

Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai

Neringa Perminienė

Vyr. asistentė socialinių mokslų daktarė
Kauno technologijos universitetas
Verslo administravimo katedra
K. Donelaičio g. 20, LT-3000 Kaunas
Tel. (8 27) 42 53 33; (8 27) 30 01 27
El. paštas neringa@pajegos.balt.net

Petras Vytautas Vengrauskas

Profesorius socialinių mokslų
habilituotas daktaras
Vilniaus universitetas
Prekybos ekonomikos katedra
Saulėtekio 9, LT-2040 Vilnius
Tel. (8 22) 36 61 52
Faks. (8 22) 36 61 26
El. paštas vytautas.vengrauskas@ef.vu.lt

Straipsnyje pateikiama tarptautinio verslo situacija, išskiriant pagrindinius vietinių, nacionalinių, europinių, daugiacionacionalinių ir globalių kompanijų ypatumus. Išanalizavus pagrindinius šių kampanijų veiklos skirtumus, pristatomi verslo aplinkos tyrimai ir šių aplinkos veiksnių vaidmuo Europos verslo plėtrai. Norint detaliau paaiškinti šių veiksnių įtaką verslininkų strateginiams sprendimams, pateikti praktiniai pavyzdžiai, kaip tarptautinio verslo atstovai vienoje ar kitoje dinamiškoje Europos verslo aplinkoje turėtų koreguoti strateginius veiksmus. Pateikiami konkretūs Europos verslo aplinkos veiksniai: mokesčių, politinė sistema, žmogaus veiksnys ir t. t. Pabaigoje aptariami verslo aplinkos veiksniai, turintys įtakos Europos rinkos dalyviams, organizuojantiems verslą. Straipsnyje akcentuojamos aplinkos veiksnių keliamos problemos, su kuriomis kasdien susiduria Europos rinkoje veikiančios verslininkai. Be to, galima lengviau numatyti, kaip būtų galima jeiti į vieną ar kitą rinką su savo preke, paslauga, kokių kliūčių gali kilti, stieigiant savo mažmeninės prekybos vienetai Italijoje, Rusijoje ar Lietuvoje.

Įvadas

Temos aktualumas. Tuo metu, kai vis labiau domimasi verslo šakų tolesnėmis perspektyvomis plečiant rinką užsienyje, ypač Europos rinkoje, vis svarbesnis dalykas plėtojant verslą tampa pažinti aplinką, kurioje yra veikiama. Vienas iš svarbesnių dalykų analizuojant tarptautinį verslą yra įvertinti jo aplinką ir strateginę jos svarbą plėtojant verslą europiniu kontekstu. Ypač svarbus dėmesys turi būti skiriamas šalies vyriausybės politikai ir tiems veiksniams, kurie turi įtakos kompanijų pasirinkimui, ieškant rinkos

nių Europoje. Be minėtų verslo aplinkos veiksnių, be galo svarbu įvertinti ir nacionalinius kultūros skirtumus, reikšmingus tarptautinio verslo plėtočiai, bendrą Europos Sąjungos poveikį verslo aplinkai.

Temos naujumai. Tarptautinio verslo tematika yra gana nauja. Iki šiol teorinių ir praktinių tarptautinio verslo tyrimų Europos Sąjungos šalyse, ką jau kalbėti apie Lietuvą, buvo nedaug. Be to, jie yra fragmentiški: tiriama viena ar kita tarptautinio verslo sritis. Trūksta duomenų apie tarptautinio verslo įmonės aplinką, su kokiomis problemomis susiduria verslininkai, steng-

damiesi su savo prekėmis ar paslaugomis įeiti į konkrečią rinką, konkrečią šalį.

Mokslinė problema. Problema, nagrinėjama šiame straipsnyje, būtų galima formuluoti dviem sakiniais: 1) bendrosios verslo teorijos adaptavimas įvertinant aplinkos veiksmus, plečiant tarptautinį verslą Europos rinkos mastu, ir 2) Europos šalių patirties pritaikymo galimybės numatant Lietuvos verslo aplinkos kitimo tendencijas.

Tyrimo objektas. Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai.

Straipsnio tikslas. Išanalizuoti ir įvertinti pagrindinius tarptautinio verslo aplinkos veiksmus, turinčius įtakos plėtoti verslą užsienyje; numatyti šių aplinkos veiksmų tolesnės perspektyvos tendencijas.

Tarptautinio verslo situacija Europos ir globaliu mastu

1980-ieji buvo apibūdinami kaip įsitikinimo potencialiomis galimybėmis sukurti bendrąją Europos rinką (arba SEM, angl. *Single European Market*) metai, o 1990 metais jau niekas neabejojo, jog bendroji Europos rinką sukurta ir Europa pradėjo siekti įvesti vieną valiutą, o tai galėtų pastūmėti bendrosios rinkos sampratą vienu žingsniu į priekį. 1990 metais įvyko didelių pokyčių Vidurio ir Rytų Europos šalyse, bandant šias šalis transformuoti tiek politiniu, tiek ekonominiu požiūriu ir pradėdant pasiekti aukštų ekonomikos augimo rezultatų jau 1997 metais (J. Piggott, M. Cook, 1999). Tai paskatino vis daugiau verslininkų ieškoti rinkos išplėtimo galimybių plėtojant ryšius su kitomis šalimis, pažinti skirtingą verslo aplinką ir kultūrą. Konkretaus verslo pasistūmimą į tarptautinę aplinką iš esmės lėmė tuometinės verslo struktūros ir ateities vizijos.

Įsiviję tarptautinio verslo globalizacijai, Europos Sąjunga kartu su NAFTA ir ACEAN bloko šali-

mis dalyvauja betetrunkančioje kovoje dėl įtakos naujose (Rusijos, Kinijos, Brazilijos, Rytų Europos šalių) rinkose. Azijos ekonomika patyrė nenutrūkstamą spartų ekonominį augimą 1980–1990 metais, nepaisant to, kad 1997 metų pabaigoje kai kurios šalys patyrė ekonominę krizę. Nors Japonija buvo dominuojanti ekonominė jėga regione, tai nesutrūkdė staigiam Pietų Korėjos, Honkongo (nepaisant Kinijos ekonomikos nuosmukio 1997), Singapūro, Taivano ir Malaizijos ekonominiam augimui. Be to, Kinijos ekonomika dabar auga gan sparčiai, remiama tiesioginių užsienio investicijų iš Jungtinių Amerikos Valstijų ir iš Europos. Amerikoje tuo pat metu NAFTA (arba Šiaurės Amerikos laisvosios prekybos zona, angl. *North American Free Trade Area*) plėtra paskatino Jungtinių Amerikos Valstijų, Kanados ir Meksikos kaip potencialaus prekybos bloko susikūrimą.

Paaštrėjusi konkurencija lėmė Europos ir globalios aplinkos pasikeitimus. Tai turėjo įtakos sumaiščiai verslo aplinkoje; to išdava – įmonės, egzistavusios gana stabilioje aplinkoje, ėmėsi strateginių pakeitimų, norėdamos išlaikyti konkurencinius savo rinkų pranašumus. Tai skatino reikšmingus jų struktūros pasikeitimus, decentralizaciją ir darbuotojų mažėjimą, didesnę organizacinę lankstumą, turėti minimalių pastovių darbuotojų skaičių, galimybes įdarbinti darbuotojus pagal trumpalaikes darbo sutartis, tokiu būdu leidžiant kompanijoms plėstis ir sudaryti kontraktus greitai besikeičiančioje aplinkoje ir išlikti lanksčioms.

Tačiau verslo plėtra Europos ar tarptautinėje aplinkoje daugiausia lemia tiek esamos struktūros, tiek ateities vizijos.

Analizuodami esamą verslo situaciją Europos ir globaliu mastu, privalome pateikti pagrindinį kompanijų skirstymą pagal jų veiklos mastą. Pagal veiklos mastą (rinką) kompanijos gali būti:

- vietinės;

- nacionalinės;
- europinės;
- daugianacionalinės;
- globalios.

Trumpai aptarsime kiekvieną šių kompanijų tipą.

