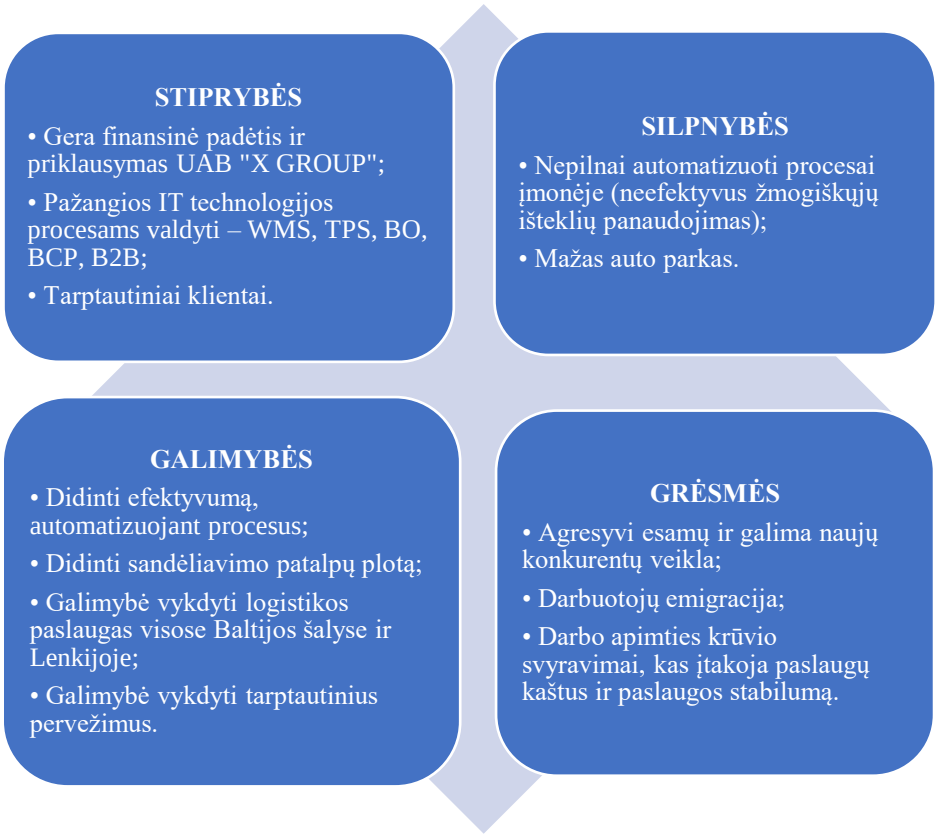
10. UAB „X“ SSGG analizė

Kaip ir bet kuri kita šiandieninė įmonė, taip ir UAB „X“ turi tiek silpnybių, tiek ir stiprybių. Silpnybės stabdo įmonės plėtrą, mažina pelną. Stiprybės išskiria įmonę iš konkurentų 38 tarpo, padeda efektyviai pasinaudoti susiklosčiusiomis palankiomis rinkos galimybėmis bei įveikti kylančias aplinkos grėsmes. Visas šias sritis apima įmonės SSGG analizė. SSGG analizė leidžia įžvelgti stiprybes ir silpnybes

(tai ką įmonė gali ir ko negali atlikti), bei galimybes ir grėsmes (galimai naudingos ir tikėtina nenaudingos sąlygos įmonei).

Atlikta analizė, padeda įmonei įsivardinti silpnybių mažinimo technikas, kurios tuo pačiu išryškintų ir jos stipriąsias puses. Pats idealiausias atvejis, kai įmonės pranašumai sutampa su rinkos paklausa.

UAB „X“ atlikta SSGG analizė leido dar atidžiau apžvelgti, kurie įmonės pranašumai sukuria daugiau galimybių, kokios silpnybės iššaukia grėsmes.



2 pav. **UAB „X“ SSGG analizė**
Sudarytas darbo autoriaus

Stipriosios pusės. UAB „X“ moderni ir pažangi įmonė teikianti įvairiapusius klientų poreikius atitinkančias paslaugas. Įmonė turi pažangias IT technologijas, kurias naudojant užtikrina efektyvų išteklių panaudojimą ir įvairių resursų taupymą, kas užtikrina konkurencingą kainodarą. Aptarnaujamų didžiulių tarptautinių klientų vertinimas ir pasitikėjimas padeda įmonei pritraukti naujus klientus, UAB „X GROUP“ turimi finansiniai ištekliai suteikia neribotas galimybes plėsti ir tobulinti veiklą.

