

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**SIMONA SONGAILAITĖ**

**UŽSAKOMŲJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOS**  
**INTELEKTINIS KAPITALAS KAIP KONKURENCINĮ**  
**PRANAŠUMĄ DIDINANTIS VEIKSNYS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**Doc. dr. M. Arimavičiūtė**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**VADYBOS INSTITUTAS**

**UŽSAKOMŲJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOS  
INTELEKTINIS KAPITALAS KAIP KONKURENCINĮ  
PRANAŠUMĄ DIDINANTIS VEIKSNYS**

**Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621N26001**

**Vadovė  
doc. dr. M. Arimavičiūtė  
2013 11 21**

**Recenzentas**

**2013 11 21**

**Atliko  
SIVmns2-01 gr. stud.  
S. Songailaitė  
2013 11 21**

**VILNIUS, 2013**

<b>ĮVADAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Konkurencingumo koncepcijos apibūdinimas.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Konkurencingumo vertinimo modeliai .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Konkurencingumą lemiančių organizacijų vidinės ir išorinės aplinkų vertinimas.....</b>	<b>21</b>
1.3.1. Išorinių organizacijos veiksnių charakteristika .....	21
1.3.2. Vidinių organizacijos veiksnių charakteristika.....	25
<b>2. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS – ESMINIS TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO VEIKSNYS .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Intelektinis kapitalas: sąvoka ir pagrindinės charakteristikos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Intelektinio kapitalo struktūra teoriniame bei tarptautinių skrydžių bendrovių kontekste .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Intelektinio kapitalo valdymo procesas ir vertinimo metodai.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4. Intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių pateikimas teoriniu bei tarptautiniu skrydžių bendrovių aspektais.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5 Tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinio kapitalo valdymo, vertinant konkurencinį pranašumą, modelio pateikimas .....</b>	<b>51</b>
<b>3. TYRIMAS, SKIRTAS ĮVERTINTI KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ, ANALIZUOJANT INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMĄ, UŽSAKOMŪJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOJE.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Tyrimo metodika .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2. Oro transporto sektoriaus situacijos analizė .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Užsakomųjų skrydžių kompanijos analizė .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. Intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje.....</b>	<b>72</b>
3.4.1. Žmogiškojo kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje.....	73
3.4.2. Klientų kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje.....	84
3.4.3. Struktūrinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje.....	89

<b>4. KONKURENCINIO PRANAŠUMO, ANALIZUOJANT UŽSAKOMŲJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOS INTELEKTINĮ KAPITALO VALDYMĄ, TOBULINIMUI SKIRTOS PRIEMONĖS.....</b>	<b>92</b>
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....</b>	<b>96</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>102</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....</b>	<b>110</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....</b>	<b>112</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....</b>	<b>113</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>114</b>

## **PRIEDAI**

1 PRIEDAS. Intelektinio kapitalo valdymo modelis .....	115
2 PRIEDAS. 2004-2013 m.* nereguliais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius.....	116
3 PRIEDAS. 2013 M. globalūs konkurencingumo indeksai .....	117
4 PRIEDAS. Užsakovų skrydžių kompanijos darbuotojų apklausa.....	118
5 PRIEDAS. Small Planet Airlines darbuotojų apklausos rezultatų koreliacijos koeficientų reikšmės (tūkst.) .....	119
6 PRIEDAS. Stambiausių klientų pajamos 2009-2011 m. (tūkst. Lt) .....	120
7 PRIEDAS. Keleivių pasitenkinimo užsakovų skrydžių bendrovės teikiamomis paslaugomis apklausa .....	121

## LENTELĖS

1 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių pokyčių vertinimas.....	22
2 lentelė. Intelektinio kapitalo sandara.....	33
3 lentelė. Intelektinio kapitalo vertinimo rodikliai.....	46
4 lentelė. Nematerialiųjų išteklių vertinimo rodiklių pogrupiai.....	47
5 lentelė. Balansinių taškų kortos vertinimo rodikliai.....	48
6 lentelė. Nematerialiųjų išteklių rodikliai aviacijos sektoriuje.....	49
7 lentelė. Esama – pageidautina bendrovės situacija 2009-2011 m. ....	69
8 lentelė. Užsakomųjų skrydžių kompanijos SWOT analizė.....	71
9 lentelė. Darbuotojų išsilavinimo lygis (proc.).....	76
10 lentelė. Apklauso duomenų koreliacijos koeficientų reikšmės.....	83
11 lentelė. 2009-2011 m. užsakomųjų skrydžių kompanijos pajamų pasiskirstymas (mln. Lt.).....	86
12 lentelė. Keleivių apklausos rezultatai.....	87
13 lentelė. 2004-2013 m. nereguliariais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius (tūkst.).....	116
14 lentelė. Small Planet Airlines darbuotojų apklausos rezultatų koreliacijos koeficientų reikšmės (tūkst.) .....	119
15 lentelė. Stambiausių klientų pajamos 2009-2011 m. (tūkst. Lt.).....	120

## PAVEIKSLAI

1 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis.....	15
2 pav. M. E. Porter penkių jėgų modelis.....	17
3 pav. Įmonės veiklos konkurencingumą įtakojantys veiksniai.....	19
4 pav. Išorinė organizacijos aplinka.....	21
5 pav. Vidinė organizacijos aplinka.....	25
6 pav. Intelektinio kapitalo koncepcijos sąryšis su kitomis sritimis.....	30
7 pav. Intelektinio kapitalo klasifikacija.....	32
8 pav. Susistemintos įvairių autorių intelektinio kapitalo klasifikacijos.....	32
9 pav. Mokslininkų išskirtos žmogiškojo kapitalo sąvokos.....	36
10 pav. Supaprastintas intelektinio kapitalo valdymo procesas.....	42
11 pav. Užsakovų skrydžių kompanijos intelektinio kapitalo valdymo modelis, siekiant įvertinti konkurencinį pranašumą.....	51
12 pav. Bendras keleivių atvykimas ir išvykimas Lietuvos oro uostuose 2004-2013 (iki 10 mėn) m. (tūkst.).....	56
13 pav. 2004-2012 m. nereguliariaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius (tūkst.).....	58
14 pav. 2004-2011 m. pervežtų keleivių skaičius bendrovės duomenimis (tūkst.).....	59
15 pav. 2009-2012 m. Small Planet Airlines pervežtų keleivių skaičius įskaitant visą įmonės veiklą (tūkst.).....	60
16 pav. 2009-2011 m. užsakovų skrydžių kompanijos Small Planet Airlines finansiniai rezultatai (mln. Lt.).....	61
17 pav. Užsakovų skrydžių rinkos dalys 2011 m.....	65
18 pav. Atleistų ir priimtų darbuotojų skaičius 2012 m. kas ketvirtį (proc.).....	73
19 pav. Organizacijos darbuotojų stabilizacijos koeficientas.....	74
20 pav. Organizacijos darbuotojų nuomonė apie turimą kompetenciją (proc.).....	76
21 pav. Profesinės patirties vertinimo rodiklis (proc.).....	77
22 pav. Darbuotojų prioritetų skirstymas 5 balų skalėje (proc.).....	78
23 pav. Pavestų užduočių įvertinimas darbuotojų nuomone (proc.).....	78
24 pav. Pateikiamų užduočių supratimas (proc.).....	79
25 pav. Darbuotojų nuomonė apie karjeros siekimą organizacijoje (proc.).....	81
26 pav. Veiksniai, darbuotojų nuomone, didinantys darbo efektyvumą (proc.).....	81
27 pav. Priežastys, skatinančios pereiti pas konkurentus (proc.).....	82

28 pav. Kompanijos klientų kaita 2009-2011m .....	85
29 pav. 2009 – 2011 m. organizacijos pajamos iš klientų (tūkst. Lt.).....	86
30 pav. Intelektinio kapitalo valdymo modelis.....	115
31 pav. 2013 metų globalūs konkurencingumo indeksai.....	117
32 pav. Užsakovų skrydžių kompanijos darbuotojų apklausa.....	118
33 pav. Keleivių pasitenkinimo užsakovų skrydžių bendrovės teikiamomis paslaugomis.....	121



## IVADAS

Šiuolaikinės visuomenės gyvenimas ir jo raida yra apibrėžiama kaip sudėtingi bei daugialypiai reiškiniai, pasižymintys plataus masto skirtingų tendencijų ir trajektorijų įvairove bei gausa ir, žinoma, neišsemiamomis mokslinio pažinimo galimybėmis. Šiuolaikinėje visuomenėje vyksta vis spartesni pokyčiai, apimantys visas gyvenimo sritis, įstaikant ir intelektualinio kapitalo svarbą, jo valdymo būtinumą, kuris yra neatsiejama konkurencinio pranašumo dalis. Šiuolaikinėje ekonomikoje nuolatos kyla vis naujų iššūkių ir problemų, kurių sprendimas reikalauja pažinti visuomenę per įvairių pokyčių pažinimo prizmę, kuri atspindi naujų tolesnės raidos galimybių ir perspektyvų paiešką bei suteikia galimybę išplėsti pažinimo ribas.

Spartėjant globalizacijos bei internacionalizacijos tempui ir augant kvalifikuotų specialistų paklausai, proporcingai auga ir ženkliai aštrėja tarptautinė konkurencija dėl kvalifikuotų specialistų pasaulinėje darbo rinkoje. Tam įtakos turi ne tik globalizacija, internacionalizacija, bet ir technologijų bei komunikacijų sukelti pasikeitimai. Vykstant kapitalo rinkų internacionalizacijai, natūralu, kad materialiniai išteklių tampa lengviau pasiekiami, tačiau tokiu būdu keičiasi situacija ir svarbesnę vaidmenį užima nematerialieji išteklių. Toks pasikeitimas kardinaliai keičia visą verslo sferą ir, norint tarptautinėje verslo aplinkoje siekti optimalių rezultatų išlaikant ar didinant konkurencinį pranašumą, reikia taikytis prie kintančios aplinkos, juolab, kad mokslininkai pažymi, kad verslo sėkmė nebeįmanoma nekuriant žinių.

***Temos aktualumas ir naujumas.*** Intelektinio kapitalo elementus sujungus į vieną visumą, gausime efektyvaus tarptautinio verslo koncepciją. Visi verslo vienetai siekia šio naujo sėkmės modelio, tačiau kokiais būdais išmatuoti ir, žinoma, kaip valdyti neapčiuopiamus tarptautinės konkurencinės veiklos svertus nėra net naujausiuose pasaulinio masto moksliniuose darbuose parašyta. Čia ir kyla didžiausia intelektualinio kapitalo valdymo problema, o kadangi intelektualinis kapitalas vis dažniau yra traktuojamas kaip vienas iš pagrindinių tarptautinio konkurencingumo veiksnių, siekiant verslo subjektų efektyvaus funkcionavimo, būtina šią temą išnagrinėti plačiau ir pabrėžti intelektualinio kapitalo valdymo aktualumą kaip sėkmingo tarptautinio verslo vystymosi kriterijų bei konkurencinį pranašumą didinantį veiksnį. Siekiant atskleisti realias konkurencinio pranašumo bei konkurencingumo prielaidas, reikia analizuoti visą įmonės supančią aplinką, nes konkurencija veikia ne tik makroekonominius, bet ir mikroekonominius reiškinius.

Anot, I. Maksvytienės bei J. Urbono (2003), konkurencija yra daugiapusė ekonominė kategorija, kuri atspindi įvairialypius ekonominius lygius, sudarančius vieningą ekonomikos visumą.

Natūralu, kad nuolat kintančioje verslo aplinkoje ypatingą reikšmę įgyja konkurencinis pranašumas ir jo didinimas rinkoje. Tarpusavyje sąveikaujantys rinkos dalyviai veikia ir stiprina vienas kitą, sukuria aplinką, kurioje gamintojai konkuruoja ir įgyja konkurencinį pranašumą vieni kitų atžvilgiu, tad pastebima vis didėjanti konkurencija vidaus rinkose, ypatingai vertinant intelektinį kapitalą, kurio dėka yra įgyjamas tarptautinis konkurencingumas.

Pasaulinė įmonių veiklos patirtis tikina, kad darbuotojai yra pagrindinė vertybė. Įgūdžiai, žinios, informacija, kompetencija, verslumas, valdymo filosofija, prestižas, partnerystė, reputacija ir kt. – tai esminiai bruožai nusakantys intelektinį kapitalą. Intelektinio kapitalo elementus sujungus į vieną visumą, gausime efektyvaus tarptautinio verslo koncepciją. Visi verslo vienetai siekia šio naujo sėkmės modelio, tačiau kokiais būdais išmatuoti ir, žinoma, kaip valdyti neapčiuopiamus tarptautinės konkurencinės veiklos svertus nėra net naujausiuose pasaulinio masto moksliniuose darbuose parašyta. Čia ir kyla didžiausia intelektinio kapitalo valdymo problema, o kadangi intelektinis kapitalas vis dažniau yra traktuojamas kaip vienas iš pagrindinių tarptautinio konkurencingumo veiksnių, siekiant verslo subjektų efektyvaus funkcionavimo, būtina šią temą išnagrinėti plačiau ir pabrėžti intelektinio kapitalo valdymo aktualumą kaip sėkmingo tarptautinio verslo vystymosi kriterijų.

Užsakomųjų skrydžių kompanija Small Planet Airlines yra lyderiaujanti Lietuvos užsakomųjų skrydžių rinkoje. Aviakompanijos vykdoma veikla yra pakankamai specifinė, tad siekdama efektyviai funkcionuoti rinkoje, įmonė susiduria su unikaliomis užduotimis ir barjeriais, o kiekvieno įmonės sėkmė priklauso nuo gilaus įmonės veiklos analizavimo bei valdymo.

**Darbo problema.** Intelektinio kapitalo, kaip vieno iš pagrindinių tarptautinių konkurencingumo veiksnių, informacijos stoka, vieningų intelektinio kapitalo vertinimo metodų, rodiklių bei valdymo koncepcijos nebuvimas bei kryptingas tarptautinių verslo vienetų judėjimas, orientuotas į intelektinio kapitalo valdymo tolimesnę pažangą, siekiant konkurencingumo didinimo.

**Darbo objektas** – konkurencinio pranašumo vertinimas analizuojant užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinį kapitalą bei jo valdymą.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ir palyginti teorinius įvairių konkurencijos ir konkurencinių pranašumų vertinimo aspektus analizuojant užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinį kapitalą, atlikti konkurencingumo vertinimo analizę bei pateikti intelektinio kapitalo rodiklių gerinimo alternatyvas, kurios tiesiogiai koreliuoja su konkurenciniu pranašumu.

Pagrindiniai **darbo uždaviniai**, kurie padės siekti pagrindinio tikslo, yra:

- Išnagrinėti konkurencingumo bei intelektualinio kapitalo sąvokas;
- Pateikti konkurencingumo vertinimo modelius bei išanalizuoti konkurencingumą lemiančių organizacijų vidinės ir išorinės aplinkų vertinimus;
- Pateikti informaciją apie intelektualinio kapitalo vertinimo metodus bei rodiklius;
- Atskleisti intelektualinio kapitalo valdymo galimybes tiek teoriniu, tiek ir tarptautinio verslo modelio aspektu;
- Iširti, kaip intelektualinis kapitalas yra vertinamas tarptautinėje užsakomųjų skydžių kompanijoje;
- Įvertinti, kokią reikšmę konkurencingumui turi intelektualinio kapitalo valdymas bei kaip intelektualinio kapitalo rodiklių gerinimas užsakomųjų skydžių kompanijoje sąveikauja su konkurencingumo didinimu.

**Darbe taikomi tyrimo metodai:**

- Antrinių duomenų ir mokslinės literatūros studijos, analizė ir apibendrinimas;
- Pirminių duomenų šaltinių analizė ir apibendrinimas;
- Statistinės, faktinės medžiagos rinkimas ir sisteminimas;
- Palyginamoji analizė;
- Grafinis duomenų atvaizdavimas;
- Anketinė apklausa.

Baigiamąjį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys.

Pirmoje darbo dalyje pateikiamas konkurencingumo koncepcijos apibūdinimas, konkurencingumo vertinimo modeliai ir pagrindiniai konkurencingumą lemiančių vidinių bei išorinių aplinkų vertinimo aspektai

Antroje dalyje apibrėžiama šiuolaikinė intelektualinio kapitalo bei jo valdymo teorinė samprata, t.y. pateikiama intelektualinio kapitalo sampratos įvairovė, intelektualinio kapitalo struktūra. Taip pat šioje dalyje detalai aprašomi intelektualinio kapitalo, kaip tarptautinės vadybos priemonės, valdymo procesas, vertinimo metodai bei pateikiamas tarptautinės užsakomųjų skydžių kompanijos intelektualinio kapitalo valdymo, vertinant konkurencinį pranašumą, modelis modifikuojant dviejų autorių siūlomą intelektualinio kapitalo valdymo modelį.

Trečioji dalis skirta tyrimui, siekiant įvertinti konkurencinį pranašumą, analizuojant intelektinį kapitalo valdymą užsakomųjų skydžių kompanijoje. Remiantis pateikiamo intelektualinio kapitalo valdymo modelio etapais yra analizuojamas oro transporto sektorius bei atliekama išsami užsakomųjų skydžių kompanijos analizė. Visa tai susisteminus, atliekamas intelektualinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas, vertinimas bei tarpusavio ryšio nustatymas, siekiant nustatyti konkurencinio pranašumo perspektyvas.

Ketvirtoji darbo dalis pateikia konkurencinio pranašumo, analizuojant užsakovų skrydžių kompanijos intelektualio kapitalo valdymą, tobulinimui skirtas priemones, kurių realizavimas pagerintų visą tarptautinės užsakovų skrydžių kompanijos veiklos efektyvumą ir padidintų konkurencingumą.

Remiantis teoriniais teiginiais, sukaupia patirtimi ir tyrimų medžiaga, išdėstomos apibendrintos išvados, teikiami ir grindžiami pasiūlymai plėtoti intelektualio kapitalo valdymą internacionalizuojant užsakovų skrydžių paslaugas, siekiant išlaikyti konkurencingumą greitai kintančioje verslo aplinkoje.

# 1. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Konkurencingumo koncepcijos apibūdinimas

*Konkurencijos* sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio *concurrentia* (lot. *concurro* 'bėgu drauge'), kuri iki šiol nėra vienareikšmiškai mokslininkų apibrėžta. Šis teiginys yra grindžiamas remiantis I. Beniušienės bei G. Svirskienės (2008) atlikta užsienio (M. Al-Hawari, T. Speh, V. Clulov, H. Cox ir kt.) bei lietuvių autorių (L. Lobanova, D. Diskienė, A. Vasiliauskas ir kt.) moksline literatūros analize, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje visgi nėra bendro požiūrio į konkurencingumą.

Anot J. Vijeikio (2003), terminas *konkurencija* yra vartojamas jau 200 metų, tačiau aktyviai analizuojamas tik XXI amžiaus moksliniuose darbuose. (p. 16)

G. Staskevičiūtė ir R. Tamošiūnienė (2010) teigia, kad konkurencingumas pastarąjį amžių yra ne tik populiari sąvoka verslo atstovų ar ekonomistų tarpe, bet ir svarbus mokslinių tyrimų objektas, įtakojančias šalies ekonomiką bei verslo ar ūkio subjektų funkcionalumą bei efektyvumą. (p. 159–167)

Konkurencingumas yra laikomas vienu iš svarbiausių įmonės veiklos efektyvumo veiksnių, o pasauliniu mastu yra siekiama palaikyti kuo aukštesnį konkurencingumo lygį. Tai patvirtina ir teiginys, jog konkurencingumas – vienas iš svarbiausių narystės Europos Sąjungose kriterijų. Europos Komisija, išreiškdamą nuomonę apie Lietuvos paraišką narystei Europos Sąjungoje teigė, kad pagal Sąjungos narystės nuostatas reikia, kad būtų funkcionuojanti rinkos ekonomika ir sugebama įveikti konkurencijos spaudimą ir rinkos jėgas, veikiančias Sąjungoje. (Agenda 2000, 1997)

Anot S. Valentinavičius (2000), konkurencija yra itin svarbi siekiant užtikrinti nuolatinę ekonominę plėtrą bei didėjantį pragyvenimo lygį, tad konkurenciją grindžia turimų išteklių panaudojimo produktyvumu.

Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje (2001) konkurencijos sąvoka yra traktuojama kaip varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą. Išsikeltas tikslas gali būti daugialypis, tačiau verslo sektoriuje, jis dažniausiai traktuojamas kaip siekis didinti įmonės efektyvumą.

Anot J. Žutautienės (2007), konkurencijos pobūdis lemia tai, kokį poveikį verslui daro produkcijos paklausa ir pasiūla, kaina, gamybos kaštai ir pelnas, o konkurencingoje aplinkoje vartotojas tampa pagrindiniu ekonominės veiklos svertu, įtakančiu tam tikro subjekto konkurencingumą. (p. 52) To pasekoje, verslo subjektas formuoja ar keičia pasiūlą, atnaujina įmonės veiklos procesus atsižvelgdamas į vartotojų paklausą. Didesnis konkurencinis pranašumas yra to verslo ar ūkio subjekto, kurio produktas yra kokybiškesnis, mažesni kaštai bei kainos, geresnis vartotojų aptarnavimas. Visa tai formuoja konkurencingumo pagrindus, t.y.

įvertinant susiklosčiusią situaciją, kuriasi prekių rinkos pasiūla ir paklausa, reguliuojamas kainų sistemos veikimas, formuojasi įmonių kaštai ir, žinoma, pelnas. (p. 63)

Tarsi apibendrinamas J. Žutautienės žodžius, G. Piccoli (2005) konkurencingumą tiesiogiai sieja su organizacijos gebėjimu greitai reaguoti į staigius rinkos pokyčius ir sugebėjimu išlaikti konkurencingoje pozicijoje. (p. 747-776)

Būtina paminėti, jog konkurencija yra apibrėžiama ir įstatymine baze. Lietuvos Respublikos Konkurencijos taryba teigia, kad „*konkurencija ekonomikoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą. Konkurencija - tai procesas, kurio metu vyksta varžymasis dėl ekonominės naudos, nors ekonominė nauda ne visada gali būti susijusi tik su didesnio pelno gavimu.* LR Konkurencijos taryba taip pat teigia, kad konkurencija yra ribojama, sudarant kliūtis konkuruoti atitinkamoje rinkoje bei slopinant, iškraipant ar kitaip neigiamai paveikiant konkurenciją. Konkurenciją prižiūrinčios institucijos (Konkurencijos taryba bei teismai), kontroliuoja, kad ūkio subjektai deramai laikytųsi konkurencijos taisyklių, vadovautųsi tam tikromis taisyklėmis, įstatymais ir poįstatyminiais aktais. Būtent tai ir sudaro konkurencijos politikos esmę.

B. Melnikas (2002), konkurenciją įvardija kaip tam tikroje veikloje dalyvaujančių subjektų tarpusavio santykių tipą, išreiškiantį kiekvieno subjekto siekius pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti.“ (p. 523)

James A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert, Jr. (2005) konkurencingumo sąvoka apibūdina kaip santykinę vieno konkurento padėtį kito konkurento atžvilgiu. Remiantis šiuo aspektu, galima teigti, kad konkurencingumas parodo, kokioje padėtyje verslo ar ūkio subjektas yra kitų subjektų atžvilgiu.

L. Barkausko ir D. Bačkaičio (2007) teigimu, tam, kad organizacija išliktų konkurencinga ir pasiektų geriausių rezultatų, ji turi sugebėti gaminti prekes bei teikti paslaugas, kurios tenkintų vartotojų poreikius. (p. 676-680)

Anot J. Šeputienės bei K. Brazauskienės (2013), nors ir mokslinėje literatūroje nėra bendrai priimtinos konkurencingumo sąvokos, yra pastebimi pasikartojantys ir dažniausiai akcentuojami aspektai. Užsienio autoriai (M. Delgado et al., 2012) išskiria tris pagrindinius konkurencingumą apibrėžiančius veiksniai: rinkos dalis, sąnaudos bei našumas.

Taigi, šiuolaikinėje ekonomikoje nuolatos kyla vis naujų iššūkių ir problemų, kurių sprendimas reikalauja pažinti visuomenę per įvairių pokyčių pažinimo prizmę, kuri atspindi naujų tolesnės raidos galimybių ir perspektyvų paiešką bei suteikia galimybę išplėsti pažinimo ribas. To pasekoje galima daryti

išvadą, kad konkurencingumas taip pat yra dinamiškas ir nuolat kintantis rodiklis, priklausantis vidinės bei išorinės verslo ar ūkio subjektą supančios aplinkos.

Visuotinai pripažinta nuostata, kad konkurencingumas yra būtina rinkos efektyvumo sąlyga, o konkurencinis pranašumas, anot M. E. Porter`io (1998), yra tapatinamas su strateginiu pranašumu, nes yra siekiama kuo ilgesnį laiko tarpą jį ne tik išlaikyti, bet ir didinti kitų rinkos dalyvių atžvilgiu.

Taigi, atlikus mokslinės literatūros analizę bei įvertinus konkurencijos sąvoką, galima daryti prielaidą, kad visgi konkurencija yra laikoma vienu iš pagrindinių ekonomikos mechanizmų šiuolaikinėje verslo terpėje, kurioje funkcionuoja gamintojai bei prekybininkai, kurie formuoja pasiūlą, bei vartotojai, kurie atitinkamai formuoja paklausą, o mokslinėje literatūroje konkurencingumo koncepcija traktuojama kaip vienas iš sudėtingiausių ir sunkiai apibendrinamų tyrimo sričių. Anot J. Bruneckienės (2009), tai yra grindžiama teiginiu, jog konkurencingumas yra kompleksiškas, pasižymi veiksnių gausa bei įvairovė ir, žinoma, proceso sudėtingumu, kur didžiausią konkurencinį pranašumą formuoja maksimalus vartotojų poreikių tenkinimas ir savalaikis prisitaikymas prie kintančių sąlygų.

L. Baršauskas, D. Bačkaitis (2007), apibrėždami konkurencingumo definiciją pabrėžia, kad itin didelę įtaką daro pati įmonių veikla, panaudojant realias ir potencialias galimybes esamomis rinkos sąlygomis kurti, gaminti ir parduoti prekes ir paslaugas, kurios pagal kainų ir kitas charakteristikas yra labiau vartotojams patrauklios nei jų konkurentų prekės. (p. 223-228) To pasekoje, galime teigti, kad verslo ar ūkio subjekto konkurencinis pranašumas figūruoja, kai visi „nacionalinio deimanto“ veiksniai yra palankūs. Įvertindami šias sąlygas, D. Bačkaitis, V. Barkauskas (2007) formuoja viziją, kad kiekviena įmonė turi nuolat rūpintis savo strateginiu potencialu, siekdamas įvertinti mikro bei makro aplinkos veiksnius vyraujančius rinkoje, tam, kad įgytų konkurencinę padėtį. Aptartos situacijos modelis, praplėčiantis M. E. Porter`io „Nacionalinio deimanto“ modelį, pateikiamas 1 pav.:



Šaltinis: Barkauskas V., Bačkaitis D., 2007 (pagal A.M. Gradov)

30 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis

1 paveiksle pavaizduoti pagrindiniai konkurencinio pranašumo principai, kurie yra taikomi konkuruojant ne tik vidaus, bet ir tarptautinėje rinkoje, tačiau siekiant suprasti šalies reikšmę konkurenciniam pranašumui, reikia nagrinėti pramonės šaką, kurioje vyksta tarptautinė konkurencija (Barkauskas, 2009, p. 226).

Būtina pabrėžti, kad anot R. Mikulėnienės (2004), pasikeitus verslo aplinkos sąlygoms, kai žinių ir kito intelektualio kapitalo valdymas tapo labai svarbus kuriant organizacijos strateginį konkurencinį pranašumą, intelektualinis kapitalas tapo plataus aspekto tiriamas veiksnys ir atsirado poreikis jį valdyti. Autorės teigimu, intelektualio kapitalo valdymas yra traktuojamas kaip nauja vadybos sritis, kuri kapitalizuoja turimus intelektualinius išteklius, tinkamai juos panaudoja bei į vertės kūrimo grandinę įtraukia išorinius prieinamus intelekto rezultatus.

## **1.2. Konkurencingumo vertinimo modeliai**

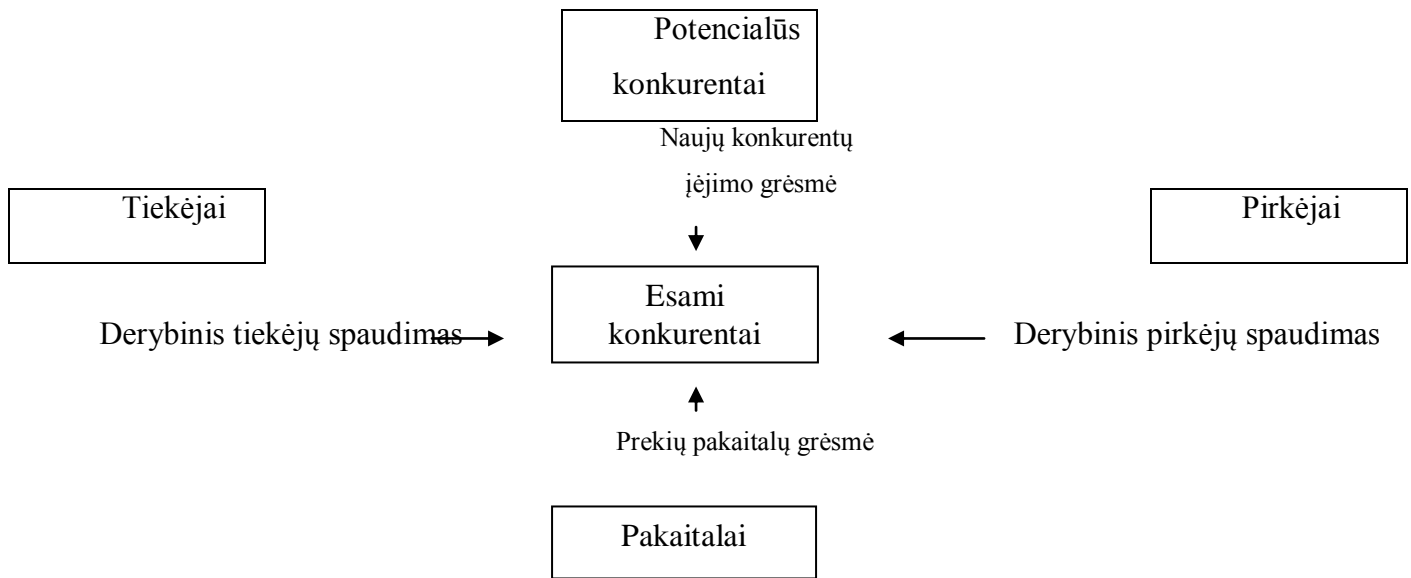
Šiame darbo poskyryje analizuojami konkurencingumo vertinimo modelių teoriniai aspektai, kuriais būtų galima įvertinti įmonių konkurencingumą. Konkurencingumas – kompleksinis mokslinių tyrimų objektas, kurį įvairiais aspektais nagrinėja ir Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai.

Anot, V. Deltuvaitės ir V. Gižienės (2007), konkurencingumo vertinimo metodai dažniausiai yra skirstomi į dvi pagrindines grupes: struktūrinius ir nestruktūrinius konkurencingumo įvertinimo metodus. Struktūriniai konkurencingumo vertinimo modeliai gali būti klasifikuojami į dvi pagrindines grupes: formalūs ir neformalūs. (p. 196)

Atliekant mokslinės literatūros analizę, randama begalė konkurencingumo vertinimo metodikų, tačiau didžioji dalis yra paremta M. E. Porter`io (1985) pasiūlytu penkių konkurencinių jėgų modeliu, kuris jau daugiau kaip 15 metų yra tarsi konkurencinės analizės apogėjus. Šio modelio esmė – išanalizuoti konkurencinę aplinką, konkuravimo strategijas bei konkurencines jėgas.

Remiantis Johnson, Scholes ir Whittington (2005), Porter`io penkių jėgų modelis padeda identifikuoti konkurencijos veiksnius tam tikrame sektoriuje. Šis modelis išskiria penkias įmonę veikiančias jėgas, kurios yra susijusios tarpusavyje, parodo ryšį tarp konkurencingų jėgų ir pagrindinių makroekonomikos aplinkos veiksnių. Penkios jėgos sudarančios Porter`io modelį yra pateikiami 2 paveiksle.





Šaltinis: M. E. Porter, 2001, p. 65

### 31 pav. M. E. Porter penkių jėgų modelis

Pateiktų jėgų visuma tiesiogiai įtakoja šakos konkurencinį pranašumą ir, žinoma, pelningumą. M. E. Porter`io (1980) knygoje „Competitive Strategy“ aprašydamas 5 konkurencinių jėgų modelį, ypatingą dėmesį atkreipia į pagrindinius veiksnius, lemiančius konkurenciją rinkoje. Modelis leidžia subjektui, renkančiam ir vertinančiam informaciją apie šakos konkurencijos situaciją, susisteminti juos pagal autoriaus pateikiamas rekomendacijas. Šio metodo tikslas - išanalizuoti įmonės strategijos rengimo principus, išnaudojant aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes tam, kad išsilaikytų konkurencinėje kovoje. Anot M. E. Porter`io (2001), įmonė turi išsamiai išanalizuoti visas jį veikiančias jėgas, jų galimybes, nes šie elementai yra glaudžiais susiję su jėgomis, valdančiomis konkurencingumą.

*Naujų konkurentų grėsmė* yra itin aktuali rinkoje, kurioje nėra didelių įėjimo į rinką barjerų bei vyrauja patrauklios pelno normos. Įeidami į rinką nauji žaidėjai yra nusiteikę užimti atitinkamą rinkos dalį, dažnai tam tikslui panaudodami naujas galimybes ir nemažus resursus. Siekdami šio tikslo jie gali naudoti „įėjimo į rinką“ kainas, tokiu būdu priversdami reaguoti esamus rinkos žaidėjus ir taip paveikdami visos rinkos pelningumą. Naujų konkurentų „įėjimo į rinką“ grėsmė priklauso nuo šakoje egzistuojančių įėjimo barjerų bei esamų žaidėjų reakcijos, kurios tikisi naujai įeinantys konkurentai. Jeigu šakos įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti ir jeigu naujieji žaidėjai tikisi griežto atsako iš esamų rinkos dalyvių, tada naujų konkurentų grėsmė yra maža.

*Vartotojų derėjimosi galia.* Vartotojai, siekdami kuo aukštesnės paslaugų kokybės už kuo mažesnę kainą formuoja naują kainodarą, kuri yra kompensuojama rinkos pelningumo sąskaita. Klientų derėjimosi

galios analizės pagalba yra numatomos pagrindinės kryptys, kaip reikia formuoti strateginius santykius su klientais.

Klientas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

- Klientai susitelkę arba jų nedaug. Natūralu, kad įmonė, kuri neturi didelio klientų rato, atsiduria sudėtingoje situacijoje ir to pasekoje mažina kainą.

- Įmonės produktas yra nediferencijuotas. Jeigu įmonės gaminama produkcija (teikiama paslauga) nesiskiria nuo kitų panašios veiklos firmų, klientas be didesnio vargo gali pakeisti savo tiekėją. Klientui kito tiekėjo pasirinkimas yra žymiai sudėtingesnis, kai įmonė diferencijavo savo produktą, atsižvelgdama į ypatingus to kliento reikalavimus.

- Paslaugų kainos ar jų tarifai smarkiai neįtakoja bendrųjų kliento sąnaudų, t.y. net naujo tiekėjo pasirinkimas, nors ir tiekiančio produkciją aukštesnėmis kainomis, tik neženkliai gali padidinti kliento bendrąsias gamybos sąnaudas.

*Tiekėjų derėjimosi galia.* Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Tiekėjai gali panaudoti savo derybinę galią rinkoje grasindami pakelti kainas arba sumažinti produktų kokybę. Tokiu būdu tiekėjai gali „suspausti“ rinkos pelningumą.

*Pakaitalų grėsmė.* Substitutiniai produktai riboja rinkos pelningumą nustatydami paslaugos ar produkto kainos „lubas“. Dažniausiai pakaitalai sumažina (kartais net ir eliminuoja) teikiamų paslaugų/produktų paklausą, sumažina rinkoje kurį laiką nusistovėjusias kainas. Anot A. Vasiliausko (2002), dažniau pasitaikanti situacija yra ta, kad pakaitalai visiškai nepakeičia produkto, nes neturi to paties savybių komplekto, o atlieka tas pačias pagrindines funkcijas, tad tiesiog sumažina paklausą bei kainas rinkoje.

*Esančių konkurentų grėsmė.* Konkurencija tarp esamų rinkos dalyvių daro tiesioginę įtaką bendram ilgalaikiam visos rinkos pelningumui. Dažniausiai pasitaikanti situacija rinkoje yra ta, kad vienos įmonės konkurenciniai veiksmai, turi veidrodinį efektą, kurio rezultatas – rinkos pelningumo mažėjimas.

Egzistuoja daugybė metodų konkurencingumo vertinimui, pradedant šalies regionų konkurencingumo vertinimo indeksu, įmonės konkurencingumo vertinimu, baigiant darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniais aspektais.

V. Navikas bei A. Malakauskaitė (2010) straipsnyje „Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos IR ribotumas“ pažymi, kad ekonominėje literatūroje išskiriamos įvairios konkurencingumo vertinimo metodikos, kurios skiriasi savo aprėptimi, tikslais ir vertinamais objektais. Remiantis G. Ramanausku (2004), konkurencingumo vertinimo metodikos gali būti skirstomos į penkias grupes:

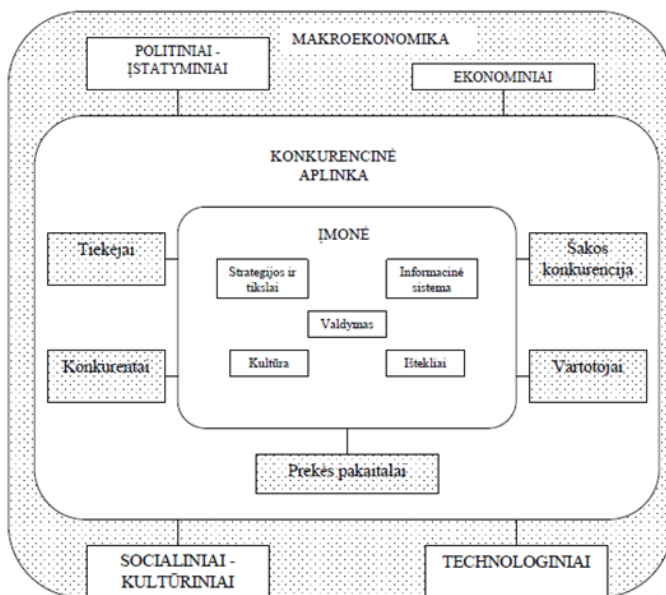
- Konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos;
- Ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo;
- Tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo;
- Ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo;
- Regiono / šalies lygmens konkurencingumo vertinimo.