Anot J. Piggotto ir M. Cooko (1999), **vietinės kompanijos** iš esmės yra susietos su vietos ir regiono rinka ir todėl jos nerodo didžiulio susidomėjimo plėtoti užsienio rinką. Pirmiausiai tai mažos ir vidutiniškai mažos įmonės (arba SME, angl. *small, medium-size enterprises*), kuriose dirba iki 250 darbuotojų, nors dauguma turi iki devynių darbuotojų. Viena iš problemų, su kuria susiduria tokios įmonės, yra informacijos apie rinkos galimybes trūkumas. Ši problema dažniausiai atsiranda dėl trumpalaikių antreprenierių tikslų, nesant strateginių perspektyvų, ypač kai yra išteklių suvaržymų (pirmiausiai finansinių ir žmonių išteklių), o tai trukdo tarpautinę plėtrą. Tuo būdu SME neefektyviai naudojami Europos Sąjungos fondų tokių kaip *European Reference centres*, BC-NET ir *Europartneriat* finansuojamais informacijos šaltiniais. Tuo metu (1990) šios kompanijos suprato, kad jų vietos rinkų saugumui gali kilti grėsmė dėl užsienio konkurentų intervencijos, ypač kai siekiant sukurti bendrąją Europos rinką buvo sumažintos prekybos klūtys.

SME, apsisprendusios plėsti arba teikti savo produkciją užsienyje, dažniausiai veikia per agentą, o šis randa priimtinausią šios produkcijos paskirstymo kanalą ir padeda parduoti jų produktus ar paslaugas numatytoje šalyje ar šalyse.

Nacionalinės kompanijos taip pat daugiausia verslą plėtoja namų rinkoje, bet atidžiai svarsto galimybes plėtoti verslą užsienyje, ypač mažo apie naujus pardavimo ir paskirstymo kanalus naujose rinkose. Daugeliui tokių kompanijų pirmiausia svarbu išsiplėsti tam tikroje šalyje, prieš išeinant iš savosios. Šios kompanijos sie-

kia pakankamai išplėsti savo produkciją ir mažmeninės prekybos vienetus prieš apsisprendamas investuoti į kitas šalis. Dažnai pirmiau apsisprendžiama kurti bendras įmones, aljansus.

Bendra įmonė yra tokia, kurią kuria dvi ar daugiau kompanijos, neperskirstydamos savo akcijų; o strateginiai aljansai gali turėti begalę formų: tai gali apimti ir pasikeitimus akcijomis, nors nedažnai. Tai naudingas būdas siekiant įeiti į uždara rinką, sumažinti riziką, rasti atvirų paskirstymo kanalų, kurti naują produktą, dalijantis tyrimais (arba R ir D, angl. *research and development or know-how*).

Europinės kompanijos yra tos, kurios tvirtai susietos su Europa ir nori išplėsti gamybą ir mažmeninės prekybos vienetus kitose šalyse. Tačiau jos nėra pakankamai didelės, kad galėtų vadintis daugianacionalinėmis kompanijomis (MNC, angl. *multinational companies*). Savo kelyje jos dažniausiai susiduria su keletu teisinių ir organizacinių problemų, nors gali užtrukti, kol ras paskirstymo kanalus ar įsteigs mažmeninės prekybos vienetus.

Įsikūrusios Europoje, tokios kompanijos gali siekti išplėsti savo veiklą naujose Europos Sąjungos šalyse ar Rytu Europoje pasikliaudamos patirtimi ir kompetencija.

Tokios kompanijos dažnai turi įvertinti nacionalinius kultūrų skirtumus ir jomis remdamosi adaptuoti savo veiklos operacijas. Tačiau kompanijos, esančios šioje stadijoje, nesizvalgo į kitus plotus, esančius NAFTA, ASEAN ir ES prekybos blokuose.

Daugianacionalinės kompanijos yra puikiai įsikūrusios Europoje ir jų šaknys dažnai siekia šalis, esančias už Europos, visų pirma Jungtines Amerikos Valstijas, Japoniją, Ramiojo vandenyno baseino šalis ir tokiu būdu turi tam tikrų pranašumų užkariaudamos čia rinką. Dažniausiai jos turi išsivysčiusią internacionalinę korporacijos kultūrą ir puikiai moka veikti įvairiose šalyse.

Todėl galima teigti, kad daugianacionalinės kompanijos yra geriau informuotos apie verslo aplinką Europos lygmeniu, kadangi jos pirmosios traktavo Europą kaip bendrąją rinką ir galėjo plėtoti rinkodaros ir žmonių išteklių strategijas atitinkamu lygmeniu ir gali prisitaikyti prie staigesnių pasikeitimų europietiško verslo aplinkoje.

Globalios kompanijos yra labai panašios į daugianacionalines, tačiau pagrindinis skirtumas yra tas, kad jos nėra taip glaudžiai susijusios su „namų šalies“ organizacine ir kultūrine sąvoka; jos iš tiesų regi save globaliomis be „centrinio mentaliteto“, kuris gali būti sąlygotas nacionalinės kultūros. Šios kompanijos galėtų efektyviai funkcionuoti europiniu lygmeniu, jei numatytų investuoti į globalų verslą, kuriame gali, o gali ir nebūti numatyta Europos dimensija.

Tokių kompanijų dydis gali varijuoti nuo mikrokompnijų iki gigantinių globalių kompanijų kaip „Shell“ ar IBM. Vienos puikiai prisiderina prie verslo aplinkos, kitos – turėdamos ribotą informacijos šaltinių, lėtai reaguoja į aplinkos pasikeitimus.

Tačiau abiem atvejais, esant tarptautinio verslo Europoje tendencijoms plėstis ir integruotis, tik keletas kompanijų gali ignoruoti tarptautinio verslo aplinkos pasikeitimus, tuo tarpu daugumai jų būtina orientuotis aplinkoje ir žinoti pagrindinius šios aplinkos pasikeitimus ir reikalavimus verslui.

Verslo aplinkos analizė

Analizuojant kompanijos verslo aplinką, svarbiausia yra nustatyti išorės aplinkos veiksnius, kurie potencialiai veikia šią kompaniją ir jos galimybes pritaikyti tinkamą strategiją. Jeigu kompanija pradeda nebesekti aplinkos pasikeitimų, tai vadinama strateginio plaukimo pasroviui situacija, išskyla grėsmė, kad strategija nebeatitiks esamos aplinkos situacijos ir prireiks iš esmės

keisti strategiją, kad būtų galima vėl pateikti į konkrečios rinkos realią situaciją.

Daug kompanijų galbūt puikiai žino veiksnius, kurie keičiasi jų nacionalinėje aplinkoje, bet išorinių pasikeitimų poveikis tampa reikšmingesnis, kai kompanija svarsto galimybę persikelti į naują verslo aplinką ir plėsti savo verslą kitoje šalyje.

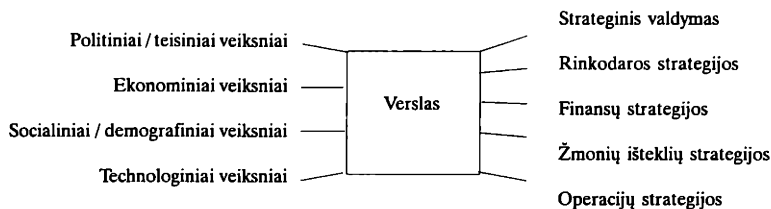
Aplinkos audita, arba analizė, Tarptautinio verslo terminų žodynas (T. Hindle, 1999) apibrėžia kaip kompanijos poveikio aplinkai audita. Tarptautinis komercijos parlamentas šią definiciją formuluoja kiek kitaip:

Valdymo priemonė, apimanti sisteminę, dokumentinę, periodinę ir objektyvų įvertinimą, kaip adekvačiai yra vykdomas (kompanijos) aplinkos organizavimas, vadyba ir įrangos panaudojimas.

Vienas iš labiausiai užsienio autorių naudojamų verslo aplinkos analizės modelių yra LEPEST-C modelis. Pagal šį modelį kompanija gali vertinti veiksnius, turinčius įtakos jos aplinkai, ir identifikuoti esmines galimybes ir grėsmes. Tai padėtų kompanijai išvengti strateginio plaukimo pasroviui. LEPEST-C remiasi plačiais teisiniais, ekonominiais, politiniais, ekologiniais, sociodemografiniais ir technologiniais veiksniais (angl. *legal, economic, political, ecological, socio-demographic, technological*), tuo tarpu C – konkurenciniai kompanijos veiksniai (angl. *competitive*). Tai pritaikytas Porterio penkių jėgų modelis (1980). Šių poveikio veiksmų seka pateikiama 1 paveiksle.