Silpnosios pusės. Silpnosios pusės gali būti tobulinamos ir toliau automatizuojant procesus, didinant įmonės žinomumą, įsigyjant tarptautiniu mastu pripažįstamus sertifikatus. Šiuo metu įmonėje yra diegiama LEAN metodika, kurios teikiama nauda tiesiogiai prisideda prie procesų efektyvumo ir kokybės gerinimo, o tuo pačiu įžvelgiamų silpnųjų pusių apimties mažinimo. UAB „X“ neturi tarptautiniu mastu pripažintų sertifikatų ISO, BRC ir kt., kas taip pat menkina įmonės vardą.

Galimybės. Viena iš potencialių galimybių yra UAB „X“ plėtra Pabaltijo šalyse ir Lenkijoje ir tai tiesiogiai siejasi su motininės kompanijos UAB „X GROUP“ plėtra. Šiuo metu UAB „X GROUP“ jau turi padalinius Ukrainoje, Latvijoje ir Estijoje, taigi dėl šios priežasties analizuojama įmonė plėsdamasi galėtų lengviau užsitikrinti pirmines pajamas teikdama logistikos paslaugas motininės kompanijos įmonėms. Taip pat padėdama X GROUP, galėtų praplėsti sandėliavimo plotus. Tai taip pat padidintų pranašumus prieš konkurentus.

Grėsmės. Kalbant apie grėsmes, viena iš jų yra konkurencijos didėjimas tai didžiųjų užsienio logistikos kompanijų atėjimas į Lietuvos rinką. Teikdama paslaugas įmonė nuolatos susiduria su sezoninių prekių paklausos svyravimu, kas įtakoja paslaugos stabilumą, kainą ir veiklos kaštus. Vis auganti emigracija iš Lietuvos, taip pat sukelia didelę grėsmę įmonei, ieškant naujų darbininkų ir užtikrinant reikiamą jų kiekį. Įmonės didžiąją dalį darbuotojų sudaro vairuotojai, sandėlio darbuotojai. Šios profesijos pačios paklausiausios, o ir darbuotojų stygius šitose srityse pats didžiausias.

Apibendrinant atliktą SSGG analizę, galima teigti, kad UAB „X“ turi pakankamai daug stiprybių. Gera finansinė padėtis ir UAB „X GROUP“ parama suteikia galimybes plėstis, pritraukti tarptautinius klientus, aptarnauti didelį kiekį klientų. Pažangios IT technologijos padeda dirbti greitai ir efektyviai. Nors turėdama daug stiprybių, įmonė taip pat turi ir nemažai silpnybių. Nors visos jos gali būti tobulinamos arba visai panaikinamos. Taip pat atlikta analizė atskleidė ir įmonės galimybes. Didelė perspektyva būtų praplėsti savo paslaugas į kitas Pabaltijo šalis ir Lenkiją, kadangi partnerių įmonė UAB „X GROUP“ jau turi savo padalinius šiose šalyse. Kita galimybė – didinti sandėliavimo plotą, taip pritraukiant naujus didelius klientus. Taip pat reiktų sutelkti dėmesį į paslaugų modernizavimą, taip didinat įmonės našumą. UAB „X“ susiduria ir su daug grėsmių. Viena iš pagrindinių – greitai auganti konkurencija. Kylant Lietuvos ekonominiam lygiui, atsiranda daug galimybių kurtis naujoms įmonėms. O ir esami konkurentai auga, modernizuojasi, tampa vis konkurencingesni. Kita grėsmė – emigracija, kuri pasiglemžia labai daug potencialių darbuotojų, kurių šiuo metu šalyje jaučiamas ir taip didelis trūkumas.

11. UAB „X“ konkurencinės aplinkos analizė pagal M. Porter

Praktiškai visoms įmonėms didelę įtaką daro konkurencija viduje tos pačios pramonės šakos. Svarbu, kad įmonių vadovai suprastų kaip konkurencija veikia būtent jo įmonės vykdomos veiklos pramonėje, kad galėtų rasti būdus kaip teikiant tą pačia paslaugą pritraukti, suvilioti klientus, kaip būti patrauklesniems už konkurentus.

UAB „X“ atlikta konkurencinės aplinkos analizė, remiantis M. Porter penkių jėgų modeliu, padeda atskleisti konkurentų grėsmės, tiekėjų ir klientų derėjimosi galios bei produktų pakaitalų grėsmės tikimybę ir reikšmę įmonės veiklai.

Esamų (tiesioginių) konkurentų grėsmė. Pagal M. Porter modelį, tai galingiausia jėga iš penkių grėsmių. Įgyvendinama strategija organizacijai gali būti sėkminga tik tuo atveju, jei ji suteikia pranašumą prieš tiesiogiai konkuruojančias organizacijas

Nors UAB „X“ priklauso UAB „X GROUP“ ir yra pagrindinis jos logistikos paslaugų tiekėjas, tačiau tiesioginių konkurentų grėsmė yra ypatingai stipri. Tai lemia didelis logistikos sektoriuje veikiančių įmonių skaičius. Matant logistikos plėtimąsi, atsižvelgiant į turimas šiuolaikines patalpas, galima teigti, jog pastarąjį dešimtmetį ši sritis plečiasi ypatingai sparčiai. Labiausiai tai buvo pastebėta ekonominio augimo metu. Konkurencijos intensyvumas tarp konkuruojančių įmonių sparčiai didėja, nes auga tiesioginių konkurentų skaičius rinkoje, konkurentai tampa panašaus dydžio ir pajėgumų, o klientas lengvai gali pereiti pas konkurentus.