Konkurencingumo vertinimo procesas yra glaudžiai susijęs su laiko, finansų bei žmogiškojo kapitalo resursais, o nuo pasirinktos konkurencingumo vertinimo metodikos išsamumo bei detalizavimo priklauso rezultatų tikslumas.

Ypatingą reikšmę įmonių veikos konkurencingumui turi įmonės vidinė ir išorinė aplinkos. Tam, kad organizacija išsilaikytų dinamiškoje aplinkoje, jos priimamų sprendimų įgyvendinimas turi būti tapatinamas su išorinėje aplinkoje vykstančiais pokyčiais, prie kurių organizacija turi prisitaikyti, numatyti tolimesnės veiklos įgyvendinimo perspektyvas bei pasirinkti vieną iš veiklos konkurencingumo vykdymo rūšių.

Anot J. B. Barney bei W. S. Hesterley (2006), dažniausiai konkurencingumą lemiantys veiksniai skirstomi į dvi pagrindines grupes, t.y. į išorinius (makroaplinkos ir jos dalies –konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidinius (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra kontroliuojami pačios įmonės veiksniai).

Remiantis lietuvių autorių A. Marčinsko ir D. Diškienės (2001) atlikta analize, galima teigti, kad daugelį autorių sieja vieninga nuomonė apie konkurencingumą įtakojančių veiksnių spektrą (žr. 3 pav.).



Šaltinis: A. Marčinsko ir D. Diškienės (2001)

32 pav. Įmonės veiklos konkurencingumą įtakojančios veiksniai

Pažvelgus matome, kad makro lygmenyje įmonės konkurencinį pranašumą sąlygoja politiniai-įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai, o konkurencinėje - tiekėjai, konkurentai, šakos konkurencija bei vartotojai, o įmonės vidinėje aplinkoje – įmonės strategija ir tikslai, informacinė sistema, valdymas, kultūra bei organizacijos ištekliai.

Moksliniuose literatūros šaltiniuose plėtra apibūdinama kaip rūpestingai valdomas procesas, padedantis pertvarkyti įmones, skleidžiantis stabilumą bei gerovę. Tokiu atveju įmonės svarbiu aspektu tampa įmonės pokyčių analizavimas, jų valdymas, vartotojų požiūris į įmonės strateginius sprendimus, galimų aplinkos pokyčių prognozavimas bei vartotojų elgesio tendencijų galimybės (Vasiliauskas, 2002, p. 384).

Nuolat besikeičiančios organizacijos išorinės aplinkos (rinkos) sąlygos verčia organizacijas ieškoti naujų šaltinių veiklos efektyvumui didinti ir plėtros bei vystymosi procesams įgyvendinti.

Anot S. Staniulienės (2006), organizacinė plėtra bei vystymasis gali būti apibūdinami, kaip ilgalaikės aukščiausiojo organizacijos valdymo lygio pastangos perimti organizacijos problemų sprendimą, atnaujinti veiklos vystymo procesus bei numatyti naują organizacinę struktūrą šiems procesams įgyvendinti. Autorė taip pat teigia, kad konkurencinį pranašumą kuria ir organizacijos vystymasis, kuris yra ne tik ilgalaikis, bet ir sudėtingas bei nemažai išlaidų reikalaujantis organizacijos pokyčių būdas, kurio esminiu tikslu tampa visos organizacijos perkėlimas į aukštesnį lygį, siekiant ženkliai pagerinti jos narių darbo rezultatus bei pasitenkinimą atliekamu darbu. Būtent šie veiksniai ir kuria įmonės konkurencinį pranašumą. (p. 152)

Daroma išvada, kad rinkoje nuolat vykstantys pokyčiai, vartotojų poreikių didėjimas skatina organizacijas nuolat keistis, ieškoti naujų būdų patenkinti vartotojų poreikius bei neatsilikti nuo šiuolaikinėje rinkoje vykstančių ekonominių bei technologinių pokyčių. Siekdamos tapti efektyviomis bei sėkmingai vystyti savo veiklą ateityje, organizacijos privalo numatyti savo veiklos vystymosi perspektyvas bei vykdyti konkurencinių strategijų planavimą, siekdamos strateginių tikslų įgyvendinimo.

R. Puteikienės (2009) teigimu, įmonės veikla tampa efektyvia tik tada, kai būna pasiekta visų veiklos dedamųjų dalių pusiausvyra. Organizacijos veiklos pusiausvyra pirmiausia veikia aplinka, o kadangi verslo organizacija yra atvira sistema, jos sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, ar įmonė sugeba teisingai įvertinti išorės bei vidinės aplinkų tiesioginius ir šalutinius veiksnius. (p. 13)

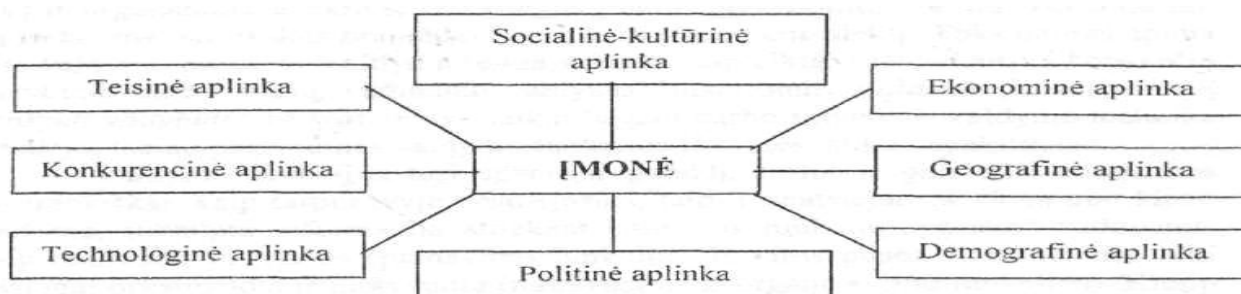
### 1.3. Konkurencingumą lemiančių organizacijų vidinės ir išorinės aplinkų vertinimas

#### 1.3.1. Išorinių organizacijos veiksnių charakteristika

Įmonės išorinės aplinkos veiksnius galima apibrėžti kaip elementus, kurie tiesiogiai įtakoja veiklos procesų pokyčius, jų kaitą bei strateginės plėtros kryptis ir, žinoma, jų pokyčius.

Šiuolaikinėje ekonomikoje nuolatos kyla vis naujų iššūkių ir problemų, kurių sprendimas reikalauja pažinti visuomenę per įvairių pokyčių pažinimo prizmę, kuri atspindi naujų tolesnės raidos galimybių ir perspektyvų paiešką bei suteikia galimybę išplėsti pažinimo ribas. Siekiant vertinti įmonės išorinę aplinką, patartina išanalizuoti ją apibrėžiančius veiksnius.

*Išorinės aplinkos veiksniais* yra apibrėžiami įmonės aplinkos veiksniai, kurių įmonė tiesiogiai negali įtakoti ar valdyti. Šioje vietoje ir atsiranda konkurencinis pranašumas, t.y. kaip įmonė reaguoja į susiklosčiusią situaciją, kokių priemonių imasi susidariusiai situacijai gerinti (žr. 4 pav.).



Šaltinis: L. Juozaitienė, J. Staponkienė, 2004, p. 19.

33 pav. Išorinė organizacijos aplinka

Įmonė, siekdama įgyti kuo didesnę konkurencinę pranašumą, turi gerai išanalizuoti išorinę aplinką ir susipažinti su rinkoje vyraujančiais besikeičiančiais procesais, kurie turi įtakos rinkos pokyčiams, veiklos procesų plėtrai bei žmogiškųjų išteklių valdymui. Anot R. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus (2008) skiriami šie išorinės aplinkos tiesioginiai veiksniai: vartotojai, tiekėjai, akcininkai, kontroliuojančios ir valstybinės organizacijos, visuomenės organizacijos ir kt., o kiekvienas iš minėtų veiksnių ženkliai įtakoja įmonės veiklos procesus, jų vystymąsi bei konkurencinę pranašumą. (p. 246)

Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius galima rasti įvairiausių išorinės aplinkos klasifikacijų, tačiau anot A. Sakalo (1998), dažniausiai yra išskiriami ekonominiai, technologiniai, kultūriniai, socialiniai, teisiniai ir politiniai bei ekonominiai veiksniai (žr. 1 lentelę). (p. 8)

13 lentelė. Išorinės aplinkos veiksnių pokyčių vertinimas

<i>Aplinkos veiksnys</i>	<i>Numatomi pokyčiai</i>
<i>Ekonominė aplinka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ maža ekonominė plėtra;</li> <li>➤ diferencijuota prekių rinka;</li> <li>➤ augantis ekonomikos internacionalizavimas;</li> <li>➤ trumpėjantis gaminio gyvybinis ciklas;</li> <li>➤ darbo vietų pasiūlos ir paklausos nesutapimai;</li> <li>➤ mažėjantis pradedančiųjų dirbti skaičius;</li> <li>➤ tolesnis darbo laiko trumpėjimas ir lankstumo didėjimas;</li> <li>➤ didėjantys personalo kaštai.</li> </ul>
<i>Technologinė aplinka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ augantis valdymo ir gamybos automatizavimas;</li> <li>➤ asmeninių informacinių sistemų didėjimas;</li> <li>➤ naujos komunikavimo sistemos;</li> <li>➤ naujos darbo organizavimo formos;</li> <li>➤ padidėjusi inovacijų apimtis;</li> <li>➤ reikalavimų kvalifikacijai augimas.</li> </ul>
<i>Socialinė, kultūrinė aplinka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ demografiniai pokyčiai ir visuomeninių vertybių kaita;</li> <li>➤ didėjantys darbuotojų bendradarbiavimo poreikiai;</li> <li>➤ darbo sąlygų individualizavimas;</li> <li>➤ savojo „Aš“ pojūčio didėjimas.</li> </ul>
<i>Ekologinė aplinka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ekologiniai reikalavimai aplinkai.</li> </ul>
<i>Teisinė, politinė aplinka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ valstybės kišimasis ir sprendimų autonomiškumo mažėjimas;</li> <li>➤ protekcionizmo pavojus įvairiose kraštuose;</li> <li>➤ didėjantis problemų derinimo poreikis.</li> </ul>

Šaltinis: Sakalas, 1998, p. 10.

Kadangi šių dienų rinka yra itin dinamiška, o kiekvienas A. Sakalo (1998) įvardintas aplinkos veiksnys tiesiogiai įtakoja įmonės veiklą, būtina analizuoti ir stebėti galimus pokyčius, siekiant išsaugoti įmonės konkurencinį pranašumą bei efektyviai funkcionuoti rinkoje.

**Ekonominė aplinka.** Šios aplinkos veiksniai gali daryti didesnę įtaką mokesčių, pinigų bei kapitalo judėjimui, investicijoms, paskolų teikimui, palūkanų normos politikai, paklausai ir, žinoma, pasiūlai, konkurencijai, kainodarai ir t.t. Išvardinti veiksniai yra glaudžiai susiję su ekonomikos vystymusi, t.y. gali keisti vartotojų elgseną, o nuo jos priklauso tolesnis įmonės gyvavimas.

**Demografinė aplinka.** Kuo toliau, tuo didesnę reikšmę ši aplinka įgyja rinkoje. Augant emigracijos problemai, mažėja ne tik vartotojų skaičius, bet ir kvalifikuota darbo jėga, kuri šiame žinių ekonomikos amžiuje vaidina vis didesnę vaidmenį.

**Socialinė, kultūrinė aplinka.** Šią aplinką lemia visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo pokyčiai. Skirtingose šalyse socialiniai ir kultūriniai veiksniai įmones paveikia skirtingai, ir būtent todėl yra svarbu, kad šis faktorius būtų atitinkamai išanalizuotas. Socialinė, kultūrinė aplinka apima ne tik potencialių bei esamų vartotojų vertybines orientacijas, kurias marketingo specialistai geriau gali pažinti verslo problemas, pagrįsti savo sprendimus, bet ir, anot Z. Gineitienės, D. Korsakaitės, M. Kučinskienės ir J. Tamulevičiaus (2003), pastovumą, tradicijas perduodamas iš kartos į kartą, kurias stiprina įstatymai, vykdoma politika ir pan. (p. 75) Dėl to akivaizdu, kad informacija apie vertybines orientacijas yra labai svarbi ir gali daug padėti priimant verslo sprendimus.

**Technologinė aplinka.** Pokyčiai šioje srityje yra sunkiai prognozuojami, todėl įmonėms būtina išanalizuoti naujų technologijų atsiradimo galimybę, kaip jas paveiks naujų technologijų atsiradimas. Konkurencinė aplinka taip pat priklausys nuo to, kokia technologija toje ūkio šakoje yra prieinama, nes būtent kūrybingas naujausių technologijų panaudojimas įmonėms užtikrina konkurencinį pranašumą.

Technologijoms nuolat tobulėjant, įmonės privalo stebėti sparčiai besivystančią technologinę aplinką tam, kad išliktų net tik optimaliai vykdančios savo veiklą, bet ir teiktų modernizuotas paslaugas, kurios būtų lengvai prieinamos kiekvienam vartotojui. Įmonėje įdiegus naujus gamybos metodus, taikant inovatyvias technologijas ar naujas medžiagas, prekių savikaina mažėja. Tokiu atveju įmonė gali mažinti prekės kainą ir įgyti didesnę konkurencinį pranašumą rinkoje arba gautas lėšas investuoti į dar naujesnes technologijas ar rinkodaros plėtrą. Visa tai ženkliai įtakoja vartotojų elgseną, kurie yra tiesiogiai proporcinga konkurenciniam pranašumui bei suteikia įmonei daugiau galimybių išsilaikyti konkurencingoje verslo aplinkoje (J. Pauksnienė ir kt., 2011, p. 130).

**Teisinė, politinė aplinka.** Ši aplinka turi tiesiogines sąsajas su verslo sektoriumi, nuo kurios priklauso verslo ar ūkio subjekto veikla bei plėtra, darbdavių ir darbuotojų santykiai, užtikrinantys darbo vietos socialinį saugumą, sukuriama formalūs darbuotojų santykiai ir personalo politika (Bakanauskienė, 2008, p. 71).

**Ekologinė aplinka.** Kiekvienas, be išimčių, verslo ar ūkio subjektas funkcionuoja su ekologija susijusioje aplinkoje, veikia ją arba yra jos veikiamas. Žaliavos, išteklių, energetiniai resursai ir t.t. suvartoja aplinką, o ne retai, ir dominuoja joje. Galbūt ne visada tiesiogine prasme. Vertinant išvardintus veiksnius ir ypatingai atsižvelgiant į šių dienų aplinką tausoti aplinką visais įmanomais būdais, formuojasi

tarptautiniai ar vietos palinkos apsaugos reikalavimai, kurių organizacijos privalo laikytis (Gineitienė ir kt., 2003, p. 77).

**Konkurencinė aplinka** apibūdinama kaip rinkodaros aplinkos komponentas, apimantis visų galimų tipų konkurenciją. Ši konkurencija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių visų įmonių veiklą.

J. Pauksnienė, J. Antanavičienė, K. Paleckis (2011) **išskiria 3 konkurencijos tipus:**

➤ *Rūšinė konkurencija* – tai konkurencija tarp tą patį poreikį tenkinančių tos pačios rūšies prekių ir jų gamintojų. Konkurencija vyksta tarp vienos prekių rūšies, išoriškai panašių prekių, t.y. prekinių vardu konkurencija. Rūšinė konkurencija atsiranda tada, kai yra vienos rūšies prekės, skirtos tam pačiam poreikiui tenkinti, tačiau jos skiriasi koku nors esminiu parametru (pvz., lengvieji penkiaviečiai vienos klasės automobiliai su skirtingu galingumu varikliais).

➤ *Funkcinė konkurencija* – tai konkurencija tarp skirtingų rūšių prekių, tenkinančių tą patį poreikį. Funkcinė konkurencija atsiranda tada, kai konkrečius poreikius galima patenkinti įvairiais būdais.

➤ *Komercinė konkurencija* – varžymasis dėl pirkėjų pinigų, tai visų prekių rūšių pardavėjų siekimas, kad kuo didesnė vartotojų pajamų dalis tektų jų įmonės siūlomoms prekėms įsigyti (Pauksnienė ir kt., 2011, p. 129).

Konkurencingumo analizė gali būti atliekama bendrai nagrinėjant svarbiausias jėgas, kurios veikia konkrečios verslo šakos įmones. Atliekant organizacijos konkurencingumo analizę išskiriama keletas konkurentų grupių: *tiesioginiai konkurentai, produktų pakaitalų grėsmė, tiekėjų derėjimosi grėsmė, klientų derėjimosi galia, vartotojų poreikių pokyčių grėsmė.*

Išanalizavus išorinės aplinkos tiesioginius bei netiesioginius veiksnus, galima teigti, kad tai pagrindiniai elementai, kurie įtakoja įmonės veiklos procesus ir nulemia įmonės konkurencinį pranašumą. Kertiniais veiksniais laikomi ekonominiai, technologiniai bei socialiniai veiksniai. Dėl tam tikrų neigiamų ekonominių pokyčių, gali pasikeisti vartotojų elgseną, nuolat vykstantys technologiniai pokyčiai turi įtakos įmonės veiklos organizavimui bei valdymo modernizavimui vertinant abi puses, t.y. tiek gerąją, tiek ir blogąją (papildomi kaštai technologijų įsigijimui ar atsinaujinimui, darbuotojų nerimas įtakoiantis jų darbą, darbuotojų kaita ir t.t.). Na, o socialiniai veiksniai yra glaudžiai susiję su vartotojų poreikiais, jų kaita, kuri yra pagrindinė verslo ar ūkio subjekto varomoji galia.

Įmonės išorinės aplinkos tiesioginiai veiksniai (tiekėjai, konkurentai ir, žinoma, vartotojai) yra neatsiejama įmonės funkcionavimo dalis, nes lemia veiklos procesų valdymą bei tobulinimą. Kiekviena iš švardintų veiksnių turi tiesioginę arba netiesioginę priklausomybę su kainų kitimu, perkamumo galia bei užimama vieta rinkoje, tad visi verslo ar ūkio subjektų išoriniai veiksniai vienaip ar kitaip yra susiję su veiklos procesu, efektyvumu bei plėtros perspektyvomis.

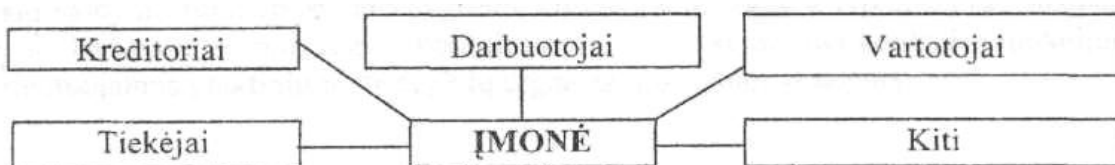


### 1.3.2. Vidinių organizacijos veiksmų charakteristika

Vidiniai organizacijos veiksniais yra įvardijami tie veiksniai, kuriuos verslo ar ūkio subjektas pas gali įtakoti ir valdyti, priešingai negu išorinius veiksmius. Vidinius veiksmius sudaro įmonės kainos pranašumas, produktyvumas, rinkos dalis ir pelno siekis. (J. Sinkienė, 2008)

Anot užsienio autorių R. C. Rose, H. Abdullah ir A. I. Ismad (2010), svarbiausiu konkurencingumo kriterijumi remiantis vidiniais veiksniais yra laikomi įmonės ištekliai, kurie yra naudojami plėtrai bei konkurencinio pranašumo didinimui rinkoje. (p. 488-498)

Lietuvių autorės L. Juozaitienė bei J. Staponkienė (2004) prie vidinių veiksmų priskiria tokius intelektinio kapitalo elementus: personalo kvalifikaciją, išsilavinimo lygį, organizacijos kultūrą, personalo politiką, valdymo koncepciją, organizacijos materialinį potencialą, organizacijos lygį ir kt. Išvardinti elementai ne retai traktuojami ir kaip organizacijos vidaus procesų ir reiškinių visuma (žr. 5 pav.)