Norint išanalizuoti verslo aplinką, būtina žinoti plačiau apie jos struktūrą.

Politiniai ir teisiniai veiksniai turės didžiausią įtaką kompanijos aplinkai, tiek politikos, kurią vykdo vyriausybė, išraiška, tiek įstatymais, leidžiamais valstybės, reguliuojančiais verslo veiklą. Ir nors politinė ir ekonominė aplinka yra labai susijusios, jas nagrinėjime atskirai. Esant visuotiniams rinkimams, gali būti svarbių vy-



1 pav. Aplinkos veiksnių įtaka verslo strategijai [4, p. 32]

riausybės politikos pasikeitimų, kurie lemtų naujų įstatymų atsiradimą arba senųjų pakeitimą, o tai gali būti svarbu kompanijos politikai. Taip buvo Didžiojoje Britanijoje 1997 metais, kai išrinkta naujoji Darbo partija paveikė kompanijas išleisdama įstatymus, padidinančius darbuotojų teises.

Plačiuoju požiūriu politiniai pasikeitimai gali lemti netgi ekonominį ir socialinį nestabilumą šalyje (pavyzdžiui, nestabilumas Rusijoje, didėjantis nuo 1989 m.). Dėl šios priežasties kompanijos privalo įvertinti įstatymų pasikeitimo galimybes – įmonių įstatymus, konkurencijos įstatymus, įdarbinimo, sveikatos apsaugos ir saugumo įstatymus – ypač, kai numatomi įstatymai gali turėti įtakos konkrečios kompanijos veiklai. Negana žinoti savo šalies įstatymus, pradedant veiklą kitoje šalyje, reikia gerai išmanyti ir tos šalies įstatymus, pasikeitimus Europos Sąjungos teisėje.

Analizuojant politinę verslo aplinką reikėtų įvertinti: 1) reguliavimo sistemos ypatumus, 2) vyriausybės kontrolės MNC veiklai laipsnį, 3) santykinę įvairių įtakos grupių svarbą tautoje, 4) prekybos embargo tikimybę, 5) naudotis draudimo paslaugomis, norint apsaugoti nuo politinės rizikos, 6) mokesčių situaciją tam tikroje šalyje, 7) streikų ir darbuotojų maištų, kurie skatina politinius neramumus, tikimybę. Tačiau, atliekant politinės aplinkos auditą, reikia išnagrinėti nacionalinę, vyriausybę politiką, tu-

rinčią įtakos verslininkų strateginiams sprendimams konkrečioje šalyje.

Teisinės aplinkos veiksnių analizė yra susijusi su konkrečia teise, reguliuojančia verslo įmonių konkrečioje šalyje veiklą. Analizuojant teisinę aplinką, galima remtis tokiu teisinės aplinkos skirstymu: vietinė, tarptautinė ir aukščiausia tarptautinė (angl. *domestic, international* ir *supranational law*). Užsieniečiai – tai būtų fiziniai asmenys ar įmonės – traktuojami kaip šalies gyventojai, todėl jų verslo klausimai konkrečioje šalyje gali būti sprendžiami remiantis vietos įstatymais. Savime suprantama, konkrečioje šalyje gali galioti įstatymai, vienu ar kitu būdu ginantys užsienio investicijas, tačiau bendrąja tvarka jų konfliktai ar ginčai sprendžiami remiantis vietos įstatymais. Tarptautinė teisė labiau susijusi su nepriklausomomis valstybėmis ir jų sprendžiamais ginčais (retai dalyvauja individualūs asmenys, ir ji įtvirtina lygias teises ir pareigas šalims, kurios sudaro sutartis. Romos sutartis (tai yra sutartis dėl bendrosios Europos rinkos) pakeitė verslo teisinės aplinkos situaciją, suteikdama galimybę tiek individualiems asmenims siekiant išspręsti ginčus, tiek verslo atstovams kreiptis į aukščiausiąją Europos teisumą.

Socialiniai veiksniai taip pat turi būti įtraukti planuojant sudaryti sandorius su kitomis šalimis. Tai problemos, susijusios su socialiniu mobilumu, požiūriu į laisvalaikį, gyvenimo stilius ir tradicijų diferenciacija, vartojimo požiūriu.

Minėti veiksniai turi būti gerai įvertinti prieš siekiant parduoti prekes ir paslaugas skirtingose šalyse. Tos pačios prekės, populiarios Didžiojoje Britanijoje, nebūtinai bus populiarios Italijoje, ir atvirkščiai. Šiuos aspektus dažnai ypač sudėtinga įvertinti dėl informacijos trūkumo ir tai gali sukelti kultūrų konfliktą.

Paprastai kartu su socialiniais veiksniais yra analizuojamos *demografinės* tendencijos. Ši informacija dažnai yra lengvai prieinama, aiškus gyventojų skaičiaus augimas, taigi aiškios ir verslo galimybės. Pavyzdžiui, Europos Sąjungoje pastebėtas ypač aiškus gyventojų senėjimas. Nepaisant to, šie seni gyventojai yra geros sveikatos ir gali skirti dalį savo santaupų turizmui.

Ekonominiai veiksniai turi kritinę svarbą verslui ir jiems galėtų būti teikiama pirmenybė nusprendžiant plėtoti verslą. Vienas iš svarbiausių veiksnių yra ekonominė šalies būklė, ir ar ji yra augimo, ar laikinos depresijos fazėje¹. Jeigu šalies ekonomika rodo prastą ekonominį augimą, palyginti su kitomis šalimis, tai gali būti pagrindinė paskata kompanijoms planuoti investicijas kitose šalyse. Turi būti įvertinta ir vyriausybės vykdoma ekonominė politika (nedarbo, infliacijos, darbo užmokesčio, valiutos kurso, palūkanų). Šie veiksniai turi strateginę įtaką kiekvienam verslui: 1) didelė palūkanų norma turės įtakos kompanijai skolinantis pinigus, 2) jeigu atlyginimų norma yra gana didelė, tai paveiks kompanijos darbo sąnaudas, 3) valiutos kursą pasikeitimai gali turėti poveikį medžiagų sąnaudoms ir eksporto kainoms.

¹ Ekonomikoje laikina depresija yra laikoma būklė, kai BNP mažėja mažiausiai du tris mėnesius iš eilės. Bendroju požiūriu laikina depresija vadinamas užtrukęs išskirtinai lėtas ekonominio augimo periodas. Ekonominis šalies augimas reiškia BNP augimą per tam tikrą periodą, paprastai per metus (Tarptautinio verslo terminų žodynas).

Atliekant ekonominių veiksnių, turinčių įtakos verslo aplinkai, auditą, labai svarbu išnagrinėti ne tik 1) ekonomikos struktūrą (gyventojų skaičiaus augimą, pajamų lygį, pajamų pasiskirstymą, natūralius išteklius, žemės ūkio ir pramonės veiklą, paslaugų sektoriaus reikšmingumą), bet ir 2) pramonės struktūrą (kdiūtis įeiti į rinką ir išeiti iš rinkos, konkuruojančių įmonių skaičių, rinkos pasidalijimą, vidutinį konkurentų dydį), 3) rinkos augimą (įvertinant infliacijos normą), 4) pajamų lygį (gyventojų „krepšelio“ dinamika, fizinių asmenų pajamų mokesčius, 5) sektoriaus tendencijas (ekonominė padėtis konkrečios šalies konkretaus sektoriaus gali smarkiai skirtis nuo kitų sektorių ar šalių), 6) ekonomikos atvirumą (šalies eksporto ir importo lygį, prekybos balansą), 7) tarptautines skolas (šalies įsipareigojimų kitoms užsienio šalims ir investicijų dydžio investicines), 8) urbanizacijos mastą (sąlygojantį pajamų ir gyvenimo stiliaus skirtumų mieste ir kaime). Daug ekonominių duomenų galima rasti spaudoje, kartu ir ateities prognozių, todėl kompanijos, įvertindamos užsienio šalis pagal potencialias galimybes ten plėsti verslą, turėtų atlikti ekonominių šios šalies duomenų analizę.

Technologiniai veiksniai yra svarbūs daugeliui verslo šakų, nesvarbu, tai būtų informacijos technologijos, kurios labai svarbios paslaugų pramonėje, ar gamybos technologijos, kai naujo produkto ar proceso įtraukimas kompanijai gali suteikti esminių konkurencinių pranašumų, palyginti su konkurentais. Vienam verslui technologiniai veiksniai yra svarbesni nei kitam, ir dažniausiai matomi iš išlaidų R ir D.