Taigi, galima daryti išvadą, kad tiesioginių konkurentų grėsmė šiai dienai labai stipri.

Naujų konkurentų patekimo į rinką grėsmė. Galimybė naujoms įmonėms lengvai patekti į logistikos rinką – skatina konkurencijos intensyvumą. Tačiau norint greitai patekti į rinką, naujoms įmonėms atsiranda nemažai barjerų, tokių kaip patirties stoka, galimybės greitai įsigyti reikiamą techninę įrangą ir specializuotas žinias, klientų lojalumas esamiems rinkos dalyviams, „prisotinta“ rinka ir t.t.

Matyti, jog Lietuvoje logistikos paslaugas siūlančių įmonių skaičius pastaraisiais metais augo (žr. 3 lentelę). Nepaisant to, naujos įmonės norėdamos patekti į rinką dažnai pasiūlo paslaugas už mažesnę kainą. Todėl UAB „X“ norint išlaikyti savąją rinkos dalį, labai svarbu nustatyti naujų dalyvių patekimo į rinką potencialą, stebėti naujų konkuruojančių įmonių strategijas ir pasinaudoti turimomis savo stiprybėmis ir galimybėms, užkertant kelią naujų konkurentų įsitvirtinimui.

Taigi, galima daryti išvadą, kad naujų konkurentų grėsmė šiandieną yra vidutiniškai stipri.

Pakaitalų (analogų) grėsmė. Šiandieninėje logistikos rinkoje pakaitalų grėsmė yra silpniausia iš visų penkių M. Porter pasiūlyto modelio grėsmių, nes alternatyvų nėra daug.

Tiekėjų derėjimosi galimybė. Svarbiausia tiekiama paslauga logistikos rinkoje yra vežėjų paslaugos. Įmonei yra palanku turėti kuo daugiau potencialių tiekėjų, nes tai yra svarbus svertas derantis su tiekėju ir siekiant norimų tikslų, tokių kaip mažesnė kaina, geresnė kokybė, naujų paslaugų pasiūla, operatyvus pristatymas ir panašiai. Šiuo atveju UAB „X“ užima tvirtas pozicijas derybose su klientais, nes bendradarbiauja su daug vežėjų ir gali derybose diktuoti savas sąlygas. Šios aplinkybės leidžia didinti pelną ir paslaugų kokybę. Priešingu atveju, jei įmonė turėtų tik vieną ar kelis tiekėjus, neliktų alternatyvų ir išloštų tiekėjas. Kai tiekėjo kainos sudaro didelę dalį bendrų organizacijos sąnaudų, o šis pakeltų kainą, įmonė galėtų prarasti didelę pridėtinės vertės dalį.

Taigi, galima daryti išvadą, kad tiekėjų derėjimosi grėsmė UAB „X“ atveju yra silpna.

Klientų derėjimosi galimybė. UAB „X“ turi pastovius ir stabilius klientus. Tai yra stiprioji įmonės pusė, nes persivilioti klientus, kai klientai yra patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis, nėra lengva. Dar daugiau, patys klientai nėra linkę keisti logistikos įmonės, kai ja pasitiki ir jos teikiamomis

paslaugomis yra patenkinti. Dar vienas veiksnys, kuris mažina klientų derybinį spaudimą yra tai, kad įmonė turi daug klientų, o esant pasirinkimo galimybei, įmonė įgauna galią derybose su klientu.

Taigi, galima daryti išvadą, kad klientų derėjimosi grėsmė UAB „X“ atveju yra silpna.

Apibendrinus konkurencinės aplinkos analizę, remiantis M. Porter penkių jėgų modeliu, galima daryti išvadą, jog stipriausia yra tiesioginių konkurentų grėsmė. Šiuo metu Lietuvoje yra daug sėkmingai veikiančių logistikos įmonių, kurios užsitarnavusios gerą vardą, yra patikimo ir siūlo kokybiškas paslaugas. Naujų konkurentų patekimo į rinką grėsmė yra nėra labai stipri. Didėjant ekonominiam stabilumui Lietuvoje, logistikos įmonių skaičius vis auga. Tačiau naujoms įmonėms, norint patekti į rinką, atsiranda nemažai barjerų, tokių kaip patirties stoka, greitas apsirūpinimas šiuolaikine įranga. O ir rinkos „prisotinimas“ tokias pačias paslaugas teikiančiomis įmonėmis, naujiems dalyviams sudaro daug nepatogumų, norint rasti klientų ar persivilioti iš kitų įmonių. Klientų derėjimosi grėsmė UAB „X“ atveju yra silpna, kadangi įmonė yra stipri, siūlo kokybiškas paslaugas ir turi daug rekomendacijų. Pakaitalų grėsmė yra silpniausia iš visų grėsmių, nes alternatyvų nėra daug.