Šaltinis: Juozaitienė, Staponkienė, 2004, p. 19

34 pav. Vidinė organizacijos aplinka

Vidinių veiksmų bei jų sudedamųjų elementų visos analizė padeda įvertinti intelektinio kapitalo pagrindinius aspektus, privalumus ir trūkumus finansų, gamybos, vadybos srityse.

Dažniausiai pasitaikantis metodas, analizuojantis visus veiksmius yra SSGG (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats – SWOT) analizė. SSGG analizės metodas – tai strateginės analizės metodas, padedantis apibrėžti esamą situaciją ir numatyti vystymosi galimybes. Ji naudojama nustatyti įmonės stipriąsias bei silpnąsias puses, lyginant su rinkoje esančiais konkurentais, taip pat įvertinti galimybes ir grėsmes, kurios turės įtakos tolimesnei įmonės veiklai. Kitaip tariant, tai analizė, skirta įvertinti esamą ar planuojamą situaciją. SSGG analizė padeda pamatyti ateities viziją bei pasirinkti, kokia kryptimi įmonė turėtų veikti toliau, siekdama gauti kuo geresnius rezultatus. Anot N. Paliulionio ir E. Chlivicko (1998), SSGG analizė ne retai padeda sudaryti įmonės strateginius tikslus ir veiksmus. Taip pat mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad SSGG analizė yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. (p. 18-20) SSGG atspindi vidinius faktorius: stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti ir stiprybes atspindintys, kurie gali būti naudingi

siekiant tikslo), silpnynes (ko organizacija negali atlikti, ir kurie gali būti žalingi įmonei) bei išorinius faktorius, t.y. galimybes (potencialiai naudingos sąlygos, kurios gali būti naudingos siekiant tikslo) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai, kurios gali būti tarktuojamos kaip kliūtys įmonei). SSGG analizės atlikimas padeda verslo ar ūkio subjektams akcentuoti esminius bruožus, nustatančius silpnųjų mažinimo būdus iškeliant stipriąsias puses.

Remdamasi SSGG analize, įmonė pasiekia efektyvių rezultatų maksimaliai panaudodama turimus privalumus bei galimybes bei šalindama trūkumus, bei aplinkos pavojus. Bendroji SSGG analizė išreiškia tokia nuoseklių veiksmų seka:

- *Stiprybės* - esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas: teigiama vidinė padėtis, suteikianti organizacijoms pranašumą prieš konkurentus (išskirtiniai sugebėjimai ir įgūdžiai, geresnės kokybės žaliavų šaltiniai, geri finansiniai ryšiai, išplėsti prekių paskirstymo kanalai, aukštos kvalifikacijos vadybininkai);

- *Silpnybės*- strateginio pažeidžiamumo nustatymas, kuris įvardijamas kaip neigiama vidinė padėtis, galinti turėti įtakos organizacijų veiklos silpnėjimui (reikalingų žaliavų šaltinių ar įgūdžių nebuvimas arba trūkumas, per didelė kreditinė sąskaita, pasenę įrenginiai, technologijos);

- *Galimybės* – tai dabartinė ir būsima aplinkos situacija, kuri yra palanki dabartinėms ar būsimums organizacijos prekėms (pokyčiai, suteikiantys organizacijoms didesnę konkurencinę galią, didėjantis pirkėjų skaičius, naujos technologijos, kurią organizacija gali įdiegti, atsiradimas);

- *Grėsmės* – tai dabartinė ar būsima aplinkos situacija, kuri yra nepalanki dabartinėms ar būsimums organizacijos prekėms (stambių konkurentų elgsena rinkoje, mažėjantis pirkėjų skaičius, naujos technologijos, kurios mažintų organizacijų prekių paklausą, naujų taisyklių, kurios silpnintų organizacijų konkurencinę galią, patvirtinimas, problemos ieškant patikimų tiekėjų.

Maksimalią naudą įmonė pasiekia, jeigu SSGG analizės metu teisingai nustatyti veiksmų variantai, kurie leidžia efektyviai pasinaudoti įmonės stiprybėmis ir galimybėmis.

*SSGG analizės privalumai:* metodas padeda geriau įsivaizduoti įmonės strateginę situaciją, koncentruoti dėmesį ne į visus, o tik į organizacijos strategiškai svarbius šių keturių grupių veiksnis, turinčius įtakos organizacijos strateginiams sprendimams. SSGG analizės metodas sudaro galimybes sistemiškai pažvelgti į organizaciją, derinant ir panaudojant organizacijos galimybes su aplinkos galimybėmis, siekiant apsaugoti nuo tykančių grėsmių ir stiprinant silpnąsias puses.

*SSGG analizės trūkumai:* šis metodas yra subjektyvus, nes vienam vadovui koks nors aplinkos veiksnys, priklausomai nuo jo interesų, turi būti kaip galimybė, kitam tampa pavojumi. Dar vienas trūkumas, kuris, mano nuomone, galėtų būti priskiriamas prie trūkumų yra tas, kad nėra paaiškinama kaip

galima pasinaudojant stiprybėmis siekiant pašalinti grėsmes, o galimybes panaudoti taip, kad sušvelninti arba panaikinti silpnybes.

Svarbu suvokti ir įvertinti konkurencingumą lemiančius veiksniai, kuriais remdamasi organizacija gali įgyti bei plėtoti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. Visi veiksniai yra svarbūs siekiant išlaikyti ir didinti konkurencinį pranašumą, tačiau svarbu išskirti prioritetinius veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką verslo ar ūkio subjekto konkurenciniam pranašumui.

Apibendrinus galima teigti, kad įmonės konkurencinį pranašumą sąlygoja tiek vidinė, tiek ir išorinė aplinkos, tačiau subjektai, siekdami optimalaus funkcionavimo rinkoje, privalo abi šias aplinkas stebėti bei analizuoti.

## **2. INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMAS – ESMINIS TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO VEIKSNYS**

### **2.1. Intelektinis kapitalas: sąvoka ir pagrindinės charakteristikos**

Spartėjantis globalizacijos tempas bei vykstanti kapitalo rinkų globalizacija turi didžiulį poveikį visai visuomenei ir, žinoma, visiems tarptautinio verslo vienetams. Siekiant išlaikyti tarptautinį konkurencinį pranašumą, reikia pripažinti, kad nematerialiųjų išteklių svarba yra nenuginčijama. Natūralu, kad materialiniai ištekliai tampa lengviau pasiekiami, tačiau tokiu būdu keičiasi situacija ir svarbesnį vaidmenį užima nematerialieji ištekliai. Pagrindinė priežastis yra ta, kad materialieji ištekliai yra valdomi numatytu būdu, o nematerialiuosius išteklius galima valdyti savitai. Abu šiuos išteklius sujungus į vieną visumą, organizacija gali lengvai siekti savo tikslų ir užtikrinti įmonės išlikimą bei klestėjimą greitai besikeičiančioje tarptautinėje verslo aplinkoje.

Pirmiausia reikėtų apibrėžti, kas yra intelektinis kapitalas bei išanalizuoti kaip jo efektyvus valdymas įtakoja įmonės veiklą šiuolaikiniame tarptautinio verslo pasaulyje.

Intelektinio kapitalo sąvoka pradėta domėtis būtent tuo metu, kai vertybinių popierių birža patyrė ženklų kainų infliaciją. Itin staigus kainų infliacijos šuolis paskatino investuotojus pažvelgti į kompanijų veiklą iš kitos verslo prizmės pusės ir pamėginti išvelgti tai, ko negalima pamatyti tradicinėse finansinėse ataskaitose.

Mokslinėje literatūroje pateikiama labai daug intelektinio kapitalo sąvokų bei klasifikacijų, kurios yra plačiai apibrėžiamos, tačiau turėtų būti pakankamai konkrečios ir suprantamos, kad galėtų apčiuopti bet kokios organizacijos išteklių spektrą (A. Zhou, D. Fink, 2003, p. 39).

Intelektinio kapitalo teorijos pradininkai Leif Edvinsson ir Pat Sullivan (1996) vieni iš pirmųjų pateikė intelektinio kapitalo sąvoką ir ją traktavo kaip žinių konvertavimą į vertę (Ileanu, Tanasoiu, 2008, p. 366-376).

Intelektinio kapitalo apibrėžimo formavimas yra iki šių dienų besitęsiantis, tarptautinį mastą įgijęs, procesas, todėl analizuojant intelektinio kapitalo sąvokos koncepciją yra tikslinga pateikti keleto autorių apibrėžimus.

Steward (1990) intelektinį kapitalą apibūdino kaip žinių ir patirties visumą, kuri yra naudojama arba panaudota organizacijos vertės kūrimui (Holmen, 2005).

Roos (1997) intelektualinio kapitalo apibrėžimas yra toks pat kaip Steward, tačiau platesnis, t.y. Roos teigimu, tai organizacijos žinių visuma ir praktinė jos transformacija į prekišius bei verslo ženklus, unikalūs organizacijos viduje vykstančius procesus ir kitus nematerialius išteklius.

Jojanson, Nilson (1996) pritaria Roos pateiktai sąvokai, tačiau priduria, kad intelektualinis kapitalas yra ne tik unikalūs organizacijos procesai, specifinės veikos bei rezultatai, tačiau ir ateities galimybės.

L. Edvinsson`as (1997) skirtingai nei Klein, intelektualinio kapitalo sąvoką sieja su neapčiuopiamumu. Jis šią sąvoką sieja su aktyvų sąvoka ir analizuoja kaip būtiną organizacijos tarptautinę konkurencingumo sąlygą.

Užsienio autorių nuomonė, apibrėžiant intelektualinio kapitalo sąvoką, nėra vieninga. Lietuvių autoriai Mikulėnienė, Jucevičius (2000) pateikia intelektualinio kapitalo definiciją, apjungiančią ir apibendrinančią daugelio autorių siūlomus intelektualinio kapitalo sąvokos apibrėžimus. Jų nuomone, intelektualinis kapitalas yra apibūdinamas kaip organizacijai priklausantis ar prieinamas naudoti intelektualinis turtas<sup>1</sup>, turintis potencialą kurti vertę<sup>2</sup>.

Žinomos Lietuvos vadybos specialistės (J. Palumickaitė, K. Matuzevičiūtė, 2007, p. 206) išskiria mažiausiai tris elementus, kurie nuolat kartojasi intelektualinio kapitalo sąvokose: „nematerialumą, žinias, kurios kuria vertę, bei praktikos įtaką“. Vadybos specialistės teigia, jog literatūroje gausu intelektualinio kapitalo apibrėžimų, kuriuose skiriasi net sąvokos turinys bei sudarymo principai (Taljūnaitė, 2010, p. 163).

Anot R. Legenzovos ir S. Ščetko (2001), pirmoji intelektualaus kapitalo sąvoka buvo panaudota 1990 metais T. Steward, kuris apibūdino ją kaip individų intelektą, sudarantį galimybes organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Vėliau ši sąvoka buvo aktyviai plėtojama ir, laikui bėgant, apjungė vis daugiau veiksmų. Autorės siūlo intelektualinio kapitalo sąvoką skirstyti į dvi grupes, įvardindamos kaip *finansiniai* ir *vadybiniai* apibrėžimai, kurie iš dalies nėra vienodi, tačiau papildantys vieną kitą:

*Finansinis apibrėžimas* lyginamas pridėtinei rinkos vertei, kuris intelektualinį kapitalą apibrėžia per finansų rinkas, patvirtinant jo egzistavimą bei nustatant intelektualinio kapitalo dydį organizacijoje. Jis apskaičiuojamas kaip skirtumas tarp įmonės akcijų rinkos vertės ir įmonės valdomos materialaus, nematerialaus ir finansinio turto atstatomosios vertės;

*Vadybinis apibrėžimas* orientuojasi į įmonės intelektualaus kapitalo valdymą bei valdymo analizę, intelektualaus kapitalo skaidymą bei detalizavimą, apjungiant organizacinius procesus, technologijas, darbuotojų sumanumą, kompetencijas bei patirtį, informaciją apie vartotojus ir tiekėjus.

<sup>1</sup> Intelektinis turtas – tai tam tikram subjektui priklausantis, su intelektu ar jo naudojimu susijęs vertingas objektas.

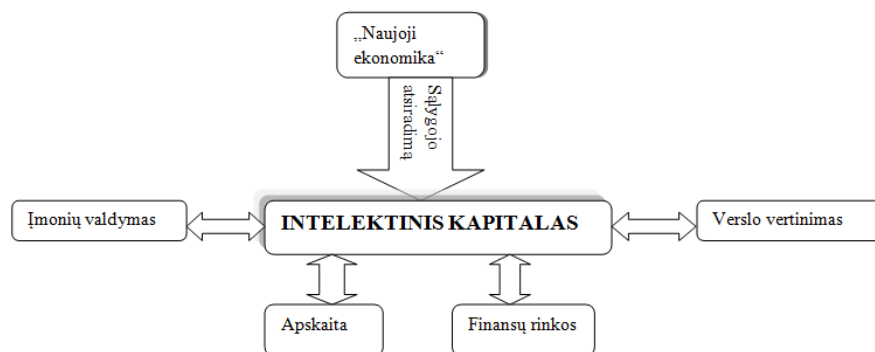
<sup>2</sup> Potencialas kurti vertę suprantamas kaip turto gebėjimas dabar ar ateityje produktyviai dalyvauti vertės kūrimo procese, atsižvelgiant į turtą naudojančio subjekto priimtus strateginius sprendimus (Mikulienė R., Jucevičius, 2000).

Daugelis užsienio autorių apibrėžia intelektualinį kapitalą labai skirtingai. Taip yra todėl, jog intelektualinio kapitalo samprata yra labai plati ir tik nuo autoriaus priklauso, kaip jis ją apibrėš, t.y. plačiau ar siauriau.

R. Mikulėnienė (2004) pateikia intelektualinio kapitalo apibrėžimą, apjungiantį ir apibendrinantį daugelio autorių siūlomus intelektualinio kapitalo sąvokos apibrėžimus, kur intelektualinį kapitalą apibūdina kaip organizacijai priklausantį ar prieinamą naudoti intelektualinį turtą, kuris turi realią galimybę kurti vertę, kur intelektualinis turtas suprantamas kaip subjektui priklausantis vertingas objektas, o potencialas kurti vertę traktuojamas kaip gebėjimas produktyviai dalyvauti vertės kūrimo procese, atsižvelgiant į turtą naudojančio subjekto priimtus strateginius sprendimus.

Mokslinėje literatūroje pateikiama nesuskaičiuojama galybė intelektualinio kapitalo apibrėžimų, kurie tik patvirtina nuostatą, kad visuotinai pripažinto intelektualinio kapitalo apibrėžimo iki šiol nėra (Mačerinskienė, Survilaitė, 2011, p. 563).

Atlikus intelektualinio kapitalo sąvokos užsienio ir Lietuvos autorių literatūros analizę, galima daryti prielaidą, kad analizuojamas objektas yra glaudžiai susijęs su įmonės valdymo bei finansų sritimis, t.y. intelektualinis kapitalas turi sąsajas su organizacijų valdymu, apskaita, finansų rinkomis ir, žinoma, su tarptautinio verslo valdymu, kuris tiesiogiai sąlygoja konkurencinį pranašumą (žr. 6 pav.)



Šaltinis: Legenzova, Ščetko, 2001

35 pav. **Intelektinio kapitalo koncepcijos sąryšis su kitomis sritimis**

Remiantis šiuolaikine tarptautinio verslo koncepcija, organizacijos, nekaupiančios ir neanalizuojančios informacijos apie intelektualinį kapitalą, susiduria su realia problema – nustatyti tikrąją tarptautinės organizacijos rinkos vertę, o tai įtakoja verslo subjekto apskaitą bei jos trūkumus. Būtina pabrėžti, kad intelektualinio kapitalo detali analizė yra svarbi ne tik pačioms įmonėms, bet ir finansų rinkos dalyviams, nes potencialūs bei esami investuotojai yra suinteresuoti gauti visą informaciją apie tikrąją

organizacijos vertę, o intelektinis kapitalas bei jo valdymas yra neatsiejama tarptautinio verslo valdymo dalis, kuri neatsispindi finansinėse ataskaitose, o yra perteikiama konkurencinio pranašumo pavidalu.

Apibendrinus analizuotų užsienio bei Lietuvos autorių intelektualinio kapitalo sąvokas, galime daryti prielaidą, kad intelektinis kapitalas yra neapčiuopamos bei neišmatuojamos tam tikro subjekto žinios bei patirtis bei organizacijai priklausantis ar prieinamas naudoti intelektinis turtas, kuris kuria tikrąją tarptautinės organizacijos pridėtinę vertę. Bėgant laikui, idėjos ir informacija tampa pagrindiniais aspektais, kurie tampa vertingesni už materialųjį kapitalą ir didina konkurencinį pranašumą tarptautinėje verslo aplinkoje. Anot A. Znakovaitės bei A. Padedinskaitės (2010), žmogiškasis kapitalas siejamas su organizacijos gebėjimu kurti ilgalaikius santykius su darbuotojais, todėl žmogiškąjį kapitalą geriausiai apibūdina tokie veiksniai: darbuotojų žinios, įgūdžiai, požiūris, motyvacija, lankstumas, patirtis, darbo efektyvumas, kompetencija, lojalumas ir kt. Struktūrinis kapitalas dar vadinamas organizaciniu kapitalu, kitaip patariant, tai kas lieka organizacijoje pasibaigus darbo dienai, t.y. įmonių strategija, organizacinė kultūra, kokybės valdymas, vadovavimo struktūros, duomenų bazės, įmonės prestižas ir kiti panašūs veiksniai. Santykių kapitalas yra apibūdinamas kaip intelektualaus kapitalo dalis, esanti už organizacijos ribų, t.y. santykiai su klientais, partneriais, investuotojais bei tiekėjais. To pasekoje, vis didesnę reikšmę turi intelektinis kapitalas, o jo vertinimas bei valdymas tampa vis aktualesne problema.

## **2.2. Intelektinio kapitalo struktūra teoriniame bei tarptautinių skrydžių bendrovių kontekste**

Intelektinis kapitalas, kuris, beje, yra prioritetinis veiksnys verslo sferoje, užtikrina veiklos unikalumą bei didina konkurencingumą siekinat konkretaus tikslo. Norint klasifikuoti, įvertinti ir, žinoma, valdyti intelektinį kapitalą, visų pirma, reikia nustatyti jo elementus.

Galima pastebėti, kad susidomėjimas intelektiniu kapitalu pavertė jį šiuolaikinės tarptautinės vadybos problema, taigi kitas svarbus ir, žinoma, daug dėmesio reikalaujantis intelektualinio kapitalo analizės aspektas – struktūra (Stankevičienė, Liučvaitienė, 2012). Didžiosios dalies autorių (Legenzova, Ščetko (2001), A. Znakovaitė ir A. Pabedinskaitė (2010, p. 128), Robert Zich (2008, p. 71) ir kt.), pasisakiusių intelektualinio kapitalo tema, nuomonė apie intelektualinio kapitalo klasifikaciją yra vieninga, t.y. intelektinis kapitalas yra grupuojamas į tris pagrindines grupes: struktūrinį, santykių ir žmogiškąjį kapitalą.