Iš visų paminėtų veiksnių, technologiniai veiksniai turi mažiausią įtaką kompanijai, vertinančiai aplinkos potencialą naujoje šalyje, visų pirma todėl, kad technologija yra globalus fenomenas, kuris skirtingose šalyse ir pramonėje skiriasi nedaug.

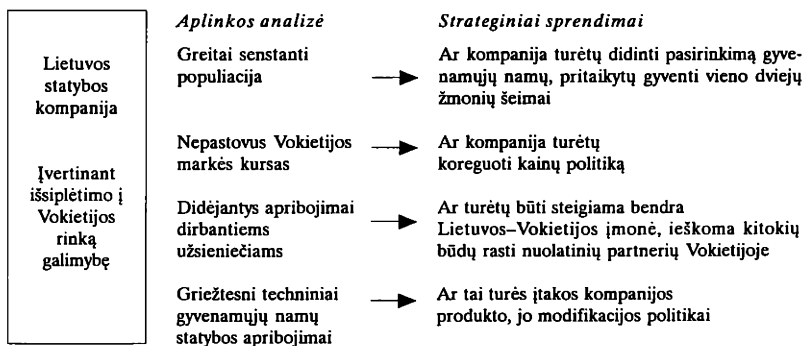
Iliustruodami minėtų veiksnių įtaką kompanijos strateginiams sprendimams, pateiksime pagrindinius klausimus, kurių gali kilti Lietuvos statybos kompanijai, siekiančiai parduoti namus Vokietijos rinkoje (žr. 2 pav.).

Ir nors minėtas LEPEST-C modelis neiškiria **kultūros aplinkos** veiksnio, straipsnio autoriai siūlo, atliekant verslo aplinkos analizę, įvertinti ir šį veiksnį. R. Bennetas (1999), analizuodamas kultūros įtaką verslui, išskyrė tokius pagrindinius dalykus, į kuriuos reiktų atkreipti dėmesį: 1) transporto ir komunikacijų gerinimą, kuris didina žmonių, vykstančių svetur, skaičių, 2) masinių informacijos priemonių globalizavimą su analogiškoms TV programomis, laikraščiais ir žurnalais, t. y. tai, kas pasireiškia visose tautose, 3) jaunimo mados, vartojimo ir skonių supanašėjimą, MNC veiklą pasaulyje, teikiant standartinius produktus ir paslaugas, dažnai neišskiriant kitokios rinkodaros strategijos, 4) didėjančių vartotojų poreikį išbandyti naujas idėjas ir naujus produktus, 5) panašių įvairių šalių technologijų adaptavimą, bendros darbo patirties ir darbo metodų sukūrimą. Pagrindinę kultūros ap-

linkos įtakos veiksnių analizės dalį sudaro įvairių visuomenės sluoksnių normų identifikavimas ir apibūdinimas. Tai suvokimas to, kaip konkretūs dalykai turi būti įgyvendinami, koks jiems turi būti skiriamas dėmesys, jausmai ir lūkesčiai. Įeinantis į rinką verslininkas jaučiasi izoliuotas nuo visuomenės ir turi suvokti, kokio jo elgesio tikisi vartotojai.

Socialinės vertybės ir principai ar standartai, padedantys apibrėžti vartotojų pirmenybes. Vis dažniau ir labiau vertybės gretimose šalyse (Europos rinkoje) pradeda panašėti, jos įgauna „nacionalinį charakterį“, todėl verslininkams slegiau jas identifikuoti ir adekvačiai koreguoti strateginius sprendimus. Taigi, kaip matome, kultūros aplinka taip pat turėtų būti įtraukta į bendrą verslo aplinkos įtakos veiksnių auditą.

Kitas dalykas, kurį turi atlikti kompanija, yra **konkurencinės** aplinkos analizė, arba esamos konkurencinės aplinkos, arba konkurencinės aplinkos, su kuria gali tekti susidurti, jeigu einama į naujas geografines rinkas, išraiška. Šiai analizei vienas iš tinkamiausių yra Porterio (1980) sudarytas „penkių jėgų modelis“. Modelyje pateikti



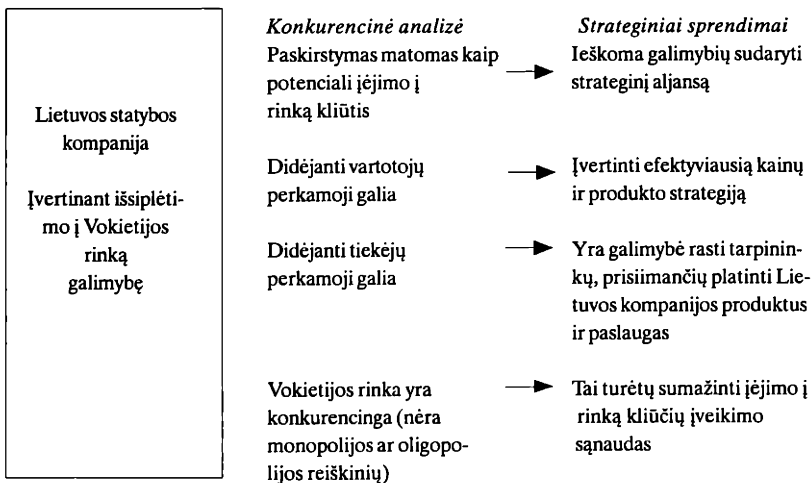
2 pav. Strateginių sprendimų pavyzdys, atsižvelgiant į hipotetinius aplinkos pasikeitimus (sudaryta autorių)

konkurencinės aplinkos veiksniai gali būti reikšmingi kompanijai esamoje arba numanomoje rinkoje. Įėjimas į rinką, kurioje veikia kompanija, dažnai priklauso nuo įėjimo į rinką kliūčių. Tokios kliūtys gali apimti ekstensyvią ekonomikos skalę (variklių pramonėje), leidimų kliūtis (farmacijoje) arba paskirstymo kanalų trūkumą (mažmeninėje prekyboje) ir tokiu būdu sukurti realias kliūtis kompanijai, siekiančiai plėstis europinėje rinkoje. *Substitutų* grėsmė taip pat gali paveikti kompanijos konkurencines pozicijas – jos vietos rinkai gali kilti substitutų iš kitų šalių grėsmė arba jo produktai ir paslaugos gali turėti unikalių veiksmų, kurie galėtų būti priemonė norint įeiti į naują rinką, veikiant kaip efektyvus substitutas užsienio rinkoje. *Pardavėjų pajėgumas* reikšmingas maisto ar gėrimų sektoriuje, kur mažmeninės prekybos grandys turi didelį pardavimo pajėgumą, ir tokiu būdu būtų sunku įeiti į tokią rinką, nors kompanija ir stengtųsi pateikti savo prekes per galingas mažmeninės

prekybos grandis. *Pirkėjų pajėgumas* gali būti svarbus kai kuriuose sektoriuose ir remiasi konkurencijos rinkoje situacija, kur gamintojai turi naudotis tarpininkais, kad galėtų pateikti savo produkciją rinkoje. *Konkurencija tarp esamų įmonių* grindžiama situacija konkurencijos rinkoje: tai konkurencinė aplinka, veikia monopolinė ar oligopolinė jėga. Grįžtant prie konkretaus Lietuvos statybos kompanijos pavyzdžio, matome tokią situaciją (žr. 3 pav.).

Pavyzdys rodo, kad vykdydama efektyvų verslo aplinkos auditą, kompanija turi galimybę išsiaiškinti potencialias plėtros galimybes, realias grėsmes, dėl kurių ji galbūt iki tol nebuvo tikra. Jas nustačiusi, kompanija gali imtis gynybinės strategijos, jei yra potenciali grėsmė, arba puolimo strategijos, jei yra potenciali galimybė.