12. UAB „X“ veiklos organizavimo gerinimo kryptys ir priemonės

Atlikus UAB „X“ įmonės veiklos SSGG, PEST ir konkurencinės aplinkos pagal Porterį analizes, įvertinus įvairaus lygmens valdymo veiklų aktualumą įmonei, galima teikti siūlymus dėl organizavimo veiklos gerinimo įmonėje. Kalbant apie organizavimo gerinimo priemones, labai svarbu iš anksto nustatyti, kokių reikia imtis veiksmų, kad jas įgyvendinti, kas dalyvaus ir kas bus atsakingas už įgyvendinimą. Taip pat reikia nustatyti laukiamus rezultatus, pageidautina apibūdinamus konkrečiais išmatuojamais rodikliais. Išlaidos arba laiko sąnaudos šių gerinimo priemonių įgyvendinimui taip pat yra labai svarbios.

Kadangi tyrimo metu buvo nustatyta, kad svarbiausios vadybos teorijoje apibrėžiamos logistinių įmonių operatyvinio lygmens valdymo veiklos UAB „X“ vykdomus tinkamai, rengiant pasiūlymus dėmesys bus skiriamas strateginio ir taktinio lygmens veiklų gerinimui. Nustatytų trijų strateginio lygmens valdymo veiklų, aktualių įmonei, gerinimo planas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. **UAB „X“ strateginio lygmens veiklų gerinimo priemonės**

Veiklos pavadinimas	Veiksmai ir priemonės	Atsakingi asmenys	Išlaidos, sąnaudos	Rezultatas
Sukurti patikimų tiekėjų, vežėjų ir logistikos tvarkytojų tinklą	Pradėti derybas su pramonės ir prekybos įmonėmis, dėl ilgalaikio bendradarbiavimo sutarčių pasirašymo, siūlant jų siuntų ekspedijavimo nuolaidas. Pradėti derybas su transporto įmonėmis siekiant gauti didmeninę transportavimo kainą.	Ekspedicijos vadovė	Darbo laikas	Pasirašytos ilgalaikės sutartys (2-5 metai) su 3 naujomis įmonėmis kasmet, atliekančiomis 50 ir > užsakymų per metus. 3 sutartys dėl nuolaidos su vežėjais, vežant pastoviais reisai.
Ilgalaikiai patobulinimai ir naujovės siekiant patenkinti klientų poreikius	Rinkos poreikių stebėjimas, ypač pirmaujančių šalių ekspeditorių. Klientų apklausa po atlikto užsakymo. Naujovių prognozė, atsižvelgiant į klientų poreikių pokyčius.	Ekspedicijos vadovė	Darbo laikas	Rinkoje iškilus naujų papildomų paslaugų poreikiu nedelsiamas jų pasiūlymas klientams. Savalaikis pasirengimas jų teikimui.
IT programos ir sistemos, kad procesas būtų efektyvesnis	Stebėti rinką dėl siūlomos naujos įrangos ar programų. Strateginiame plane formuojant biudžetą numatyti lėšas įrangai ir IT sistemoms atnaujinti ar įsigyti naujas.	Logistikos vadovė	Darbo laikas	Įmonė visą laiką turės naujausias informacines sistemas ir galės išlaikyti procesų, o tuo pačiu ir paslaugų efektyvumą.

Sudaryta darbo autoriaus

Pateikti siūlymai strateginio lygmens veiklų pirmiausia susiję su įmonės vadovybės sprendimais. Daugeliu atvejų jų gerinimui reikės investuoti direktorės darbo laiką ir derybiniu įgūdžius. Įgyvendinus šiuos siūlymus, UAB „X“ ilgame laikotarpyje galės efektyviai organizuoti veiklą ir išlaikyti konkurencingumą rinkoje.

Taktiniame lygmenyje buvo nustatytos keturios logistikos valdymo teorijoje išskiriamos veiklos, aktualios UAB „X“. Šių veiklų organizavimo gerinimo priemonės pateikiamos 5 lentelėje.