Mokslinėje literatūroje galime aptikti įvairių intelektualinio kapitalo klasifikacijų, kurias galime suskirstyti į tris grupes (žr. 7 pav.).



Šaltinis: Adaptuota pagal Mackevičiumi, Jarmalaite (2011), Steward (1998), Sveiby (1997), Mačerinskiene, Survilaitė (2011), Mikulėniene, Jucevičiumi (2000).

36 pav. Intelektinio kapitalo klasifikacija

Pažvelgus į aukščiau pateiktą paveikslėlį, galima daryti išvadą, kad nėra vieningos nuomonės ne tik apibrėžiant intelektinio kapitalo sąvoką, bet ir klasifikuojant intelektinį kapitalą. Žemiau pateiktame paveikslėlyje susistemintos įvairių autorių siūlomos intelektinio kapitalo klasifikacijos (žr. 8 pav).

Dviejų elementų	Trijų elementų	Keturių elementų
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmonių ir struktūrinis kapitalai (Edvinsson, Malone 1997; Sullivan 1998);</li> <li>• Žmogiškasis kapitalas ir intelektinė nuosavybė (Mackevičius, Jarmalaite 2011; Kaufman, Schneider 2004; Marr 2008; Mikulienė, Jucevičius 2000);</li> <li>• darbuotojų struktūrinis ir vartotojų kapitalas (Steward; Bontis 1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išoriniai struktūros rodikliai, vidiniai struktūros rodikliai ir individualios kompetencijos rodikliai (Sveiby 2001)</li> <li>• Klientų, procesų bei mokymosi/augimo (Kaplan, Norton 1996);</li> <li>• Žmogiškasis, struktūrinis, klientų kapitalai (Edvinsson 1997);</li> <li>• Individuali kompetencija, vidinė ir išorinė struktūra (Sveiby 1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkos, žmoniškasis, struktūrinis ir vartotojų kapitalai (Mačerinskiene, Survilaitė 2011);</li> <li>• Žmogiškieji ištekliai, klientai, technologijos ir organizacijos procesai (Craciun, Scriosteanu 2008).</li> </ul>

Šaltinis: Adaptuota pagal Edvinsson, Malone (1997), Mackevičiumi, Jarmalaite (2011), Kaufman, Schneider (2004), Marr (2008), Mikulienė, Jucevičiumi (2000), Sveiby (2001), Kaplan, Norton (1996), Mačerinskiene, Survilaitė (2011), Craciun, Scriosteanu (2008), Steward, Bontis (1998), Sullivan (1998).

37 pav. Susistemintos įvairių autorių intelektinio kapitalo klasifikacijos



Daugelis autorių, tarp jų ir vienas iš intelektualio kapitalo pradininkų J. Mouritsen, pabrėžia, kad intelektualio kapitalo klasifikaciją apsunkina jį sudarančių dalių persipynimas tarpusavyje, o dėl šios priežasties jos yra sunkiai atskiriamos.

Kone dažniausiai mokslinėje literatūroje yra sutinkama trijų elementų intelektualio kapitalo struktūra, kur intelektualinis kapitalas yra skirstomas į žmogiškąjį, struktūrinį bei klientų (vartotojų) kapitalą, kuriuos konkrečiau apibūdina tam tikri rodikliai (žr. 2 lentelę).

14 lentelė. **Intelektinio kapitalo sandara**

<b>Žmogiškasis kapitalas</b>	<b>Struktūrinis kapitalas</b>	<b>Klientų kapitalas</b>
Darbuotojų išsilavinimas;	Autorinės teisės;	Atliktų paslaugų reputacija;
Darbuotojų kaita;	Duomenys ir informacija;	Formalūs ir neformalūs santykiai;
Darbuotojų lojalumas;	Finansiniai ryšiai;	Įmonės įvaizdžio kūrimas;
Darbuotojų motyvavimas;	Firminiai ženklai;	Klientų dalyvavimas;
Darbuotojų pasitenkinimas;	Informacinės sistemos;	Klientų lojalumas;
Darbuotojų patirtis;	Neformalios procedūros;	Klientų pasitenkinimas;
Darbuotojų tarpusavio ryšiai;	Organizacijos kultūros gerinimas;	Organizacijos reputacija;
Darbuotojų ugdymas ir mokymas;	Organizacijos vertybės;	Organizacijų pavadinimai;
Nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas;	Paslaugų tiekimo plėtimas;	Palankūs kontraktai;
Oro palydovų reputacija;	Prekybos paslaptys;	Pasitikėjimas;
Personalo profilis ;	Tinklų sistemos;	Paskirstymo kanalai;
Praktinė patirtis ( <i>angl. Know-how</i> );	Valdymo filosofija;	Prekių ženklai;
Profesinių vertinimų vykdymas;	Valdymo procesai;	Rinkos dalis;
Su darbu susijusi kompetencija;	Verslo paslapčių saugojimo užtikrinimas.	Santykių su klientais, tiekėjais, partneriais ir investuotojais gerinimas;
Su darbu susijusios žinios;		Verslo partnerystė.
Technologijų naujovių diegimas;		
Vidinių paaukštinių koeficientas.		

**Šaltinis:** Adaptuota pagal Guthrie, Petty (2000), Kaplan, Norton (1996), Lopez (2011), Mackevičiumi, Jarmalaite (2011), Vaškeliene, Šelepen (2008), Znakovaite, Pabedinskaite (2010).

Analizuojant intelektinį kapitalą būtina žinoti, kokie konkretūs analizuojamos visumos elementai priskiriami skirtingoms kategorijoms, nes išsami klasifikacija padeda lengviau identifikuoti nematerialiuosius išteklius, priskirti juos atitinkamai grupei, taip užtikrinant, kad visi nematerialieji ištekliai būtų pastebėti (Mackevičius, Jarmalaitė, 2011, p. 313). Detalus intelektinio kapitalo struktūros elementų žinojimas padeda lengviau įvertinti bei valdyti intelektinį kapitalą tarptautinės organizacijos pavyzdžiu.

Literatūroje aptinkama ir kitokia intelektinio kapitalo klasifikacija, kuri susideda net iš aštuonių kategorijų. Tačiau tokia klasifikacija yra būdinga ne visiems verslo vienetams, o būtent pritaikyta tarptautinių skrydžių bendrovių intelektinio kapitalo valdymui (Lopez, 2011, p. 124):

- Intelektinė nuosavybė;
- Įgytos kompetencijos ir gebėjimai;
- Klientai;
- Plėtra;
- Susijungimai bei tinklai;
- Techniniai gabumai;
- Vidinis atsinaujinimas;
- Vykdymas.

Išanalizavus literatūros šaltinius, galima pastebėti, kad didžioji dalis mokslininkų palaiko trijų elementų klasifikaciją, kur intelektinis kapitalas yra skiriamas į tris pagrindines dalis: žmogiškąjį, struktūrinį bei klientų (vartotojų) kapitalą, tačiau šių dalių pavadinimai gali nežymiai skirtis. Siekiant efektyviai įvertinti intelektinio kapitalo valdymą, būtina plačiau aptarti kiekvieną struktūros dalį.

**Žmogiškasis kapitalas.** Tiek ekonominėje sistemoje, tiek ir tarptautinio verslo aplinkoje turimą žmogiškųjų išteklių potencialą bei jo naudojimą charakterizuojantys rodikliai leidžia apibūdinti ekonomiką bei jos raidą žmogiškųjų išteklių, kaip svarbiausių ir itin prioritetinių, tarptautinės ekonominės sistemos išteklių naudojimo prasme (Melnikas, 2011). Šių dienų tarptautinis verslo pasaulis ir žmogiškasis kapitalas yra neatsiejami vienas nuo kito, siekiant vystyti efektyvią organizacijos pokyčių raidą ir įgyti vis didesnę konkurencinį pranašumą (Papšienė, Černiauskienė (2009, p. 10), Marginson et al., 1995). Šių laikų kintančioje tarptautinėje aplinkoje organizacijos susiduria su tokiais iššūkiais kaip produktyvumo didinimas, plėtimasis į pasaulines rinkas, naujų technologijų vystymasis, reakcija į pokyčius itin jautrioje tarptautinėje rinkoje, pajamų didinimas bei išlaidų mažinimas, kvalifikuotos ir lanksčios darbo jėgos kūrimas bei pokyčių valdymas (Burke, 2005). To pasekoje, žmogiškųjų išteklių valdymas tampa vis svarbesniu veiksmu, padedančiu įvertinti tarptautinės organizacijos kuriamus

ilagalaikius ir harmoningus santykius su darbuotojais, kurie turi įtakos visos organizacijos efektyvumui bei konkurencingumui.

Literatūroje mokslininkai pateikia skirtingus žmogiškųjų išteklių apibrėžimus, tačiau pastebimi pasikartojantys sąvokos elementai – darbo jėga, žinios, įgūdžiai bei išsilavinimas.

A. Šileika (2003) žmogiškąjį kapitalą lygina su investicijų dėka žmogaus suformuotomis ir sukauptomis tam tikromis sveikatos, žinių, gabumų, įgūdžių, motyvacijos atsargomis. (p. 64)

Anot L. Dievulienės (2009, p. 2), žmogiškasis kapitalas yra ne patys žmonės, o jų sugebėjimai bei įpročiai, kurie, pasak Rupeikienės, Viningienės, Šaltytės bei Martinkienės (2010, p. 144), yra įgijami siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų bei didinant veiklos efektyvumą.

Platesniam žmogiškojo kapitalo sąvokos suvokimui būtina suprasti sampratos tikslinį panaudojimą ir vartojimą (Bagdanavičius, 2002, p. 111). Pagrindine naudos sąlyga yra laikoma tai, kad individas, tobulėdamas darbo procese, kelia savo praktinę kompetenciją, kuri organizacijai sukuria pridėtinę vertę ir didina konkurencinį pranašumą rinkoje (Okunevičiūtė, Gruževskis, 2009, p. 92).

Yra mokslininkų, teigiančių, kad žmogiškasis kapitalas artimai susijęs su darbo jėgos bei tarptautinio verslumo veiksniais, todėl dažnai traktuojamas dvejopai – kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo pajėgumą. Anot Martinkaus, Sakalo bei Savanevičienės (2006), „žmogiškasis kapitalas turi dvi savybes:

- Reikalauja kantriai laukti visą mokymosi laikotarpį, kol besimokantis negamina prekių ir paslaugų;
- Vėliau padidėja gamybinis jo pajėgumas, nes labiau išsilavinęs darbuotojas gamina daugiau ir kokybiškiau negu mažiau kvalifikuotas.“

Kadangi žmogiškojo kapitalo sąvoka apibūdinama labai įvairiai, būtina apžvelgti ir užsienio mokslininkų išskirtus žmogiškojo kapitalo apibrėžimus (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006

### 38 pav. Mokslininkų išskirtos žmogiškojo kapitalo sąvokos

Apžvelgus tiek Lietuvos, tiek ir užsienio mokslininkų apibrėžimus, galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas – tai įgūdžių, sugebėjimų ir išsilavinimo kompleksas, didinantis darbuotojų produktyvumą tarptautinėje darbo rinkoje.

Literatūroje galima aptikti ir keturias pagrindines žmogiškojo kapitalo charakteristikas, kurios anot Lukoševičiaus (2005), savaime neatsiranda, o yra įgyjamos per nemažą laiko tarpą ir kuria didelę pridėtinę vertę organizacijai. Žmogiškojo kapitalo charakteristikos (p. 37):

- Gebėjimas – savybė, suvokti problemą, veiklos sritį ir panaudoti žinias naujoje situacijoje;
- Kompetencija – gebėjimų ir žinių visuma, padedanti individui efektyviai atlikti darbą;
- Mokymasis – procesas, kuomet darbuotojas įgyja žinių, kaip naudingiausiai pritaikyti įgytas žinias;
- Žinios – informacija ir supratimas apie objektą.

Efektyviai veikianti tarptautinė organizacija planuoja žmogiškąjį kapitalą, t.y. individų sukauptų žinių transformaciją į tam tikrus produktus ar teikiamas paslaugas, nes individo išsimokslinimas, asmeninė patirtis, kompetencija bei jos ugdymas yra vienas iš svarbiausių sėkmingai veikiančių tarptautinių orgnaizacijų prioritetų (Atkočiūnienė, 2010, p. 19). Žiniomis, įgūdžiais bei išsilavinimu grindžiamas požiūris į kompetenciją lemia efektyvų žinių išteklių valdymą organizacijos tikslams pasiekti,

akcentuojant individų mokymąsi kaip vieną iš esminių kompetencijos priemonių (Jagminas, Piktornaitė, (2009, p. 175); Ingham (2007, p. 374).

Barney (1991) teigia, kad abu įgūdžių tipai yra reikšmingi organizacijai, nes jie tarktuojami kaip labai vertingi, reti bei pakaitalų neturintys išteklių, galintys užtikrinti pranašumą tarptautinėje konkurencinėje aplinkoje (Swart, 2006).

Darbuotojų lojalumas yra vienas iš daugelio žmogiškąjį kapitalą apibūdinančių veiksnių, kuris anot Dubino (2010, p. 46) yra itin svarbus organizacijoje siekiant didinti veiklos efektyvumą, kai siekiama įsitvirtinti tarptautinėje konkurencingoje rinkoje. Kadangi dažniausiai organizacijos, ypatingai veikiančios tarptautiniu mastu, susideda iš daugelio padalinių ir, žinoma, iš skirtingų dirbančių individų, kurie skirtingai suvokia organizacijos tikslus, būtina vieninga organizacijos kultūra, kur svarbiu veiksniu yra laikomas darbuotojų lojalumas.

Remiantis Kazlauskaitės ir Bačiūnienės (2008, p. 81) moksliniu straipsniu ir analizuota literatūra, galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo kombinacija yra pagrindinis organizacijos vertės kūrimo veiksnys, siekiant tenkinti jautrios tarptautinės verslo aplinkos keliamus iššūkius.

**Struktūrinis kapitalas.** Intelektinio kapitalo sudedamąją dalimi yra įvardijamas ir struktūrinis kapitalas, kuris mokslinėje literatūroje neretai yra apibrėžiamas ir kaip organizacinis kapitalas. Plačiausiai naudojama ir gana paprasta struktūrinio kapitalo samprata yra apibrėžiama kaip visa tai, kas lieka organizacijoje pasibaigus darbo dienai, nekalbant apie tai, kas galėtų būti priskiriama materialiajam turtui (stalai, kėdės, įrenginiai ir kt.). Struktūrinis kapitalas apima pačią organizaciją, jos filosofiją bei tarptautinius valdymo procesus, kompiuterines programas ir kitas IT technologijas, ir kitus veiksnius, kurie padeda darbuotojui siekti maksimalių rezultatų. Būtina pabrėžti, kad struktūriniam kapitalui yra priskiriama ir organizacijos korporacinė kultūra, t.y. palanki darbo aplinka, kuri suteikia galimybę optimaliai funkcionuoti žmogiškajam kapitalui (Legenzova, Ščetko, 2001). Šis kapitalas kinta adekvačiai kintant organizacijos patirčiai bei darbo organizavimo metodams (Kaleinikovas, 2006). Struktūrinio kapitalo svarbia dalimi yra laikomi neapčiuopiami ir sunkiai išmatuojami veiksniai, tokie kaip finansiniai ryšiai, firminiai ženklai, paslaugų tiekimo plėtimas, prekybos paslaptys, verslo paslapčių saugojimo užtikrinimas, autorinės teisės ir, žinoma, duomenys bei informacija.

Būtina sąlyga siekiant organizacijos tikslų – struktūrinio kapitalo kaip visumos naudojimas pasitelkiant visą savo potencialą (Vaškeliene, 2005, p. 27).

Mikulienės ir Jucevičiaus (2000) teigimu, darbuotojas gali labai gerai dirbti, tačiau jei organizacijoje nėra išvystytas struktūrinis kapitalas, maksimali nauda bei produktyvumas nebus pasiektas net išnaudojant visą darbuotojų potencialą, o organizacijos, turinčios išvystytą struktūrinį kapitalą, kuria

darbuotojus palaikančią ir ugdančią kultūrą, kurioje sudaromos galimybės bandyti, suklysti, pasimokyti iš klaidų ir vėl bandyti.

Išanalizavus įvairių mokslininkų tezes apie struktūrinį kapitalą, galima daryti išvadą, kad struktūrinis kapitalas yra neatsiejama intelektualinio kapitalo sudedamoji dalis, kuri apima žinių valdymą, tinkamą tarptautinės verslo aplinkos kūrimą, įvairias technologijas, kurios padeda maksimaliai išnaudoti individų potencialą.

**Klientų kapitalas.** Trečioji intelektualinio kapitalo dalis, esanti už organizacijos ribų – klientų (vartotojų) kapitalas. Šis kapitalas literatūroje dar vadinamas santykių kapitalu, kuris apima santykius su klientais, tiekėjais, kitais išoriniais veiksniais, ryšius su visuomene, organizacijos įvaizdį bei vertinimą.

Kiekvienos organizacijos užduotis – klientų lojalumas bei potencialių klientų pritraukimas. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad klientą praradusi organizacija patiria didesnes sąnaudas nei išlaikydama esamus klientus, todėl siekiant efektyvių tarptautinės veiklos rezultatų organizacija rūpinasi savo klientais ir jų poreikių tenkinimu. Su šiuo teiginiu sutinka Dubinas (2010) ir priduria, kad klientų ir tiekėjų lojalumas, ypač ekonominės krizės metu, yra svarbus konkurencingumo stiprinimo veiksnys. Būtent dėl šios priežasties, siekiant maksimalios naudos, organizacijos turėtų stengtis palaikyti santykius su turimais klientais. To pasekoje, kiekviena organizacija turi vesti informaciją apie klientus, jų lojalumą, gaunamų pajamų dydį bei klientų poreikius, kad pastarieji nepereitų pas konkurentus ir būtų patenkinti teikiamomis paslaugomis ar prekėmis. Šiai informacijai valdyti yra sukurta klientų ryšių valdymo sistema CRM. Šios sistemos taikymas traktuojamas kaip organizacijos strategija, nukreipta į vertingiausių klientų atranką bei ilgalaikių ir naudingų santykių su jais pataikymą, siekiant sukurti glaudžius tarpusavio ryšius. CRM suponuoja verslo filosofiją, kurios centre yra klientas, prie kurio poreikių derinama veikla bei kultūra, reikalinga efektyviai rinkodarai, pardavimui ir paslaugų teikimui. Ši sistema taip pat nukreipta į įmonės pelningumo, pajamų ir kliento pasitenkinimo optimizavimą, segmentuojant įmonės klientus, į klientą, nukreiptą vadybą bei procesų diegimą.

Klientų kapitalo vertinimas bei valdymas garantuoja organizacijai tarptautinio konkurencinio pranašumo perspektyvas bei, pasak Fomenkos (2008), leidžia nustatyti šiuos veiksnis:

- paskirstyti marketingo tikslus siekiant maksimaliai padidinti klientinį kapitalą;
- apjungti marketingo veiksmus, klientų kapitalo valdymą ir finansinius kompanijos rezultatus;
- sukurti vadybinę sistemą orientuotą į pastovių ryšių su klientais kūrimą.

Klientų kapitalą apibūdina daugelis rodiklių, tokių kaip klientų lojalumas bei pasitenkinimas, santykių su klientais, tiekėjais, partneriais bei investuotojais gerinimas. Kita dalis rodiklių yra susiję su rinkos dalies analize, t.y. organizacijos bei atliktų paslaugų reputacija, pasitikėjimas, prekių ženklai,

rinkos dalis, per ataskaitinį laikotarpį prarastų klientų skaičius, klientų pasitenkinimo indeksas bei bendradarbiavimo trukmė ir kt. Klientų kapitalo rodikliai yra parenkami priklausomai nuo kompanijos veiklos ir, žinoma, nuo veiklos rezultato, kurį organizacija nori pasiekti.