Taip pat kompanijai yra naudinga apibrėžti, ši aplinka yra dinamiška ar greitai besikeičianti, ar gana statiška, kadangi adekvačiai aplinkai reikia pritaikyti ir strateginius veiksmus. Kompa-



3 pav. Strateginių sprendimų pavyzdys, atsižvelgiant į konkurencinę aplinką (sudaryta autorių)

nija, veikianti gana statiškoje aplinkoje, gali remtis istoriniais faktais ir numatyti tolesnius verslo planus, pagrįsdama juos vartotojų elgesiu. Įmonė, įeinanti į dinamiškesnę aplinką, jau neturėtų gręžtis atgal, ir visą dėmesį sutelkti nuspėti ateities tendencijas, tai gali pakeisti ir technologijų pirkimo sprendimus, planuoti alternatyvias verslo strategijas, sudaryti lanksčią organizacinę struktūrą, kuri padėtų greitai reaguoti į pasikeitimus. Nepasisektus to padaryti, prarandami konkurenciniai pranašumai, ir pagrindinis būdas to išvengti – sėkmingai analizuoti verslo aplinką. Taigi verslo aplinkos analizės koncepcija gali būti svarbi verslui plėsti, ypač kai siekiama įeiti į naują geografinę rinką.

Pagrindiniai verslo aplinkos veiksniai (Europos valstybių pavyzdžiu)

Šiame poskyryje norėtume pateikti esminių verslo aplinkos sričių, kai bandoma plėstis Europos rinkoje: 1) vyriausybės politikos, 2) įmonių apmokestinimo, 3) įmonių įstatymų, 4) regioninės politikos, 5) infrastruktūros, 6) žmonių išteklių, 7) kultūrinių, skirtumų. Tie patys aspektai galėtų būti taikomi verslininkų taip pat rengiantis įeiti ir į platesnę internacionalinę rinką.

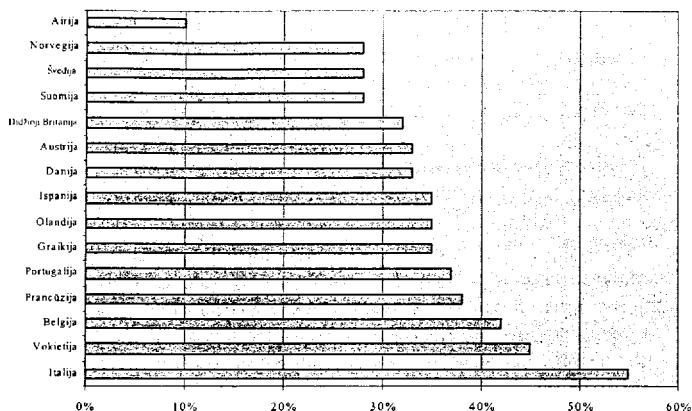
Vyriausybės politika ypač svarbi verslui, pasirinktam kurioje nors Europos valstybėje. Prancūzijoje egzistuoja gana ilgalaikė valstybinio kapitalo tradicija pramonėje ir versle. Tai rodo faktas, kad šalia visuomeninių komunalinių paslaugų, tokių kaip telekomunikacijos (*France Telecom*) ir elektros tiekimas (*Electricité de France*), egzistuoja daug įmonių, kurios tiesiogiai priklauso valstybei arba kur valstybė turi dalį akcijų, pavyzdžiui, Renault (automobiliai), *Rhône-Poulenc* (chemikalai) ir *Thomson* (elektronika ir gynyba). Šalyje yra daug valstybinių bankų ir draudimo bendrovių. Ir nors buvo daug bandymų privatizuoti tokias

kompanijas, iš jų ir geležinkelio, visi jie buvo nesėkmingi, kadangi juos lydėjo paralyžiuojantys streikai, nors vyriausybė ir prisiėmė didžiąją dalį kompanijų skolų.

Vokietijoje, kur yra socialinės rinkos ekonomika, verslas grindžiamas dviem pagrindiniais tikslais: 1) nedidele infliacijos norma ir 2) stipriu prekybos balansu. Šioje šalyje yra daug visuomeninių monopolijų, tokių kaip telekomunikacijos, radijo ir TV, geležinkelis ir oro uostas, kaip ir Prancūzijoje, kur vyriausybė turi esminių kompanijų akcijų paketą, kaip kad *Lufthansa*. Privatizacija yra gana lėta, be to, ją stabdo Rytų Vokietijos atstatymas.

Italijoje, kur galbūt vyriausybė labiausiai įsitraukusi į pramonę ir verslą, jos kontroliuojama laivų statyba, laivininkystė, didelė dalis statybos pramonės. Kita stiprios vyriausybės kontrolės sritis gali būti finansinis sektorius, dėl koreguojamų kainų daug tokių kompanijų skendi skoloje arba perpildytos kadru. Bendras efektas yra tas, kad Italija turi esminį visuomeninį sektorių, kuriam reikia nuolatinių didelių visuomeninių paslaugų skolon, o tai riboja ekonominį augimą. Analogiška problema būdinga ir Belgijai.

Lietuvoje privatizacijos procesas trunka jau daugiau kaip dešimtmetį, tai vienoms pramonės įmonėms davė naudos, kitoms – atvirkščiai, galiausiai buvo iškelta bankroto byla (AB „Vilkas“, „Inkaras“ ir pan.). Pardudama dideles monopolijas užsieniečiams AB „Lietuvos telekomas“, SPAB „Nafta“ Lietuvos valstybė baigia prarasti savo monopolijose veiklos šakose. Viena vertus, valstybės kontrolės sumažėjimas padaro nuostolių vartotojams (karti bankų bankroto patirtis 1995–1996 metais). Kita vertus, privačių kompanijų atsiradimas ten, kur daugiau kaip prieš 10 metų jos atrodė neįmanomos, didina konkurenciją ir skatina gerinti produktų ir paslaugų kokybę (radijo stočių, nepriklausomų televizijos stočių atsiradimas).



4 pav. Europos šalių kompanijų mokesčių tarifai [4, p. 40]

Įmonių apmokestinimas – kitas aspektas, turintis didelę įtaką ieškant verslo plėtros galimybių kitose šalyse, ypač Europoje. Tai mokesčių sistema, ypač svarbi kompanijų apmokestinimo norma, turinti didelį poveikį kompanijos uždarbio potencialui. 4 paviksle pateikiami svarbiausių Europos šalių mokesčių tarifai. Iš jų galima spręsti, kad Didžioji Britanija, norėdama parduoti savo produktus ir paslaugas kitose Europos šalyse, praktiškai visur mokėtų daugiau mokesčių nei savojoje.

Lyginami mūsų šalyje galiojančius mokesčių įstatymus, galėtume teigti, kad Lietuvoje mokesčių dydis prilygsta Skandinavijos šalims, tuo tarpu norint įeiti į Europos rinką, praktiškai visur reikėtų mokėti didesnius mokesčius, nei jie yra mūsų šalyje. O kur dar visi vietos ir valstybiniai mokesčiai, kuriuos kompanijos turi mokėti kartu su pagrindiniu kompanijos pelno mokesčiu? Dėl šios priežasties tiek Lietuvai, tiek kitoms Europos šalims mokesčių dydis yra viena iš priežasčių, mažinančių norą eiti į kitų šalių rinką.

Tam tikros šalies **įmonių įstatymai** yra svarbūs kompanijoms, ieškančioms galimybių įsitvirtinti kitoje šalyje. Pavyzdžiui, jeigu privati ribotos atsakomybės kompanija Didžiojoje Britanijoje pradėtų ieškoti analogiškos verslo sritys užsienio šalyje, ji taptų *Société à Responsabilité Limitée* (SARL) Prancūzijoje, *Società a Responsabilità Limitata* (SRL) Italijoje arba *Gesellschaft mit Beschränkter Haftung* (GmbH) Vokietijoje, *uždaroji akcinė bendrovė* (UAB) Lietuvoje. Atitinkamos formos viešajai ribotos atsakomybės kompanijai (plc) Didžiojoje Britanijoje yra *a Société Anonyme* (SA) Prancūzijoje, *a Società per Azioni* (SpA) Italijoje, *Aktiengesellschaft* (AG) Vokietijoje, viešojo įmonė (VšĮ) Lietuvoje.

Pagal Vokietijos įmonių įstatymus kompanija turi turėti tiek valdytojų valdybą (Vorstand), tiek stebėtojų tarybą (Aufsichtsrat), kartu su privalomųjų darbų taryba, jeigu yra daugiau kaip 20 nuolatinių darbuotojų. Ir kuo daugiau darbuotojų dirba įmonėje, tuo daugiau kontrolės teisių turi stebėtojų taryba. Pavyzdžiui, kompani-

joje, kurioje dirba daugiau kaip 2000 darbuotojų, stebėtojų tarybos teises dalijasi akcininkų atstovai, darbininkų atstovai. Be to, Europos darbo konsulato direktyva, įsigaliojusi 1997 metais, turi didelę įtaką didelių kompanijų veiklai visoje Europos Sąjungoje.