5 lentelė. **UAB „X“ taktinio lygmens veiklų gerinimo priemonės**

Veiklos pavadinimas	**Veiksmai ir priemonės**	**Atsakingi asmenys**	**Išlaidos, sąnaudos**	**Rezultatas**
Būtinų medžiagų ir paslaugų pirkimo sutartys	Likus keliems mėnesiams iki transporto paslaugų poreikio bumo, ieškoti galimybių pirkti išankstines transportavimo paslaugas, ypač nusistovėjusiems maršrutams	Direktorė	Darbo laikas, Galimas avansinis apmokėjimas	Transporto paslaugų bumo metu bus garantuotas transportas, tai įgalins didinti paslaugos kainas ir pelno maržą
Transportavimo ir sandėliavimo sprendimai, įskaitant užsakomąsias ir trečiųjų šalių galimybes	Teikiant paslaugas į/iš Skandinavijos rinkas vykdomiems užsakymams, naudoti kombinuotąjį transportavimą, iš anksto nusiperkant transporto vietą kelte.	Direktorė, darbuotojai	Darbo laikas	Išankstinis vietos kelte pirkimas yra pigesnis, todėl žinant ar prognozuojant užsakymus, jų savikaina mažės.
Organizacijos aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais	Aktyvus bendravimas su universitetais ir kolegijomis, studentų priėmimas į praktikas. Užsakymai įdarbinimo agentūrose	Direktorė, darbuotojai	Darbo laikas. Sutartinis mokestis agentūrai	Savalaikis apsirūpinimas kvalifikuotais darbuotojais. Tinkamas pasirengimas darbuotojų kaitai.
Geriausios patirties, palyginti su konkurentais, perėmimas	Dalyvavimas teminėse parodose, seminaruose. Numatyti lėšas planuojant įmonės biudžetą.	Direktorė, darbuotojai	1500 Eur kasmet	Pirmaujančių įmonių geroji patirtis pritaikyta įmonės veikloje.

Sudaryta darbo autoriaus

Taktinio lygmens veiklų įgyvendinimui ir gerinimui turėtų būti įtraukti ir įmonės darbuotojai. Šių vidutinio laikotarpio veiklų organizavimui reikės na tik darbo sąnaudų, bet ir finansinių investicijų. Įgyvendinus šias gerinimo priemones, pagerės įmonės veiklos organizavimas vidutiniame laikotarpyje, bus laiku pasiruošta sezoniniams paslaugų poreikio pokyčiams.

Atlikta analizė ir suformuluoti UAB „X“ veiklos organizavimo gerinimo sprendimai parodė, kad tinkamai pritaikydama teorines nuostatas praktinėje veikloje, įmonė gali likti konkurencinga rinkoje ir tinkamai pasiruošusi ateities iššūkiams.

Išvados

1. Konkurencija ekonomikoje suprantama varžybų dėl tam tikros rinkos dalies ir vartotojų skaičiaus forma, todėl svarbu atlikti išsamią konkurencinės aplinkos analizę, kuri padėtų įvertinti įmonės padėtį rinkoje bei poziciją konkurentų atžvilgiu. Analizuojant įmonės konkurencinę aplinką, svarbu pasirinkti tinkamus modelius jos įvertinimui.

PEST analizė, tai makroaplinkos strateginė analizė, kuriai atlikti naudojama plačiausia technika. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį - teisinį, ekonominį, socialinį – kultūrinį ir technologinį ir leidžia nustatyti tendencijas ir tobulinimąsi kiekvienoje iš šių sričių.

Norint ištirti svarbiausias veikiančias jėgas, dažniausiai naudojamas M. Porterio sukurtas penkių jėgų modelis. Šis modelis leidžia ištirti kaip įmonę veikia tiesioginių konkurentų grėsmė, naujų konkurentų įėjimo grėsmė, tiekėjų derėjimosi galia, klientų derėjimosi galia ir produktų pakaitalų grėsmė.

Stengiantis nurodyti organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikti jiems pagrindą, privaloma atlikti kompanijos ir konkurencinės aplinkos SSGG analizę, kuri atspindi įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

2. UAB „X“ aplinkos analizei buvo pasitelkti trys metodai t. y. PEST makroaplinkos analizė, M. Porter penkių konkurencinių jėgų analizė ir SSGG analizė:

- UAB „X“ PEST analizė, atskleidė, jog analizuojama įmonė labiausiai veikiama ekonominių ir socialinių aspektu. Apžvelgiant į socialinius aspektus, įmonę smarkiai veikia žmonių emigracija, kadangi iš Lietuvos išvyksta daug darbininkijos ir paklausios profesijos atstovų. Iš politinės – teisinės pusės, UAB „X“ yra veikiama vienodai kaip ir kitos logistikos įmonės, kadangi įstatymų reglamentu turi vadovautis

visos. Technologiniai aspektai vienodai veikia visas logistikos įmones. Svarbus UAB „X“ pranašumas – planuojamos sandėlio statybos, kadangi rinkoje jaučiamas sandėliavimo ploto trūkumas.