Klientų kapitalas yra priskiriamas prie dinamiškų struktūros dalių, nes jis gali kisti priklausomai nuo besikeičiančių klientų norų bei poreikių. Vertinant bei valdant klientų kapitalą būtina suvokti, kad organizacija investuoja ir stengiasi ne tik dėl esamų, bet ir dėl potencialių klientų.

Ne išimtis, kad vertinant klientų kapitalą, literatūroje yra pateikiama gausybė būdų bei modelių kaip tai padaryti, pavyzdžiui, naudojantis finansiniais rodikliais, tokiais kaip pelnas, sąnaudos, pajamos ir kt. Tačiau finansinių rodiklių taikyme valdant klientų kapitalą išskyla esminė problema – jis negali būti apskaičiuotas biuhalterine verte. Kita klientų kapitalo valdymo problema – specialios informacijos kaupimas siekiant susisteminti klientų pritraukimui skirtą laiką, kokybę, funkcionalumą, įtaką organizacijos veiklai ir kt.

Atlikus klientų kapitalo literatūrinę analizę, galima daryti išvadą, kad klientų kapitalas tai santykių vystymas už organizacijos ribų, kuris daro tiesioginę įtaką organizacijos funkcionavimui bei veiklos rezultatams.

Mokslinėje literatūroje vyrauja vieninga autorių nuomonė, kad tiek klientų kapitalo, tiek ir viso intelektualinio kapitalo valdymas yra pagrindinis kozeris, siekiant optimaliai išnaudoti organizacijos turimus disponuojamus išteklius (Mauritsen, Bukh, Marr, 2004, p. 51).

Taigi, intelektinis kapitalas yra plataus aspekto tiriamasis veiksnys, o pasikeitus verslo aplinkos sąlygoms, kai žinių ir kito intelektualinio turto valdymas tapo labai svarbus kuriant organizacijos strateginį konkurencinį pranašumą, atsirado poreikis jį valdyti. Intelektinio kapitalo valdymas yra traktuojamas kaip nauja vadybos sritis, kuri kapitalizuoja turimus intelektualinius išteklius, tinkamai juos panaudoja bei įvertės kūrimo grandinę įtraukia išorinius prieinamus intelekto rezultatus (Mikulėnienė, 2004).

### **2.3. Intelektinio kapitalo valdymo procesas ir vertinimo metodai**

Visuotinai priimtinos bei mokslinėje literatūroje pateikiamos intelektualinio kapitalo valdymo teorijos ir modeliai nagrinėja intelektualinį kapitalą kaip visumą, t.y. intelektualinio kapitalo išteklių klasifikavimą, vertinimo rodiklius ir jų prieinamumą bei gautų rezultatų efektyvų panaudojimą. Intelektinį kapitalą iš kitų tarptautinės vadybos veiksmų išskiria tai, kad būtent jis yra traktuojamas kaip realus potencialas kuriant organizacijos pridėtinę vertę, panaudojant žinias, kurios ir yra pagrindinis generavimo instrumentas.

Intelektinio kapitalo valdymo poreikis atsirado tada, kai tarptautinės rinkos dalyviai pradėjo žvelgti į organizacijų veiklą kitu kampu, t.y. mėgino išžvelgti tai, ko negalima pamatyti tradicinėse finansinėse ataskaitose.

Intelektinio kapitalo valdymą tiriantys mokslininkai telkia dėmesį į intelektinio kapitalo indentifikavimą, vertinimą ir į rodiklių skirstymą pagal intelektinio kapitalo klasifikaciją (Ross, 1997).

Nors intelektinio kapitalo problema mokslininkų tarpe vyrauja daugiau negu du dešimtmečius, valdymo bei vertinimo metodika nėra griežtai nusistovėjusi, nes vis dar yra plačiai diskutuojama dėl intelektinio kapitalo sampratos, rodiklių skaičiaus ir jų priskyrimo tam tikrai elementų grupei, matavimo vienetų parinkimo ir kitų požymių, susijusių su organizacijos intelektiniu kapitalu. Iki šiol yra teigiama, kad intelektinio kapitalo valdymas negali būti priskirtas kuriai nors funkicinei veiklos sričiai, nes tai yra gana nauja tarptautinės vadybos sritis, kuri iš esmės pati reikalauja detalaus valdymo, nes apima platų vadybinių aspektų spektrą bei siejasi su organizacijų individualiais strateginiais tikslais. To pasekoje, iki šiol nerimsta ir mokslininkų diskusijos dėl vertinimo metodų įvairovės, prasmės ir naudingumo (Uzienė, 2010, p. 153).

Nagrinėjant intelektinio kapitalo valdymą yra susiduriama su esmine problema – koku matavimo vienetu išmatuoti intelektinį kapitalą. Iki šiol visos tradicinės matavimo sistemos yra vertinamos pinigine išraiška, tačiau iš to ir kyla klausimas, kaip reikėtų įvertinti organizacijos dalyvio sprendimą, kuris tiesiogiai įtakoja veiklos rezultatą (Sveiby, 2001).

Anot Uzienės (2010), Mačerinskienės bei Vasiliauskaitės (2011, p. 56), pagrindinės intelektinio kapitalo valdymo kliūtys yra vertinimo ir organizacijų strategijų neatitikimas, valdymo poreikio bei galimybių ignoravimas, siekimas sukurti rodiklį, kuris atspindėtų intelektinio kapitalo, kaip visumos, valdymo rodiklį, vertinimo rezultatų aptarimui bei analizavimui reikalingų žinių stygius bei palyginamųjų rodiklių konkretumo nebuvimas.

Nors intelektinio kapitalo vertinimo bei valdymo metodą dėl kriterijų nusistovėjimo nebūvimo nustatyti gana sunku, visų pirma reikia tiksliai žinoti, kokiam tikslui bus panaudoti gauti rezultatai ir tik tada rinktis literatūroje siūlomą vertinimo metodą.

Uzienė (2010) siūlo gana populiarų, šešių intelektinio kapitalo valdymo etapų procesą, kurį lengvai gali pritaikyti bet kuri organizacija, kuri išsikelia valdymo tikslus ir pasirenka atitinkamus rodiklius (žr. 10 pav.):

- *Situacijos analizė*. Šiame etape analizuojama išorinė ir vidinė organizacijos aplinka, pateikiama reali padėtis, nurodoma ir įvertinama pageidautina organizacijos padėtis. Palyginus esamą situaciją su pageidautina, nustatoma intelektinio kapitalo valdymo problema.



- *Tikslinė plėtra/tikslų formulavimas.* Šiame etape akcentuojamos dvi tikslų formulavimo kryptys – vidiniai bei išoriniai tikslai. Siekis patenkinti abu šiuos tikslus įtakoja kiekybinį, o ne kiekybinį tyrimą, kai iš esmės nėra pasiektas rezultatas. Esamos ir pageidautinos situacijos padėties įvertinimas nustato tam tikrą tikslinę plėtrą, o tai savo ruožtu ir įtakoja intelektualio kapitalo valdymo metodo pasirinkimą. Vidiniam vertinimui siūloma naudoti sėkmės veiksnių identifikavimo, rodiklių formavimo bei priežastinių ryšių formavimo technikas, o išorinių veiksnių analizė identifikuoja spragas tarp užsibrėžtų tikslų bei realių rezultatų.

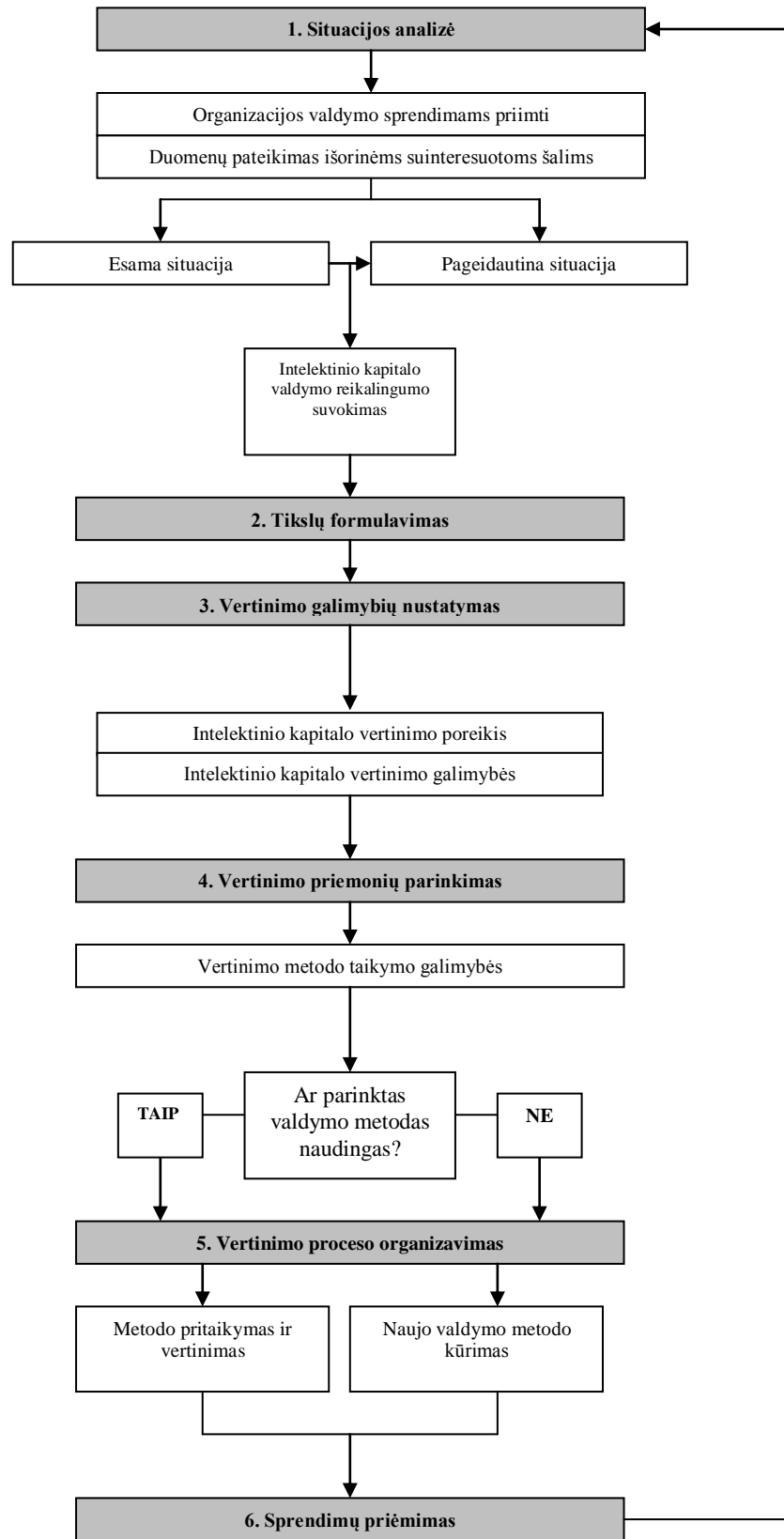
- *Vertinimo galimybių pasirinkimas.* Intelektinio kapitalo valdymo tikslai turi būti derinami tarpusavyje ir atitinkti realią situaciją bei galimybes pasirenkant vertinimo mastą, finansavimą, laiko sąnaudas ir kitus rodiklius. Tai įtakoja organizacijos dydis, personalo užimtumas, finansinių išteklių ribotumas ir pan.

- *Vertinimo priemonių pasirinkimas.* Šis etapas analizuojamas įvertinus anksčiau minėtus etapus, pasirenkant tinkamą vertinimo bei valdymo metodą. Pasitaiko ir tokių atvejų, kad nė vienas literatūroje minimas metodas nėra tinkamas, tai tokiu atveju siūloma diegti originalius metodus naudojant pasirinktus vertinimo rodiklius.

- *Vertinimo proceso organizavimas.* Šiame etape intelektualio kapitalo valdymo procesas vykdomas remiantis praktika. Vertinimo proceso organizavimas – integruotos vidaus ir išorės

veiksnių, valdymo tikslų ir pasirinktų vertinimo metodų įtakos procesas. Šiame etape grįžtamasis ryšys vaidina svarbų intelektualio kapitalo valdymo vaidmenį, nes įtakoja organizacijos dalyvių mokymosi bei procesų kokybės tubulinimą.

- *Sprendimų priėmimas.* Šiame etape yra apibendrinami intelektualio kapitalo valdymo rezultatai bei pateikiami alternatyvūs sprendimai, apimantys nuo nematerialiųjų išteklių valdymo iki strateginių valdymo sprendimų. Išsamus intelektualio kapitalo valdymo modelis įtakoja organizacijos filosofiją, o tai įtakoja naujų galimybių plėtrą.



Šaltinis: Uzienė, 2010, p. 154

39 pav. Supaprastintas intelektinio kapitalo valdymo procesas

Išanalizavus intelektualinio kapitalo valdymo etapų modelį, galime teigti, kad kiekviena organizacija prieš pradėdama intelektualinio kapitalo valdymą, pirmiausia turi išsikelti problemą, konkrečius valdymui skirtus tikslus bei metodus. Tik tokiu atveju rezultatai bus naudingi tolesnei organizacijos veiklai bei efektyvumui, ir suteiks informaciją, reikalingą sprendimams priimti.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama galybė intelektualinio kapitalo valdymo bei vertinimo modelių. Pasak Kriščiūno ir Daugėlienės (2006, p. 277), literatūroje galima aptikti daugiau nei 25 intelektualinio kapitalo vertinimo modelius, o Sveiby (2010) jų pateikia net 42. Didžioji intelektualinio kapitalo valdymo bei vertinimo metodų dalis siekia informuoti išorinės aplinkos dalyvius dėl organizacijos pridėtinės vertės išskirtinumo ir konkurencinio pranašumo.

Sveiby (2001), Pike, Roos (2000) siūlo intelektualinio kapitalo vertinimo metodus grupuoti į dvi kategorijas: piniginiai ir nepiniginiai.

Mokslinėje literatūroje išskiriami šie nepiniginiai intelektualinio kapitalo vertinimo metodai:

- Balansinių taškų korta. Šis metodas padeda įvertinti organizacijos strateginius tikslus, nustatyti nematerialiųjų išteklių ir finansinių rodiklių ryšį;

- Skandia intelektualinio kapitalo navigatorius. Šis metodas apžvelgia intelektinį kapitalą iš įvairių pusių, nes aprėpia daug kriterijų. Tai tiesiogiai įtakoja organizacijas laiko ir kaštų atžvilgiu, nes šio metodo taikymas sąlygoja detalios informacijos kaupimą, o šių dienų organizacijos retai atlieka tokius veiksmus;

- Intelektinio kapitalo indeksas. Šio metodo esmė - intelektualinio kapitalo vertinimas remiantis organizacijos būkle bei srautais;

- Sveiby's nematerialiųjų išteklių monitoringas. Analizuojami rodikliai apima galimos rizikos bei patikimumo principus, o analizės duomenys pateikiami vidiniams bei išoriniams informacijos vartotojams.

Piniginiai intelektualinio kapitalo vertinimo modeliai:

- Ekonominės pridėtinės vertės modelis. Šio metodo esmė – analizuoti finansinius rodiklius ir ignoruoti investicijas, skirtas intelektualinio kapitalo valdymui. Dėl šios priežasties, šis metodas netinkamas intelektualinio kapitalo valdymui;

- Rinkos pridėtinės vertės modelis. Šis metodas vertina organizacijos balansinę ir rinkos (akcijų) vertę;

- Tobin's Q koeficientas;

- Žinių kapitalo vertės modelis. Šio metodo esmė – remiantis finansine informacija didinti kainą akcijų rinkoje. Vertinama viena intelektualinio kapitalo dalis – žmogiškasis kapitalas, todėl yra netinkamas intelektualinio kapitalo, kaip visumos, valdymui bei vertinimui.

- Skaičiuojamoji nematerialioji vertė. Šio metodo esmė – nematerialiojo turto apskaitymas lyginant su kitomis organizacijomis, kurių veiklos specifika tokia pati. Taikant šį metodą, yra naudojama viešai prieinama informacija.

Anot mokslininko Herman (2005), net 70 proc. viso įmonės kapitalo sudaro intelektinis kapitalas, todėl auščiau išvardintus piniginius intelektinio kapitalo vertinimo metodus papildo šiais metodais:

- Technologijų brokerio intelektinio kapitalo audito metodas;
- Nekilnojamo varianto teorija;
- Nurodomieji – svertiniai patentai. Šis metodas taikomas palyginamoje įmonių išradimų patentavimo rinkos analizėje, siekiant įvertinti konkurencinį pranašumą.

Luthy (1998) ir Williams (2000) išskiria keturis nematerialiojo turto vertinimo metodus (Sveiby, 2010):

- Tiesioginio intelektinio kapitalo metodas. Taikant šį metodą, yra identifikuojami įvairūs rodikliai, kurie vertinami tiesiogiai, individualiai arba yra apskaičiuotas vertinimo koeficientas;

- Rinkos kapitalizacijos metodas. Taikant šį metodą, apskaičiuojamas skirtumas tarp bendrovės rinkos kapitalizacijos ir akcinio kapitalo;

- Turto gražos metodas. Jis yra apskaičiuojamas vidutinį ikimokestinį darbo užmokestį dalinant iš vidutinės bendrovės materialiojo turto vertės. Gautas rezultatas lyginamas su apskaičiuotu analizuojamos pramonės šakos ar organizacijų grupės vidurkiu. Gautas skirtumas dauginamas vidutinės įmonės materialiojo turto vertės ir tik tokiu būdu yra apskaičiuojamas vidutinis metinis uždėtis iš nematerialiojo turto, o vidutinį darbo užmokestį padalinus iš vidutinių kapitalo sąnaudų ir palūkanų normos gaunama organizacijos intelektinio kapitalo vertė;

- Subalansuotų taškų metodas. Šio metodo esmė – identifikuoti ir grafiškai atvaizduoti intelektinio kapitalo ar nematerialiojo turto elementus. Šis metodas yra panašus į tiesioginio intelektinio kapitalo metodą.

Dauguma intelektinio kapitalo valdymą apimančių rodiklių yra tapatinami su pinigine verte bei finansiniais rodikliais. Didžioji aptartų vertinimo metodų dalis atlieka pagrindinę funkciją ir nusako intelektinio kapitalo vertę organizacijose, tačiau neatskleidžia intelektinio kapitalo valdymo efektyvumo, nes nėra atsižvelgiama į organizacijose dirbančiųjų darbuotojų procentinę dalį (70-85 proc.), o būtent toji dalis ir yra pagrindinis organizacijos veiklos potencialas kuriant organizacijos pridėtinę vertę (Sveiby, 1997; Dubinas, 2010).

Taigi, išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus intelektinio kapitalo valdymo bei vertinimo metodus, yra daroma prielaida, kad efektyviausias intelektinio kapitalo vertinimo bei valdymo metodas

yra Skandia intelektualinio kapitalo navigatorius, kurio taikymas suteikia laisvę nustatant analizės tikslus, pasirenkant rodiklius bei naudojant gautus rezultatus. Tačiau šio metodo taikymas nėra praktiškas, nes sąlygoja detalios informacijos kaupimą, didelius laiko ir kaštų išteklius.

Siekiant tirti intelektualinio kapitalo valdymą, optimalus sprendimas būtų pasirinkti Uženės siūlomą šešių intelektualinio kapitalo valdymo etapų procesą, kurį lengvai gali pritaikyti bet kuri organizacija. Šio metodo taikymas reikalauja išsikelti problemą, konkrečius valdymui skirtus tikslus bei metodus. Tai pats paprasčiausias, daug išteklių nereikalaujantis intelektualinio kapitalo modelis, tinkantis bet kokios organizacijos intelektualinio kapitalo valdymo poreikiams tenkinti.