Jeigu Didžiosios Britanijos kompanija rengiasi tiekti savo produkciją arba steigti mažmeninės prekybos vienetus kitose Europos šalyse, vietos pasirinkimui gali turėti įtakos *regioninė politika*, vykdoma vyriausybių Europos šalyse, iš esmės pagrįsta finansų ir mokesčių sistema. *Prancūzijoje* pagrindinė regioninė institucija, susijusi su daugeliu užsienio kompanijų skatinimo priemonių, įskaitant subsidijas investicijoms į statinius ir gamybą, dažnai palaikoma vietos rėmėjų arba komercinių kontorų. Nors Paryžius vis dar dominuoja tiek vyriausybiu, tiek komerciniu požiūriu, žymi plėtra pasireiškia jau bet kur, daugiausia pritraukiamą aukštų technologijų kompanijų į pietų teritorijas ir plėtojami šiaurės–rytų regionai, pvz., įkūrus čia vieną televizijos kanalų ir t. t.

Italijoje paskatų sistema yra labai įvairi, ypač jeigu kompanija nori apsisėti mažiau išvystytame Mezzogiorno regione arba pietuose. Esminės dotacijos – iki 40 sąnaudų padengimas, mažesnės palūkanos, atostogų mokesčiai, mažesni tiek įmonės, tiek vietos mokesčiai. Tokia sėkminga dotacijų sistema yra iš dalies taikoma Lazio regione aplink Romą, ir svarstydama ją, kompanija turėtų įvertinti tai kaip mažesnę našumą, silpnesnę infrastruktūrą ir žinomas kultūros problemas.

Atvirkščiai, jei kompanija rengtųsi įsikurti *Olandijoje*, ji susidurtų su vyriausybės politika, kuri mažina finansinę paramą, pirmenybę teikia šalies reputacijai, kvalifikuotai darbo jėgai, geriems pramonės santykiams ir puikiai komunikacijai.

Lietuvoje jau seniai rengiamasi organizuoti laisvasias ekonomines zonas, siekiant pritraukti už-

sienio kapitalą. Tačiau užsienio kompanijoms reikia nugalėti begalę kliūčių, pradedant savivaldos įmonėmis, projektuotojais ir pan., ką jau kalbėti apie silpną infrastruktūrą, dotacijų nebuvimą ar kultūros problemas. Kol kas iki galo neišspręsta, kaip atgavinti tuos šalies regionus, kurie nėra patrauklūs užsienio investuotojams, netgi jeigu ir bandoma spręsti, viskas kol kas tik teoriškai. Investicijos į tam tikrus regionus rodo, kad pagrindinės užsienio investicijos didėja tik trijuose didžiausiuose Lietuvos miestuose (2001 metų Statistikos departamento duomenys). Tuo tarpu į tokius regionus kaip Šiauliai, Panevėžys, Alytus investicijų dydis, palyginti su 2001 metais, didėja nežymiai. Dėl šios priežasties regionų politika – ne tik Kauno, Klaipėdos, bet ir kitų Lietuvos miestų ar jų regionų ateities klausimas.

Kai regioninės dotacijos gali gundyti kompanijas atsitraukti nuo pagrindinės rinkos, esančios Europos centre (kartais vadinamos „Aukšiniu trikampiū“, angl. *The Golden Triangle*, apsiribojančios Londonu, Frankfurtu ir Turinu), kitas svarbus veiksnys, apibrėžiantis jų išsidėstymą, galėtų būti *vietos infrastruktūra*, ypač transporto komunikacijų, telekomunikacijų ir vietos verslo paslaugų požiūriu.

Komunikacijos gali būti ypač svarbus veiksnys, jei verslas turi platų paskirstymo kanalų tinklą, ir galimybė naudotis geru komunikacijų tinklu leidžia plėsti verslą daug toliau nuo jo pirminės rinkos ir gauti pranašumą iš vietinių regiono dotacijų ar kitų veiksnių. *Prancūzija* yra puikus pavyzdys, kaip investavus į geležinkelio sistemą ir sutrumpinus kelionės laiką traukiniu, galima padaryti patrauklius verslui ir kitus, periferinius regionus. *Prancūzija* geležinkelį, o *Vokietija* sugebėjo patobulinti kelių sistemą ir pasiekti didžiausią nuvažiuotų kilometrų skaičių, tenkantį vienam gyventojui, visoje Europoje.

Vienas iš pagrindinių kompanijų, veikiančių keliose šalyse, poreikių yra greita ir efektyvi cen-

trinio štabo ir įvairių padalinių komunikacijos sistema. Dėl šios priežasties telekomunikacijų vaidmuo tampa lemiantis. Daugumoje Europos šalių telekomunikacijas valdo valstybinis kapitalas, taigi užkertamas kelias inovacijoms ir konkurencijai. Mažesnės komunikacijų sąnaudos *Didžiojoje Britanijoje, Danijoje*, kur privatizacija skatina konkurencijos sąlygas, nors didėjanti globalizacijos konkurencija pramonėje skatina steigti strateginius aljansus.

Lietuvos infrastruktūra yra gana palanki transporto sistemai, galima išnaudoti pagrindinius kelius tranzitui per šalį, šalies viduje ir pan. Statistikos departamento duomenimis (2001), krovinių skaičius, tenkantis vienam Lietuvos gyventojui, nuvažiuotų kilometrų skaičius ir kiti transporto infrastruktūros būklės rodikliai kasmet sparčiai didėja. Šie rodikliai rodo, kad Lietuva yra viena iš pirmaujančių Europoje šalių pagal pervežtų krovinių skaičių. Privatizacija, palietusi ir telekomunikacijų sistemą, taip pat skatina konkurenciją, o kartu ir mažinti kainas už šias paslaugas. Spartėjanti telefonizacija padaro verslo santykius vis labiau prieinamus ne tik šalies viduje. Taigi reiktų tik efektyviai išnaudoti esamas palankias sąlygas, ir viena iš sąlygų, norint steigti užsienio įmonę šalyje galėtų būti patenkinta.

Žmonių išteklių yra kitas klausimas, kurį reikia išspręsti, norint steigti įmonę naujoje šalyje. Viena iš pagrindinių problemų – darbininkų pasiekiamumas. Tiek Italijoje, tiek Vokietijoje susiduriama su gyventojų senėjimo problema, Italijoje – sparčiai mažėja gyventojų. Vienas iš svarbesnių žmonių išteklių vertinimo veiksnių bus jų kvalifikacija ir specifiniai kompanijos poreikiai jai. Šalis, investuojanti į profesinius gebėjimus, patrauklesnė potencialiam pramonės investuotojui.

Darbo sąnaudas taip pat būtina apsvarstyti, ypač jei kompanija ketina imti darbo imlios veiklos arba reikalauti didelių sugebėjimų iš darbo

jėgos. Statistika rodo (J. Piggott, M. Cook, 1999), kad darbo atlyginimas ypač didelis Olandijoje ir Vokietijoje bei keletose kitų šalių – Didžiojoje Britanijoje, Airijoje ir keliose Viduržemio jūros šalyse. Todėl turi būti įvertinta, kokią įtaką daro produktyvumas, kitais žodžiais, brangiai kainuojanti darbo jėga turi būti didelio produktyvumo, tai leis mažinti bendrąsias darbo sąnaudas. Lietuva pagal vidutinį mėnesinį atlyginimą yra mažai uždirbančių tautų sąraše, todėl ji galėtų būti patraukli Europos šalims, kurioms reikia pigios darbo jėgos. Kita svarstytina problema yra darbo jėgos lankstumas, pavyzdžiui, atlyginimo lygis tam tikrose šalyse gali būti nelankstus, ypač įstatymų numatytos atostogos, minimalaus atlyginimo tarifai ir tradicija, egzistuojanti kai kuriose šalyse, mokėti vadinamąjį trylikąjį atlyginimą. Netiesioginės darbo sąnaudos taip pat gana reikšmingos kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Italijoje, kur darbdavys turi mokėti didelę pensijų mokesčio normą ir mokesčių į *Cassa Integrazione Guadagni*, kuris kaupia darbuotojų atlyginimus netenkantiems darbo ne savo noru.