- Konkurencinės aplinkos analizė, remiantis M. Porter penkių jėgų modeliu, atskleidė, jog stipriausia yra tiesioginių konkurentų grėsmė. Šiuo metu Lietuvoje yra daug sėkmingai veikiančių logistikos įmonių, kurios užsitarnavusios gerą vardą, yra patikimos ir siūlo kokybiškas paslaugas. Naujų konkurentų patekimo į rinką grėsmė yra vidutinei stipri, nes naujoms įmonėms, norint patekti į rinką, atsiranda nemažai barjerų, tokių kaip patirties stoka, greitas apsirūpinimas šiuolaikine įranga. Klientų derėjimosi grėsmė UAB „X“ atveju yra silpna, kadangi įmonė yra stipri, siūlo kokybiškas paslaugas ir turi daug rekomendacijų. Pakaitalų grėsmė yra silpniausia iš visų grėsmių, nes alternatyvų nėra daug.
- Atlikta SSGG analizė parodė, kad UAB „X“ turi pakankamai daug stiprybių. Gera finansinė padėtis ir UAB „X GROUP“ parama suteikia galimybes plėstis, pritraukti tarptautinius klientus, aptarnauti didelį kiekį klientų. Pažangios IT technologijos padeda dirbti greitai ir efektyviai. Nors turėdama daug stiprybių, įmonė turi ir nemažai silpnybių. Nors visos jos gali būti tobulinamos arba visai panaikinamos. Taip pat atlikta analizė atskleidė ir įmonės galimybes: praplėsti savo paslaugas į kitas Pabaltijo šalis ir Lenkiją, didinti sandėliavimo plotą, taip pritraukiant naujus didelius klientus. UAB „X“ susiduria ir su grėsmėmis: greitai auganti konkurencija ir emigracija, kuri pasiglemžia labai daug potencialių darbuotojų, kurių trūkumas šalyje ir taip labai jaučiamas.

7. Atlikta aplinkos analizė parodė, kad siekiant tobulinti UAB „X“ veiklą, būtina skirti didesnį dėmesį strateginio ir taktinio lygio veikloms organizuoti. Įgyvendinus pateiktus siūlymus, UAB „X“ ilgame laikotarpyje galės efektyviai organizuoti veiklą ir išlaikyti konkurencingumą rinkoje, o vidutiniame laikotarpyje bus laiku pasiruošta sezoniniams paslaugų poreikio pokyčiams. Tinkamai pritaikydama teorines nuostatas praktinėje veikloje, įmonė gali išlikti konkurencinga rinkoje ir pasiruošusi ateities iššūkiams.

Literatūra

1. M. Beulah Viji Christiana. (2020). *Strategic management*. Notion Press.
2. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). *Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė.* Viešoji politika ir administravimas, 11(1), 75-88.
3. Koncevičienė, N. (2012). *Verslo ekonomika: mokymo(si) rinkinys*. Marijampolė: Piko valanda.
4. Korsakienė, R., Grybaitė, V. ir Šimelytė, A. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika.* Vilnius: Technika, VGTU.
5. Korsakienė, R. ir Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: UAB Ciklonas.
6. Kučinskienė, M. ir Marčinskas, A. (2014). *Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste*. Regional Formation and development Studies, 2(10), 98-110.
7. Lietuvos statistikos departamentas. Interneto prieiga https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2022/
8. Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas: teorinė ir praktinė studija*. Vilnius.
9. Rumelt, P. (2012). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Strategic Direction, Vol. 28 Iss: 8.
10. Svetikas, K., Ž. ir Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius, MRU.
11. Teisės aktų registras. Interneto prieiga . <https://www.e-tar.lt/portal/index.html>
12. Valentinavičius, S. (2009). *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Verslas: Teorija ir praktika, 10 (2),130-141
13. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
14. Vasiliauskas, A. (2015). *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė.* Vilnius: VU leidykla.

MARIJAMPOLĖS KOLEGIJA

„STUDENTŲ TAIKOMIEJI TYRIMAI“

MOKSLINĖS-PRAKTINĖS STUDENTŲ KONFERENCIJOS STRAIPSNIŲ RINKINYS

2024 m. gegužės 10 d.
Marijampolė, Lietuva

„STUDENTS APPLIED RESEARCH“

SCIENTIFIC AND PRACTICAL STUDENTS CONFERENCES
ARTICLE COLLECTION

10th of May, 2024
Marijampole, Lithuania

KONFERENCIJOS MOKSLINIS KOMITETAS:

Habil. dr. *Kęstutis Žemaitis*, ESDF Teisės, komunikacijos ir žmogaus gerovės katedros profesorius;

Dr. *Andrejus Novikovas*, ESDF Teisės, komunikacijos ir žmogaus gerovės katedros profesorius;

Dr. *Živilė Advilonienė,* ESDF Ugdymo mokslų katedros docentė;

Dr. *Linas Baublys,* ESDF Teisės, komunikacijos ir žmogaus gerovės katedros docentas;

Dr. *Salomėja Karasevičiūtė,* ESDF Teisės, komunikacijos ir žmogaus gerovės katedros docentė;

Dr. *Bernardas Vaznonis,* VTF Vadybos, finansų ir informacinių sistemų katedros docentas;

Dr. *Gintautė Žibėnienė,* ESDF Ugdymo mokslų katedros docentė.