#### **2.4. Intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių pateikimas teoriniu bei tarptautiniu skrydžių bendrovių aspektais**

Intelektinio kapitalo vertė priklauso nuo jos valdymo pobūdžio, valdymo kokybės bei profesionalumo taikymo. Pastarasis veiksnys yra glaudžiai susijęs su organizacijos vidiniais procesais, jų bei žmogiškųjų išteklių tobulinimu.

Mokslinėje literatūroje nesunku aptikti intelektualinio kapitalo valdymui skirtas indikatorių grupes, kuriomis galima kiekybiškai išmatuoti atskirų intelektualinio kapitalo struktūrinių dalių lygį. Dažniausiai aptinkamos rodiklių grupės:

- *Atsinaujinimo*: tyrimų ir tobulinimo išlaidos, marketingo tyrimų išlaidos, patentų skaičius, naujų produktų skaičius, IT-apmokymų išlaidos, investicijos į procesinį kapitalą bei naujas rinkas, žmogiškąjį kapitalą, informacinės technologijos (Lt.) ir t.t.

- *Bendro verslo intelektualinio kapitalo dalies*: vidutinis IT – personalo, pardavimo – personalo, serviso – personalo skaičius, brangių produktų pajamos, vidutinis darbuotojų skaičius, naujų klientų pelningumas, klientų skaičius ir t.t.

- *Klientinio kapitalo*: rinkos dalis (proc.), per praėjusius metus prarastų klientų skaičius, klientų bendradarbiavimo trukmė, įmonės vertinimas kliento akimis (proc.), klientų pasitenkinimo koeficientas ir t.t.

- *Struktūrinio kapitalo*: administraciniai kaštai, administracinių klaidų kaštai, kompiuterių skaičius, valdymo sistemų būvimas, tikslų realizavimo laipsnis ir t.t.

- *Žmogiškojo kapitalo*: personalo apyvartumas (proc.), vadovų skaičius, laikas, skirtas mokymams, motyvacijos indeksas (proc.), išsilavinimo lygis ir t.t.

Craciun, Scriosteanu (2008) moksliniuose darbuose yra minimas keturių dalių intelektualinio kapitalo valdymo grupavimas, kuris šiek tiek skiriasi nuo anksčiau aptarto. Mokslininkai intelektualinio kapitalo

vertinimą skiria į žmogiškąjį, klientų, technologijų bei procesų dalis, ir kiekvienai daliai priskiria atitinkamus rodiklius (žr. 3 lentelę).

15 lentelė. **Intelektinio kapitalo vertinimo rodikliai**

<b>Kategorija</b>	<b>Rodikliai</b>
<b>Žmoniškieji ištekliai</b>	Darbuotojų pasitenkinimas Darbuotojų skaičius projektui įgyvendinti Dienų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui, per kurį įgyvendinimas projektas
<b>Klientai</b>	Ilgalaikiai santykiai su klientais Klientų pasitenkinimas Klientų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui Organizacijos reputacija Pasikartojančios užduotys/užsakymai
<b>Technologijos</b>	Darbuotojų IT išmanymas Investicijos į IT IT išlaidos, tenkančios vienam darbuotojui Kompiuterių skaičius, tenkantis vienam darbuotojui
<b>Procesas</b>	Darbuotojų pasiskirstymas per produkto kūrimo laiką Investicijos į tyrimus, analizes bei infrastruktūrą Kokybė Laukimo laikas Nesėkmingai vykdomo projekto laikas Sėkmingai vykdomo projekto laikas

**Šaltinis:** Craciun, Scriosteunu, 2008

Sveiby (2001) pateikia dar vieną intelektinio kapitalo vertinimo metodą, kurio grupavimas visiškai skiriasi nuo anksčiau minėtų. Jis siūlo nematerialiuosius išteklius sugrupuoti į tris pagrindines grupes, t.y. į išorinių bei vidinių struktūrų bei individualios kompetencijos rodiklius (žr. 3 lentelę):

- *Išoriniai struktūros rodikliai* iš esmės galėtų būti priskiriami klientų kapitalo struktūros daliais, nes prie šių rodiklių grupės yra priskiriami santykiai su klientais ir tiekėjais, prekių pavadinimai, prekių ženklai bei reputacija.

- *Vidiniams struktūros rodikliams* priskiriami patentai, valdymo modeliai, informacinės sistemos ir kt., kas yra įsigyta ar sukurta organizacijos darbuotojų. Tai pat šis rodiklis apibūdina visą organizaciją, t.y. jos kultūrą, filosofiją, vertybes bei visa tai, kad galėtų būti pavadinta neformalia organizacija.

- *Individualios kompetencijos rodikliai* vertina individualių žmonių gebėjimą veikti įvairiose situacijose, apima patirtį, įgūdžius, vertybes, išsilavinimą ir t.t. Organizacijos veikla yra neįsivaizduojama be individo indėlio, tačiau jo kompetencijos niekaip neįmanoma pavaizduoti finansinėse ataskaitose.

Sveiby (2001) išvardintas intelektinio kapitalo vertinimo grupes siūlo suskirstyti į smulkesnius, orientuotus į konkrečią sritį, pogrupius, kurie pateikiami 4 lentelėje.

16 lentelė. **Nematerialiųjų išteklių vertinimo rodiklių pogrupiai**

<b>Nematerialieji ištekliai</b>		
<b>Išoriniai struktūros rodikliai</b>	<b>Vidiniai struktūros rodikliai</b>	<b>Kompetencijos rodikliai</b>
Plėtros rodikliai Organizacijos plėtra	Plėtros rodikliai Investicijos į IT Investicijos į vidinę struktūrą	Plėtros rodikliai Kompetencijos indeksas Profesinės patirties metų skaičius Išsilavinimas Kompetencijos kaita
Atsinaujinimo/inovacijų rodikliai Imidžą stiprinantys klientai Pardavimai naujiems klientams	Atsinaujinimo/inovacijų rodikliai Organizaciją stiprinantys klientai Naujų paslaugų proporcija Naujų procesų diegimas	Atsinaujinimo/inovacijų rodikliai Perspektyvių klientų kompetencija Apmokymų išlaidos Įvairovė
<u>Efektyvumo ir (arba) panaudojimas rodikliai</u> Pelno ir klientų santykis Pardavimų ir klientų santykis Laimėjimo/praradimų indeksas	<u>Efektyvumo ir (arba) panaudojimas rodikliai</u> Techninio personalo proporcija	<u>Efektyvumo ir (arba) panaudojimas rodikliai</u> Profesionalų proporcija Sverto efektas Pridėtinės vertės darbuotojų santykis Pridėtinės vertės ir profesionalų santykis Pelno ir darbuotojų santykis Pelno ir profesionalų santykis
Rizikos rodikliai Patenkintų klientų indeksas Stambių klientų proporcija Amžiaus struktūra Ištikimų klientų koeficientas Pasikartojančios užduotys	Rizikos rodikliai Vertybių indeksas Organizacijos amžius Techninio personalo kaita Naujų darbuotojų koeficientas Darbo stažas	Rizikos rodikliai Profesijų kaita Susiję mokesčiai Darbo stažas

Šaltinis: Sveiby, 2001

Balansinių taškų kortos metodas yra plačiai paplitęs tarptautiniu mastu ir yra naudojamas siekiant išmatuoti organizacijos vidinę būseną. Šis metodas yra klasifikuojamas į keturias kryptingas strategijas (žr. 5 lentelę):

- Finansinė perspektyva;
- Klientų perspektyva;
- Vidinių procesų perspektyva;
- Mokymosi ir augimo perspektyva.

17 lentelė. **Balansinių taškų kortos vertinimo rodikliai**

<b>Finansiniai</b>	<b>Klientų</b>	<b>Procesų</b>	<b>Mokymosi ir augimo</b>
Akcijų pajamos	Klientų išsaugojimas	Galimybių sėkmės lygis	Darbuotojų kaita
Finansinis rezultatas	Klientų pasitenkinimo	Nelaimingų atsitikimų	Investicijų dydis
Grynųjų pinigų srautas	lygis	skaičius	Lyties bei rasės
Investicijų grąža	Paslaugų teikimas	Technikos apsirūpinimo	koeficientai
Kapitalo investicijų	klientams kokybės bei	efektyvumas	Susirgimų koeficientas
pajamos	laiko atžvilgiu	Veiksmų skaičius	Vidinių paaukštinimų
			koeficientas

**Šaltinis:** Kaplan, Norton, 1996

Išanalizavus intelektualinio kapitalo valdymo bei vertinimo grupavimą, galima įžvelgti nemažai panašumų. To pasekoje būtina akcentuoti, kad siekiant efektyvaus intelektualinio kapitalo valdymo įvertinimo bei nustatant veiksnius, turinčius įtakos veiklos rezultatams bei progresui, vis dėlto visi nefinansiniai rodikliai turi būti siejami su finansiniais (Sveiby, 2001).

Mokslininkus Sveiby (2001), Kaplan, Norton (1996) bei Edvinsson (1997) sieja vieninga nuomonė, kad visos organizacijos ateityje keis tradicinius organizacijos tarptautinės veiklos vertinimo metodus, nes palaipsniui idėjos, informacija ir individuali kompetencija įgyja vis didesnį svarbumo lygį ir tampa daug vertingesnės už materialųjį kapitalą.

Intelektinio kapitalo vertinimas bei valdymas yra apibrėžiamas bendrai, tačiau taikymas konkrečiame sektoriuje skiriasi. Šio darbo tikslas – supažindinti visuomenę su intelektiniu kapitalu, vertinimo metodais, rodikliais bei jo valdymu, kuris yra taikomas internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas. Aviacijos sektorius yra gana specifinis bei tarptautinio masto, todėl literatūroje sunku aptikti intelektualinio kapitalo vertinimą bei valdymą, būdingą tik aviacijos sektoriui. Lopez (2011, p. 127) pritaria daugelio autorių nuomonei ir sutinka su teiginiu, kad intelektualinis kapitalas ir jo valdymas yra



būtiną veiksnį siekiant organizacijai plėstis į tarptautines rinkas, todėl išsamus intelektualio kapitalo vertinimas yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti gerus rezultatus ir ilgalaikių planų įgyvendinimą.

Investicijos į intelektualinį kapitalą įtakoja investicijų gražos augimą, strateginių planų bei uždavinių įgyvendinimą bei konkurencinį pranašumą, kurie detalizuojami kaip:

- Verslo metodų apsauga;
- Užpatentuoatų pajamų gavimas;
- Plėtimasis į naujas rinkas;
- Rinkos ir technologijų permainų numatymas;
- Išlaidų mažinimas;
- Investuotojų pritraukimas;
- Organizacijos pridėtinės vertės didinimas.

Tikriausiai daugumai būtų sunku įsivaizduoti užsakomųjų skrydžių bendrovę, kuri savo veiklą vykdo tik savo šalyje, šiuo atveju – Lietuvoje. Lietuvoje lyderiaujančios užsakomųjų skrydžių kompanijos veikla būtų nuostolinga, todėl užsakomųjų skrydžių kompanijos internacionalizuoja teikiamas paslaugas ir konkuruoja tarptautinėje rinkoje.

Remiantis įvairaus pobūdžio tyrimais bei pagrindinėmis intelektualio kapitalo valdymo teorijomis, Lopez (2011) pateikia aviacijos sektoriui būdingą intelektualio kapitalo vertės grandinę, kurios vaidmuo yra itin svarbus kuriant bei siekiant apčiuopti intelektualio kapitalo pridėtinę vertę tarptautinėje kompanijoje. Šios grandinės struktūriniai elementai apibūdinami kaip atradimai ir mokymasis, sistemos bei technologijos, reikalingos užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui bei tikslų realizavimui tarptautiniame versle. Minėti struktūriniai elementai yra skaidomi į aštuonias pagrindinės nematerialiojo turto kategorijas (žr. 6 lentelę.):

18 lentelė. Nematerialiųjų išteklių rodikliai aviacijos sektoriuje

<b>Vidinis atsinaujinimas</b>	Vidinės duomenų bazės Prevenčinės techninės priežiūros programos Kokybės valdymo sistemos Naujovių diegimas Organizacinė kultūra Valdymo sistemos Restruktūrizavimas	Licenzijos ir sertifikatai Komerčinės paslaptys Nekomercinės paslaptys Išorinės duomenų bazės Išorinės programos Pilotų mokymai Oro palydovų mokymai Orlaivių techninės priežiūros reputacija Personalo gabumai Nekonkuravimo sutartys Skrydžių teisės Saugumo ir apsaugos programos	<b>Išgytos kompetencijos ir gabumai</b>
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

<b>Susijungimai bei tinklai</b>	Bendradarbiavimas su kitomis aviacijos kompanijomis Tarptautinės sutartys Nekomercinės sutartys Ypatingi santykiai su tiekėjais Frančizės sutartys Ypatingi santykiai su klientais Žinomumas	Patentai Autorinės teisės Komerčinis prekės ženklas Nekomercinis prekės ženklas Viešosios teisės Dizainas Tyrimai ir plėtra	<b>Intelektinė nuosavybė</b>
<b>Techniniai gabumai</b>	Vidinė programinė įranga Elektroninė rezervacijos sistema Komunikacijos sistema orlaivyje	Elektroninė bilietų prekyba Intensyvios skrydžių programos Klientų pasitenkinimas Klientų lojalumas	<b>Klien tai</b>
<b>Vykdymas</b>	Atliktų paslaugų reputacija Institucinė reputacija Oro palydovų reputacija Nelaimingi atsitikimai Teigiamas/neigiamas prestižas	Skrydžių kodų (šaukinių) sutartys Oro maršrutų kontrolė ir privilegijos Išskirtiniai vykdomi maršrutai Vietinių skrydžių sutartys Oro uosto suteiktos specialios teisės Frančizės sutartys	<b>Plėtra</b>

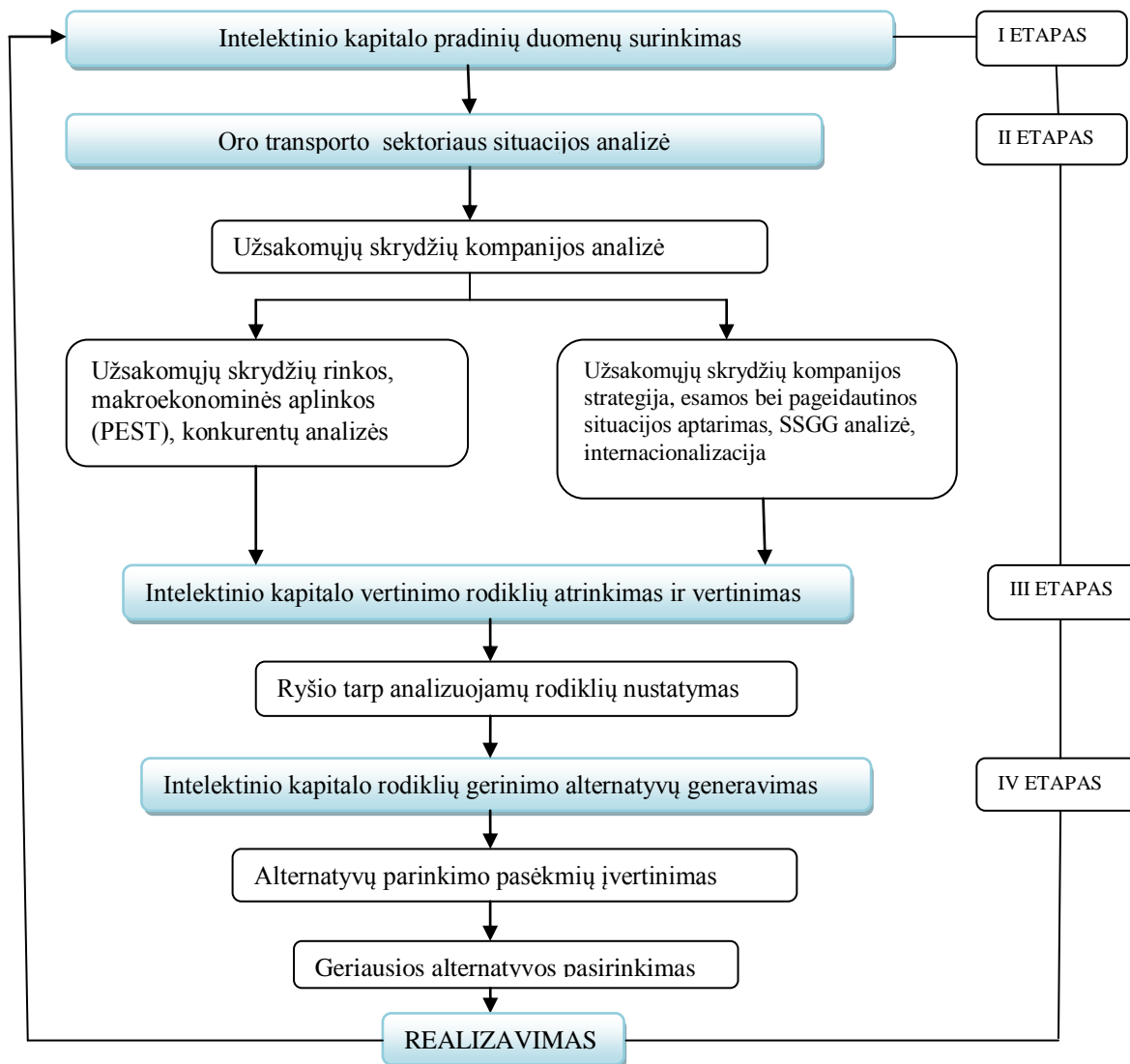
Šaltinis: Lopez, 2011

Šioje lentelėje pateikti rodikliai yra taikomi būtent aviacijos sektoriuje veikiančioms tarptautinėms kompanijoms, siekiant įvertinti intelektualio kapitalo valdymą bei jo svarbą. Tačiau Lopez (2011) siūlomas intelektualio kapitalo vertinimo bei valdymo modelis nėra itin konkretus, nes taikant šį modelį yra siekiama ne tik nustatyti įvairiais skaičiavimais paremtus apčiuopiamus rezultatus, bet ir išsiaiškinti analizės rezultatų priežastis, o to negalima padaryti neįvertinus su organizacijos vidaus aplinka susijusių procesų, kurie daro įtaką tokiems veiksniams kaip darbuotojų kaita, pasitenkinimas darbu, korporacinė kultūra, motyvacija, kvalifikacijos kėlimas ir kt.

Mokslinėje literatūroje gausu informacijos apie intelektualio kapitalo vertinimo metodus, rodiklius, tačiau iki šiol nėra priimta vieninga nuomonė, kuris intelektualio kapitalo vertinimo, valdymo metodas yra geriausias bei kokie rodikliai geriausiai atspindėtų esamą padėtį. Intelektualio kapitalo vertinimo metodai, rodiklių spektras bei valdymas turi būti siejami su informacijos atskleidimo tikslais, kurie atitinka realią vertinimo galimybių situaciją ir, žinoma, atspindi tarptautinės organizacijos intelektualio kapitalo vertinimo bei valdymo poreikius. Visi išvardinti veiksniai ženkliai susiaurina taikomų metodų bei rodiklių galybę iki tam tikrų konkrečių rodiklių, kurių analizė suteiktų naudingą informaciją organizacijai. To pasekoje, intelektualio kapitalo vertinimas bus naudojamas teisingo sprendimų priėmimo taikymui.