Galiausiai kompanija gali svarstyti gamybinį santykių klimatą ir susilaikyti nuo investicijų ten, kur gamybiniai santykiai yra sudėtingi ir komplikuoti. Vokietija gauna didelę naudą iš stabilų gamybinių santykių, jie bus patrauklūs kompanijoms, turinčioms karčią patirtį nesutariant dėl gamybinių santykių savo šalyse.

Sritis, dėl kurios europiečiai stengiasi investuoti Europos šalyse, yra *nacionalinė kultūra*, ją siūlėme įtraukti į LEPEST-C modelį. Pagrindiniai tokie veiksniai yra politinis požiūris, kalbinis, politinis, socialinis požiūris ir vertybės, švietimas, religija.

Kalba tampa vis svarbesniu veiksniu, kadanę vis daugiau kompanijų veikia plačioje europinėje rinkoje ir ieško efektyvių organizacijos padalinių, skirtingos kultūros organizacijos narių, kurie turi dirbti viena komanda, komunikacijos

būdų. Kompanija gali rinktis – siųsti savo vadovą į darbo vietą užsienyje ar pasirinkti jį vietos darbo rinkoje. Pastarasis galėtų garantuoti suprantamą pagrindinio biuro ir jo filialų komunikaciją, bet pirmasis galėtų reikšti geresnį vartotojų požiūrį, organizacijos darbo jėgos ir valdymo supratimą. Kartais kompanijos, norėdamos išvengti nesusipratimų, priima kaip strateginį sprendimą tam tikrą kalbą, vartojamą kompanijoje. Pavyzdžiui, ABB (*Asea Brown Boveri*) kompanija, jos centras įsikūręs Ciūriche, bet visuose susirinkimuose ir dokumentuose vartojama anglų kalba.

Vieni iš įdomesnių tyrimų, susijusių su nacionaline kultūra, buvo atlikti olandų. G. Hofstede (1984) savo tyrimais siekė išsiaiškinti veiksnius, darančius įtaką korporacijos IBM kultūrai keturiasdešimtyje šalių. Į šiuos tyrimus neįtrauktos Europos šalys, kadangi IBM neturėjo čia savo padalinių. Nepaisant to, šis modelis gali būti taikomas ir Europos Sąjungos kompanijoms. Hofstede, vertino nacionalinio verslo kultūrą pagal keturi kriterijus (žr. lentelę).

Pirmas – *valdžios atstumas*, kuriuo vertinant buvo žvelgiama į valdžios santykius darbe, pavaldinių sutarimą su aukštesnio rango darbuotojais ir kiek reikšminga yra hierarchija konkrečioje organizacijoje. Didžiausia hierarchija pagal šiuos vertinimo kriterijus pasirodė besanti Prancūzijoje, Honkonge, Belgijoje, mažiausia Austrijoje, šiek tiek aukštesnė hierarchija nei Austrijoje visose Skandinavijos šalyse. Taigi prancūzams būdingas didžiausias atstumas tarp žemiausio ir aukščiausio rango vadovų organizacijose.

Antras autorius naudojamas vertinimo kriterijus yra *netikrumo vengimas*, kuris rodo skirtumus tarp kultūrų tų, kurie toleruoja nežinomą ir prisiima didelę riziką, veikia ambicingai, ir tų, kuriems būdingas didelis nežinomybės vengimas. Pastarosios kultūros reikalauja iš

vadovų labai aiškių direktyvų, priešinimasis pasikeitimams emociškai yra labai didelis. Pavyzdžiui, danams plėtojant verslą Graikijoje, reikėtų vadovais samdyti vietos gyventojus, kadangi šioje šalyje netikrumo vengimas, kaip matome iš lentelės, labai didelis.

Trečias vertinimo kriterijus, kurį norėtume paaikškinti, yra *individualizmas*. Šis vertinimo kriterijus susijęs su individo elgesiu organizacijoje, kuris priešpriešinamas norui veikti kolektyve, grupėje. Dauguma anglosakų kultūrų turi stiprų individualizmą, iš individų tikimasi priimiant savo pačių sprendimus. Kolektyvinės kultūros (Azija) individualizmas labiau siejamas su visa korporacijos kultūra, kur individas turi darbo vietą „nuo lopšio iki karsto“, kaip kad yra Japonijoje, nors ir čia per pastaruosius metus yra pokyčių. Dauguma Europos šalių vis dėlto turi žymų individualizmo lygį.

Ketvirtas elementas yra *vyrų ir moterų santykis*, kuris iš esmės reiškia darbo tikslų (didelis vyriškumas) ir asmeninių tikslų (moteriškumas) palyginimą. Vyriška kultūra būtų galima laikyti ta, kur yra didelė tikimybė, kad aukščiausius postus užims vyrai, kaip kad Japonijoje, kur žymiai mažiau vadovų yra moterys, nei, pavyzdžiui, Skandinavijoje, t. y. moteriškoje kultūroje.

Be šių kultūros veiksnių įtakos verslui tyrimų, buvo atliekama ir daugiau. Fons Trompenaars 1993 metais papildė Hofstene darbus ir kultūros įtaką vertino septyniomis dimensijomis, kurios iš esmės kartojasi. Vienas iš naujesnių vertinimo kriterijų, išryškintas šio autoriaus, yra *emocinių santykių neutralumas*, kuris rodo, kaip emocijos reiškiamos tam tikrose kultūrose. Mokslininkas priešpriešinimo kultūras, kur emocijos naudojamos kaip natūrali verslo santykių dalis (Italijoje ir Rusijoje), kultūroms, kur atviras emocijų reiškimas susilauktų neigiamo atsako organizacijose (Didžioji Britanija, Japonija). Vertinant kultūros įtaką verslo santykiams,

Lentelė. G. Hofstede kultūrinės analizės tam tikrose šalyse rezultatai (vertinama balais)

| Šalis | Valdžios atstumas | Netikrumo vengimas | Individualizmas | Vyrų/ moterų santykis |
|------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. Austrija | 11 | 70 | 55 | 79 |
| 2. Belgija | 65 | 94 | 75 | 54 |
| 3. Danija | 18 | 23 | 74 | 16 |
| 4. Suomija | 33 | 59 | 63 | 26 |
| 5. Prancūzija | 68 | 86 | 71 | 43 |
| 6. Vokietija | 35 | 65 | 67 | 66 |
| 7. Graikija | 60 | 112 | 35 | 57 |
| 8. Airija | 28 | 35 | 70 | 68 |
| 9. Italija | 50 | 75 | 76 | 70 |
| 10. Olandija | 38 | 53 | 80 | 14 |
| 11. Norvegija | 31 | 50 | 69 | 8 |
| 12. Portugalija | 63 | 104 | 27 | 31 |
| 13. Ispanija | 57 | 86 | 51 | 42 |
| 14. Švedija | 31 | 29 | 71 | 5 |
| 15. Šveicarija | 34 | 58 | 68 | 70 |
| 16. Didžioji Britanija | 35 | 35 | 89 | 66 |
| 17. Hongkongas | 68 | 29 | 25 | 57 |
| 18. Japonija | 54 | 92 | 46 | 95 |
| 19. JAV | 40 | 46 | 91 | 62 |

Šaltinis: adaptuota iš G. Hofstede (1995)

galima analizuoti ir *santykių specifiskumą prieš jų išsiskaidymą*, laipsnį, kuriuo privatus darbuotojo gyvenimas yra atitolęs nuo gyvenimo organizacijoje, tai yra dažnas formalus bendravimas net ir senai pažįstamų kolegų, būdingas Vokietijos kultūrai.

Europos Sąjungos įtaka verslo aplinkai

Paskutinoji sritis, kurioje verslininkai gali „egzaminuoti“ savo verslo aplinką Europos kontekste, susijusi su esamais ir numatomais išleisti įstatymais, kildinamais iš ES, kurie galėtų paveikti jų verslą. Tikslas yra tas, kad kompanija galėtų imtis aktyvesnių mėginimų, nei buvo paminėti šiame straipsnyje, ir tokiu būdu įgyti pranašumų prieš konkurentus. Daugybė ES įstatymų, laipsniškai įvedami į nacionalinę teisę tokiose srityse kaip socialinė politika,

konkurencinė politika, techninė harmonizacija, regioninė politika, aplinkos veiksnių politika ir daug kitų sričių. Tokia politika lemia, kad nepakanka „atsistoti prie Europos slenksčio“. Didžiosios Britanijos mokslininko J. Stephe-
no (1999) teigimu, reikia nuolat ir reguliariai tirti leidžiamų įstatymų įtaką įvairioms politikos sritims, kurios gali pakreipti verslą viena ar kita linkme, ir nurodo tokias audito kryptis (žr. 5 pav.).