KONFERENCIJOS ORGANIZACINIS KOMITETAS:

Alė Murauskienė, Marijampolės kolegijos direktorė;

Kęstutis Traškevičius, Marijampolės kolegijos Edukologijos ir socialinio darbo fakulteto dekanas;

Ilona Mulerenkienė, Marijampolės kolegijos direktorės pavaduotoja akademinei ir mokslo taikomajai veiklai, ESDF Darnaus verslo vadybos studijų programos komiteto pirmininkė;

Odeta Gluoksnytė, Marijampolės kolegijos Edukologijos ir socialinio darbo fakulteto prodekanė, Verslo anglų kalbos ir komunikacijos studijų programos komiteto pirmininkė;

Kristina Miškinienė, Marijampolės kolegijos Studijų ir karjeros skyriaus vadovė, VTF Tarptautinio verslo vadybos studijų programos komiteto pirmininkė;

Romalda Kasiliauskienė, ESDF Ugdymo mokslų katedros vedėja, lektorė;

Danutė Mickevičienė, ESDF Teisės, komunikacijos ir žmogaus gerovės katedros vedėja, lektorė;

*Vaida Pituškienė***,** Marijampolės kolegijos Edukacinio aukštojo mokslo studijų centro vadovė;

Živilė Myru, Marijampolės kolegijos Edukacinio aukštojo mokslo studijų centro metodininkė, lektorė;

Birutė Petrošienė, VTF Buhalterinės apskaitos studijų programos komiteto pirmininkė, lektorė;

Edita Vosylienė, ESDF Vaikystės pedagogikos studijų programos komiteto pirmininkė, lektorė;

Arūnas Žukauskas, ESDF Teisės ir viešųjų pirkimų studijų programos komiteto pirmininkas, lektorius;

Gintaras Misiurevičius, Informacinių technologijų ir elektroninių studijų centro vadovas;

Laima Vaičiūnienė, Informacijos ir studijų šaltinių centro vadovė;

Žymantė Šarkauskaitė, ESDF Teisės, komunikacijos ir žmogaus gerovės katedros sekretorė.

All submitted papers have been double blind reviewed

ISBN 978-609-8079-35-7

TURINYS

ĮMONĖS X KIBERNETINIO SAUGUMO DIDINIMAS PROGRAMINĖMIS PRIEMONĖMIS *Arūnas Andriukaitis. Lekt. Vilma Riškevičienė, lekt. Evaldas Plečkaitis* 7

PINIGŲ SRAUTŲ VALDYMAS ĮMONĖJE AB „NOVATURAS“ *Greta Andriukevičiūtė, lekt. Viktorija Mickevičienė* 18

DARBO UŽMOKESČIO APSKAITOS TEORINIAI ASPEKTAI *Gintarė Bačinskienė, lekt. Aušra Gabrevičienė*..... 24

PECULIARITIES OF DIGITAL CONTENT MARKETING *Lauryna Budraitė, lekt. Odeta Gluoksnytė* ……. 38

DIDAKTINIŲ ŽAIDIMŲ TAIKYMAS PAŽINIMO KOMPETENCIJOS UGDYMUI ANKSTYVAJAME AMŽIUJE *Eglė Dainauskaitė, lekt. Edita Vosylienė*.....42

UAB „JM“ APLINKOS STRATEGINĖ ANALIZĖ *Tomas Dilius, lekt. Ilona Mulerenkienė*..... 49

THE USE OF JARGON IN BUSINESS COMMUNICATION *Vaida Dirmienė, lect. Romalda Kasiliauskienė*……. 58

BUSINESS IDIOMS RELATED TO SPORTS: STRUCTURAL, LEXICAL AND GRAMMATICAL ANALYSIS *Vilijus Doilidovas*, lect. *Romalda Kasiliauskienė*..... 62

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS AS COMMUNICATION ROBOTS IN EDUCATION *Ornela Grušelionytė, lect. Odeta Gluoksnytė*……..69

EXPLORING THE DOUBLE-EDGED SWORD OF ENGLISH AS A WORLDWIDE LANGUAGE *Gülistan Ateş, lect. Odeta* Gluoksnytė.....76

ENGLISH LANGUAGE TERMINOLOGY OF SOCIAL MEDIA *Ieva Insodaitė*, lect. *Romalda Kasiliauskienė*……..…. 81

THE CHARACTERISTICS OF FORMAL AND INFORMAL COMMUNICATION STYLES IN A PUBLIC COMPANY *Skaistė Jankauskaitė, lect. Dileta* Ravinienė……..…….. 88

3–5 M. VAIKŲ SUDOMINIMO KNYGA METODAI *Živilė Katkauskaitė, lekt. Edita Vosylienė*…….. 94

PREKYBA ŽMONĖMIS *Sandra Kirtiklytė, lekt. Arūnas Žukauskas* 102

APYVARTINIO KAPITALO VALDYMAS UAB „KLEVAI“ ĮMONĖJE *Miglė Labutytė, lekt. Viktorija Mickevičienė* 107

ATSISKAITYMŲ TVARKA AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ ĮMONĖJE *Inga Malinauskaitė*, l*ekt. Viktorija Mickevičienė* 113

MEDIACIJA CIVILINĖJE TEISĖJE: TEORINIAI ASPEKTAI, MEDIACIJOS PRAKTIKA IR EFEKTYVUMO VERTINIMAS *Vytautė Margelytė, lekt. Arūnas Žukauskas* 121

MB „AURIAUTO“ ĮMONĖS PINIGŲ VALDYMAS *Alma Matulionienė, lekt. Viktorija Mickevičienė* 125

GAMYBOS ĮMONIŲ ATSARGŲ APSKAITOS YPATUMAI *Sigita Mickevičiūtė, lekt. Birutė Petrošienė*.....134

ATSARGŲ VALDYMAS ĮMONĖJE AB „VILNIAUS BALDAI" *Sigita Mickevičiūtė, Lekt. Viktorija Mickevičienė*.....144

FINANSINIŲ ATASKAITŲ RINKINIO SUDARYMAS *Sandra Micutienė, lekt. Birutė Petrošienė* 154

ILGALAIKIO TURTO INVENTORIZAVIMAS IR REZULTATŲ ATSPINDĖJIMAS APSKAITOJE *Liveta Paplauskaitė, lekt. Birutė Petrošienė*.....164

INVESTAVIMO SĄLYGOS LIETUVOJE *Liveta Paplauskaitė, lekt. V. Mickevičienė*..... 174

TRUMPALAIKIO TURTO FINANSAVIMAS AB „PANEVĖŽIO STATYBŲ TRESTAS'' ĮMONĖJE *Monika Paukštienė, lekt. Viktorija Mickevičienė*.....182

THE IMPORTANCE OF USING METAPHORS IN BUSINESS ENGLISH *Ieva Povilaitienė, lect. Romalda Kasiliauskienė*.....189

IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ SKAITMENINIO RAŠTINGUMO GEBĖJIMŲ SVARBA VAIKŲ UGDYMUI *Roberta Račkauskienė, lekt. Lina Seliokienė*……..198

UAB „X" IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ *Egidijus Rimkus, lekt. Ilona Mulerenkienė*.....206

RESTITUCIJOS TAIKYMO PROBLEMOS SUTARTINIUOSE SANTYKIUOSE *Gabrielė Rugienytė, lekt. Arūnas Žukauskas*.....218

PIRKIMŲ VALDYMAS AB „VILNIAUS BALDAI" ĮMONĖJE *Erikas Silickas, lekt. Viktorija Mickevičienė*.....224

BENDRININKAVIMO FORMOS KAIP ATSAKOMYBĘ SUNKINANČIOS APLINKYBĖS IR KVALIFIKUOJANTYS POŽYMIAI *Evelina Slavėnaitė, lekt. Arūnas Žukauskas*.....230

ETNOMUZIKOS SVARBA IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ UGDYME *Odeta Slavinskaitė, lekt. Edita Vosylienė* 238

INOVACIJŲ TAIKYMAS X KULTŪROS CENTRE: LANKYTOJŲ POŽIŪRIU *Vilius Slibinskas, lekt. Danutė Mickevičienė*.....245

KROVINIO PERVEŽIMO ANALIZĖ „LOC TRACKER" SISTEMOJE *Milda Sližauskaitė, lekt. Rūta Tumėnienė*..... 251

THE USE OF JARGON IN INTERNATIONAL INSTITUTIONS *Aurelija Stašaitienė, lect. Romalda Kasiliauskienė*.....257

ANGLICISMS IN THE LITHUANIAN ADVERTISING LANGUAGE *Evelina Sutkaitienė, lect. Romalda Kasiliauskienė*.....265

FINANSŲ VALDYMAS AB „ŠIAULIŲ ENERGIJA" *Deimantė Tunaitienė, lekt. Viktorija Mickevičienė*.....274

ILGALAIKIO NEMATERIALAUS TURTO APSKAITA *Deimantė Tunaitienė lekt. Birutė Petrošienė*.....281