Šis auditas susijęs su pagrindiniais klausimais, kurie turi įtakos verslui organizuoti: 1) ar kinta produktų ar paslaugų kokybės techniniai reikalavimai, 2) ar konkrečios šalies vyriausybė vykdo atvirą politiką užmezgant naujus santykius su užsienio šalių verslininkais, 3) ar užsienio verslui taikoma didesnių mokesčių politika, 4) kokia vykdoma socialinė politika, susijusi su atlyginimų dydžiu ir struktūra, 5) ar ES regioninė politika galėtų paveikti verslo lokaciją, 6) ar vyk-



5 pav. Europos Sąjungos aplinkos veiksnių auditas

doma konkrečioje šalyje analogiškos kvalifikacijos žmonių išteklių iš vietos gyventojų samdos politika, 7) ar ES monetarinė politika gali turėti įtakos mokestiniams atsiskaitymams su kitais europiniais verslo organizacijos filialais, ir kt. Taigi, kaip matome, įstatymų leidimas Europos lygmeniu gali turėti įtakos verslo strategijai tiek trumpu periodu, tiek ilgų. Ir jeigu kompanija nesugebės identifikuoti pagrindinių politikos sričių, galinčių turėti įtakos, tai sukels problemų konkuruojant Europos rinkoje su aktyvesnėmis įmonėmis, greitai reaguojančiomis į pasikeitimus.

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad kompanija, norinti veikti Europos rinkoje, turi iširti europinės ir tarptautinės rinkos, kurioje žada veikti, aplinkos veiksnus, ypač jei siekia plėstis už rinkos, kuri jai gerai žinoma, ribų. Bendrosios rinkos sukūrimas žada atverti verslininkams galimybių ne tik visoje Vakarų Europoje, bet ir Rytų ir Vidurio Europos šalyse. Be to, didėjančios globalizacijos poreikis verčia verslo įmones pažvelgti ir į Amerikos ir Azijos šalis, svarstyti jų verslo aplinkos galimybes. Išanalizavęs sritis, kurios buvo paminėtos šiame straipsnyje, verslininkas gali išvengti tam tikrų problemų, galinčių atsirasti įeinant į naują rinką, atlikti adekva-

čius tyrimus ir identifikuoti potencialius konkurentus joje.

Galiausiai geras verslo aplinkos veiksnių pažinimas, nesvarbu, kompanija veiktų savo vietos rinkoje ar siektų plėstis Europos ir tarptautinėje rinkoje, leistų kompanijai imtis aktyvios strateginės pozicijos ir įgyti strateginių pranašumų prieš konkurentus, ateityje klestėti Europos ir tarptautinėje rinkos aplinkoje.

Išvados

1. Sukurta bendroji Europos rinka skatina Europos šalių verslininkus neapsiriboti nacionaline rinka, o domėtis galimybėmis, kurias teikia verslo aplinka, plėsti verslą kitose šalyse.

2. Europos Sąjungos rinka sukuria puikių galimybių įeiti į ją naujiems verslo vienetams, kuriems atstovauja europinės, daugianacionalinės ir globalios kompanijos. Potencialių jų konkurentė yra nacionalinė kompanija.

3. Verslo aplinkos tyrimų metodikai parengti reikėtų naudotis autorių siūlomu patobulintu LEPEST-C modeliu, įtraukiant į jį dar vieną aplinkos veiksnių – kultūros aplinką, t. y. C (angl. *culture*), ir verslo aplinkos tyrimams naudoti LEPESTC-C audito modelį.

4. Siekiant įeiti į Europos Sąjungos rinką, būtina įvertinti tokius pagrindinius, mūsų nuomone, verslo aplinkos veiksnius: 1) vyriausybės politiką (privatizacijos mastą, valstybinio kapitalo dalį privačiame kapitale), 2) įmonių apmokestinimą (pelno, pajamų mokesčių tarifus konkrečiose šalyse), 3) įmonių veiklą reguliuojančius įstatymus (verslo formas, valdymo institucijų struktūrą), 4) regioninę politiką, vykdomą šalyje (finansavimą, investicijų paskirstymą, laisvasias ekonomines zonas), 5) vietos infrastruktūrą (telefonizacijos mastą, transporto sąlygas), 6) žmonių išteklių pakankamumą (kvalifikaci-

ja, darbo pasiūla, santykiai kompanijoje), 7) nacionalinės kultūros ypatumus (kalbą, vartojamą kompanijoje, vertybių skalę, hierarchijos laisvumą, moterų ir vyrų santykį valdžioje).

5. Plėtojant verslą Europos rinkoje, numatant vieno ar kito verslo perspektyvas, svarbiausi įtakos veiksniai yra: 1) galiojantys įmonių įstatymai, 2) ES aplinkos veiksnio politika, 3) ES regioninė politika, 4) prekių judėjimo galimybės, 5) darbo jėgos judėjimas, 6) kapitalo judėjimas, 7) ES socialinė politika, 8) ES konkurencinė politika ir 9) konkrečios pramonės šakos ES politika.

LITERATŪRA

1. Hindle T. Pocket International Business Terms. The Economists Books. Profile Books Ltd, 1999. 249 p.

2. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, 1984.

3. Grosse R. E. Thunderbird on Global Business Strategy. John Wiley & Sons, Inc., 2000. 362 p.

4. Piggott J., Cook M. International Business Economics. A European Perspective. 2nd Edition. Pongman, 1999. 429 p.

5. Stonehouse G., Hamill J., Cambell D. Purdie T. Global and Transnational Business. Strategy and Management. John Wiley and Sons, Ltd., 2000. 463 p.

6. Bennett R. International Business. 2nd Edition. Financial Times Management, 1999. 402 p.

7. <http://www.std.lt> <2001 06 06>

FACTORS OF INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT, RESEARCH OF THEM AND THE ROLE IN THE DEVELOPMENT OF EUROPEAN BUSINESS

Neringa Perminienė, Petras Vytautas Vengrauskas

Summary

Novelty of the theme. Theme of international business is rather new. There are a few researches on practical and theoretical aspects on international business both on global and European sphere. However, they are rather fragmentary, concerning on one or another business field. A lack of these data forces us to establish the main research methodics that aid us to understand problems of today's businessman trying to enter to foreign market.

Scientific problem is described by two sentences: 1) adopting of general business theory for estimating of environment factors, for development of international business on the European market scale, 2) possibilities of adopting of European countries experience to fo-

researching trends of Lithuanian business environment development.

Here you find a short situation of business, choosing out the main peculiarities of local, national, European, multinational and global companies, in this article. After the analysis of main differences between these companies, we have presented methodics of business environment researches and influence of these factors on European business development. In order to explain more clearly influence of these factors on strategic decisions of businessmen, there are presented some practical examples how international business representatives should act in one or another dynamic European business environment. There are presented concrete bu-

business environment factors in European market: taxes politics, politic, human resources and etc., in the third part. Finally, there are underlined business environment factors that have influence on European market businessmen strategy. On the base of this article, we can underline the main business environment problems that arise in European market everyday. It is more easy to foreseen for businessman how to enter with his own goods or services, that barriers could appear in establishing a retailing in Italy, Russia or Lithuania.

Conclusions of the article: 1) establishment of single market forces European businessman to search for possibilities to develop business abroad, that directly depends on business environment; 2) European mar-

ket creates the possibility to enter for new business unit, that are represented by European, multinational and global companies; 3) there is a necessity for using LEPEST-C model for businessman environment research to include one more factory – cultural environment C (LEPESTC-C); 4) the main factors, that should be estimated are: government politic, taxes for firms; law; region politics, local infrastructure, human resources, national culture; 5) for development of business in European market are necessary to estimate: law in EU, environment factors politics in EU, regional politics, distribution possibilities, migration of labour, capital migration, social politics, competition, politic in actual business field.

Īteikta 2001 m. rugšėjo mėn.