## 2.5 Tarptautinės užsakovų skrydžių kompanijos intelektinio kapitalo valdymo, vertinant konkurencinį pranašumą, modelio pateikimas

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama didelė gausybė intelektinio kapitalo valdymo bei vertinimo modelių, tačiau apibendrinus teorinius modelius, siūlomas modifikuotas Pabedinskaitės ir Znakovaitės (2010, p. 127) intelektinio kapitalo vertinimo modelis (žr. 1 priedą) padedantis įvertinti konkurencinį pranašumą, kuris yra pritaikytas būtent transporto sektoriuje veikiančioms kompanijoms, remiantis Uzienės (2010) intelektinio kapitalo valdymo šešių etapų procesu (žr. 11 pav.). Šį procesą lengvai gali pritaikyti bet kuri įmonė (žr. 11 pav.).



Šaltinis: Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010

40 pav. Užsakovų skrydžių kompanijos intelektinio kapitalo valdymo modelis, siekiant įvertinti konkurencinį pranašumą

Siūlomą intelektualinio kapitalo valdymo modelį sudaro keturi nuosekliai einantys pagrindiniai etapai:

- intelektualinio kapitalo pagrindinių duomenų surinkimas;
- oro transporto sektoriaus situacijos analizė;
- intelektualinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas užsakomųjų skrydžių kompanijoje;
- intelektualinio kapitalo rodiklių gerinimo alternatyvų generavimas.

*I ETAPAS.* Šio intelektualinio kapitalo valdymo modelio principinis taikymas remiasi realia tarptautinės kompanijos padėtimi ir, žinoma, prieinamų duomenų surinkimu. Kadangi intelektualinis kapitalas ir jo valdymas šiadieniniame verslo pasaulyje yra laikomas vienas iš pagrindinių tarptautinių konkurencingumo veiksnių, visos organizacijos su intelektualinio kapitalo valdymu susijusią medžiagą laiko konfidencialia ir jos viešai neskelbia, todėl atlikdama užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektualinio kapitalo valdymui skirtą tyrimą remiasi prieinama informacija.

*II ETAPAS.* Šiame etape yra atliekama oro transporto sektoriaus analizė bei užsakomųjų skrydžių kompanijos vidinių bei išorinių veiksnių analizės, t.y. užsakomųjų skrydžių rinkos, makroekonominės aplinkos (PEST), konkurentų analizės, pateikiama kompanijos strategija, internacionalizacijos etapai, SSGG analizė bei aptariama esama bei pageidautina tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos situacija.

*III ETAPAS.* Šio etapo esmė – tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektualinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas bei ryšio tarp analizuojamų rodiklių nustatymas, siekiant įvertinti konkurencingumą rinkoje.

*IV ETAPAS.* Tai paskutinis intelektualinio kapitalo valdymo modelio etapas, kuriame generuojamos intelektualinio kapitalo rodiklių gerinimo alternatyvos, pateikiamas alternatyvų pasirinkimo pasėkmių įvertinimas, geriausių alternatyvų pasirinkimas ir, žinoma, realizavimas.

### **3. TYRIMAS, SKIRTAS ĮVERTINTI KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ, ANALIZUOJANT INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMĄ, UŽSAKOMŪJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOJE**

Įmonių konkurencingumo analizė, vertinimas ir naujų perspektyvų paieška yra sudėtingas informacinis procesas ir visi etapai turi visapusiškai atspindėti ir aprašyti tiriamą problematiką. Nuo analizės ir informacijos vertinimo išsamumo priklauso viso metodologinio proceso rezultatas. Sudaroma tyrimo eigos metodika leidžia geriausiai suprantamai apibūdinti nagrinėjamą objektą, visapusiškai įvertinti dominančius aspektus.

Įmonių konkurencingumo negalima tyrinėti apibendrinant tik pasiūlos ir paklausos klausimus (ypatingai esant nepastovioms ekonominėms sąlygoms), mat vertinimo objektą sudaro aibė tarpusavyje konverguojančių veiksnių.

Tyrinėjant įmonių konkurencingumą, įsitikiname, jog būtina atsižvelgti į konjunktūros pokyčius, geopolitines ir kt. aplinkybes, nes konkurencingumas yra veikiamas ne tik vidinių rinkos procesų ir veiksnių, tačiau lygiagrečiai bendrovių konkurencingumą veikia išoriniai aplinkos veiksniai. Ypatingai pereinamuoju laikotarpiu, kintančios ir besiformuojančios rinkos ekonomikos valstybėse, aplinkos veiksniai gali svariai paveikti įmonių konkurencingumą tiek trumpuoju laikotarpiu, tiek ir ateityje.

Dėl šios priežasties, šiame darbe iškeliamas vienas iš tikslų – atskleisti ir įvertinti konkurencingumą lemiančius veiksniai, vertinant įmonės intelektualinio kapitalo valdymą, numatyti galimus konkurencingumo kėlimo būdus.

#### **3.1. Tyrimo metodika**

Norint, kad rašomas darbas atspindėtų realią situaciją, būtina atlikti tam tikrus tyrimus, kurie padeda įsigilinti į esamą situaciją, giliau pažvelgti į tam tikras problemas ir, žinoma, vyraujančias tendencijas. Atliekamo tyrimo tipas bei pasirinktas metodas priklauso nuo individualaus žmogaus pasirinkimo, t.y. atliekama apklausa, testavimas ir pan. (Skerstonienė, Valickas, 2008, p. 25). Gerai parengtas ir pritaikytas metodas ženkliai palengvina tyrimą ir padeda išspręsti iškilusią problemą.

Norint pasiekti baigiamojo magistrinio darbo tikslą – įvertinti konkurencinį pranašumą analizuojant intelektualinio kapitalo valdymo svarbą užsakomųjų skrydžių kompanijoje – pirmiausia atliekama mokslinės

literatūros analizė. Literatūros analizėje pateikiami teoriniai aspektai, susiję su konkurencija, konkurenciniu pranašumu, konkurencingumo analizavo būdais, intelektiniu kapitalu, atskleidžiant visą naudingą informaciją, t.y. pateikiant apibrėžimus, klasifikacijas, sandaros elementus, vertinimo modelius bei rodiklius ir t.t. Išanalizavus literatūrinę pusę, pereinama jau prie kito metodo.

Svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau, netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą, neįmanoma atsiriboti nuo mikro ir makro konteksto. Konkurencingumo sampratos universalumas išreiškiamas įvairiuose moksliniuose darbuose, o tarptautinės ekonomikos srities organizacijos dažniausiai akcentuoja makro bei mikro aspektus.

Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizė geriausiai padeda atskleisti konkurencingumą.

Makroaplinkos analizė reikalinga, kadangi nagrinėjamas objektas – tik maža šios aplinkos dalis ir gana dažnai tam skiriama per mažai dėmesio.

Aviacijos kompanijų veiklos situacijai Lietuvoje ištirti, atliekama makroekonominės aplinkos išorinių veiksnių bei vidinė analizė. Visų pirma, apibūdinama oro transporto sektoriaus specifika ir, remiantis statistinių duomenų bei lyginamąją analize, analizuojama rinkos analizė. Oro transporto sektorius taip pat analizuojamas politiniame - teisiniame, ekonominiame, sociokultūriniame ir technologiniame kontekste, atliekant PEST analizę.

Pagal M. Porterio 5 konkurencinių jėgų modelį atliekama konkurencinės padėties analizė, kuriame detaliau aptariami tiesioginiai bei potencialūs konkurentai, vartotojai, tiekėjai bei prekių pakaitalai. Vidinės analizės pagalba pateikta tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos strategija, internacionalizacijos etapai, SSGG analizė bei tarptautinės kompanijos esama – pageidautina situacija.

Baigiamojo darbo empiriniams tyrimams reikalingų duomenų rinkimo metodas – kiekybinė apklausa. Apklausos respondentai – lyderiaujančios tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos Small Planet Airlines darbuotojai.

Klausimai sudaryti remiantis teorinėje dalyje pateikta žmogiškojo kapitalo vertinimo metodika. Anketa pritaikyta tiek bendrovės vadovams, tiek eiliniams darbuotojams, kuria siekiama išsiaiškinti bendrovėje dirbančių individų požiūrį nagrinėjama tema. Anketa sudaryta iš 22 klausimų. Siekiant rezultatų patikimumo, apklausa sudaryta anoniminė. Elektroninis apklausos būdas suteikė galimybę surinkti visų darbuotojų atsakymus, nepaisant jų būvimo vietos.

Anketoje pateikti klausimai apie darbuotojų įgytą išsimokslinimo laipsnį, patirtį bei įgūdžius leis nustatyti darbuotojų išsilavinimo lygį bei kompetenciją, reikalingą konkurenciniam pranašumui įvertinti. Klausimai, susiję su pasitenkinimu darbu, vadovavimo kokybe, darbuotojų vertinimu, pateiktų užduočių

suprantamumu, darbo krūviu, atlyginimu, santykiais su vadovais bei kolegomis - darbuotojų pasitenkinimą.

Siekiant gauti statistiškai reikšmingas išvadas, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kuris apskaičiuojamas pagal žemiau pateiktą formulę.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad \text{imties nustatymo formulė;} \quad (1)$$

Čia:

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

**N** – generalinės visumos dydis;

$\Delta$  – leidžiamas imties paklaidos dydis ( $= 0,05$ );

Remiantis šia formule, kai įmonės darbuotojų skaičius – 136, reikia apklausti mažiausiai 102 darbuotojų, kad apklausos rezultatai būtų statistiškai reikšmingi.

Gautų empirinių tyrimų rezultatų ir statistinių duomenų analizei naudojama matematinis statistinis metodas – koreliacinė analizė, kuri nustato ar egzistuoja stohastinė priklausomybė tarp kintamųjų ir parodo jos stiprumą.

Vertinant likusius intelektualio kapitalo struktūrinius elementus, buvo analizuojama užsakomųjų skrydžių kompanijos vidinė informacija bei kompanijos atlikta klientų – keleivių pasirenkinimo apklausa, sisteminami rezultatai.

Analizuojant intelektualio kapitalo svarbą užsakomųjų skrydžių kompanijoje konkurenciniam pranašumui rinkoje įvertinti, atrenkami intelektualio kapitalo vertinimo rodikliai, vertinami bei nustatomas ryšys tarp jų. Viską apibendrinus pateikiamos rodiklių gerinimo alternatyvų generavimas.

Nei vienas konkurencingumo problemą tyręs autorius savo darbe nepateikia metodologiškai pagrįsto verslo konkurencingumo modelio, kuriame būtų išskirti pagrindiniai konkurencingumą didinantys veiksniai, tad formuluojama hipotezė: kaip ir kokiomis priemonėmis būtų galima iširti ir padidinti verslo konkurencingumą, analizuojant įmonės intelektualinį kapitalą.

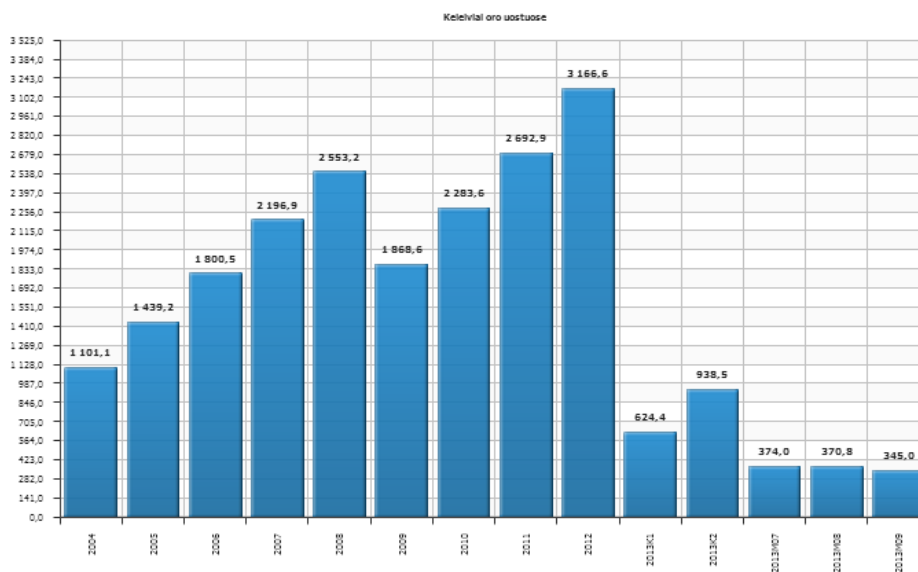
### **3.2. Oro transporto sektoriaus situacijos analizė**

*Sektoriaus specifika.* Transportas yra ypatingai svarbus ne tik visuomenei, bet ir viso pasaulio ekonomikai bei jos augimui, o transporto sistemos yra traktuojamos kaip būtina įmonių gebėjimo konkuruoti pasaulio ekonomikoje sąlyga.

Oro transporto sektorius iš visų transporto sektorių išsiskiria labiausiai kaip viena iš vėliausiai atsiradusių ir sparčiai besiplėtojančių transporto šakų. Kad oro transportas veiktų efektyviau, Europos Sąjungą užtikrina nacionalines rinkas konkurencijai. Visa tai smarkiai įtakoja su minėtu sektoriumi susijusias įmones ir, žinoma, visą visuomenę, nes sustiprėjus konkurencijai, sumažėja skrydžių kainos bei pagausėja skrydžių tarp šalių.

Atrodo, jog oro transporto sektorius yra puikiai išvystytas Lietuvoje, tačiau bėgant laikui vis dažniau kyla dvejonų šiuo klausimu. 2013 m. antrąjį pusmetį Lietuva pirmininkauja ES, todėl paklausa susisiekimui oro transportu didėja. Šiais metais Lietuvos oro transporto sektoriuje veiklą pradėjo vykdyti dar vienas rinkos dalyvis, t.y. UAB „Air Lituanica“, kurio vizija - tapti regionine, bazine skrydžių oro linijų bendrove. Kompanijos misija yra pagerinti Lietuvos susisiekimą oro transportu, tad AIR LITUANICA ne tik skraidins keleivius patraukliomis tiesioginėmis kryptimis, tačiau užtikrins ir platesnes, patogesnes jungiamųjų skrydžių galimybes. AIR LITUANICA tikslas – iki 2015 m. tapti pagrindiniu nacionaliniu vežėju ir pagerinti Lietuvos sostinės pasiekiamumą aukšto dažnio tiesioginiais reisais. Naujos aviakompanijos atsiradimas rinkoje didina konkurenciją tarp vietos rinkių dalyvių, tačiau tuo pat metu didina konkurencinį pranašumą vertinant Lietuvą kitų šalių kontekste.

**Oro transporto rinkos analizė.** Pasauliniu mastu paklausa keleiviniam oro transportui augo per pastaruosius pora dešimtmečių. 2009 metais EU – 27 bendras oro transportu pergabentų keleivių skaičius buvo šiek tiek daugiau nei 751 milijonas keleivių, o tai yra apie 6% mažiau lyginant su 2008 metais (Eurostat). Lietuvos oro transporto statistika atspindi panašias kitimo tendencijas (žr. 12 pav.).



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

41 pav. Bendras keleivių atvykimas ir išvykimas Lietuvos oro uostuose 2004-2013 (iki 10 mėn) m. (tūkst.)



Nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą oro transportu gabenamų keleivių srautai kasmet augo vidutiniškai po 20%, o 2008 metais siekė daugiau nei 2,5 mln. keleivių. 2008 metais pasaulį sukrėtė ekonominė krizė, kuri palietė ir oro transporto sektorių, t.y. 2009 metais bendras keleivių srautų nuosmukis siekė net 27%. Tačiau pasaulį nukrėtusi ekonominė krizė buvo ne pagrindinė šio nuosmukio priežastis. Yra teigiama, kad keleivių skaičiaus neigiamą kaitą ženkliai įtakojo 2009 m. sausio mėnesį nutraukta didžiausios Lietuvos reguliariųjų skrydžių bendrovės AB „flyLAL – Lithuanian Airlines“ veikla. Situacija pagerėjo 2010 metais, kai keleivių srautai šoktelėjo 22%. Galima daryti prielaidą, kad taip atsitiko dėl pigių oro linijų bendrovių maršrutų padidėjimo, o taip pat dėl vis naujai į Lietuvos rinką įžengiančių aviakompanijų.

2011 metų trečiąjį ketvirtį transporto paslaugų eksportas sudarė 54,5 % viso paslaugų eksporto, tuo tarpu 2010 m. tuo pačiu laikotarpiu buvo tik 53,7 %. Transporto importas sudarė 56,8 % viso paslaugų importo (lyginant su 2010m. tuo pačiu laikotarpiu, importas siekė 53%).

Lyginant minėtus du laikotarpius, oro transporto eksporto ir importo pokyčiai buvo neigiami.

2011 metais ir toliau didėjo keleivių, aptarnautų oro uostuose, skaičius. 2011 m. atvykusių ir išvykusių keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose palyginti su 2010 metų statistikos duomenimis padidėjo net 17,9 % ir siekė 2,69 mln.

2012 metai oro transporto sektoriuje rodo puikius metinius rezultatus. 2012 metais keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose viršijo 2011 metų skaičių ir pasiekia aukščiausią rezultatą nuo 2004 metų.

2013 m. Lietuvos oro uostuose keleivių srautas toliau auga gana aukštu tempu, nors tempas šiek tiek ir bus sulėtėjęs, lyginant su augimu 2010-2012 m. Tai patvirtina ir Lietuvos statistikos departamento pateikiami duomenys. 2013 metais (skaičiuojant iki rugsėjo mėnesio imtinai) bendras keleivių atvykimas ir išvykimas Lietuvos oro uostuose siekia 2652,7 tūkst. Anot aviacijos sektoriuje pasižymėjusio „Air Lituanica“ komercijos direktoriaus Simono Bartkaus, remiantis jo skaičiavimais ir dalinėmis prielaidomis, bendras keleivių atvykimas ir išvykimas Lietuvos oro uostuose turėtų pasiekti aukščiausią pervežtų keleivių skaičių nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą. S. Bartkaus (2013) teigimu, jeigu pervežtų keleivių skaičius ir nepasieks simbolinės 3,5 milijono keleivių ribos, tačiau bendras trijų Lietuvos oro uostų keleivių skaičius priartės labai arti šios ribos.

**Užsakomųjų skrydžių rinka.** Lietuvai įstojus į Europos sąjungą, kartu buvo liberalizuota ir užsakomųjų skrydžių rinka. Anot J. Butkevičiaus (2008), susiklosčiusi situacija paskatino atidaryti naujus užsakomuosius maršrutus bei pasinaudoti liberalizavimo prielaida ir įeiti į užsakomųjų skrydžių rinką.

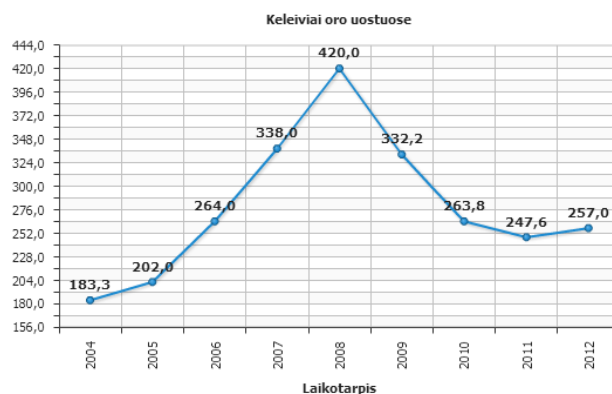
Užsakomųjų skrydžių rinkos augimą neigiamai įtakoja žemų kaštų vežėjų plėtra, kadangi plečiasi jų pasiūla ypač į tradicines užsakomųjų skrydžių kryptis. Vartotojai vis dažniau renkasi ne atostogų paketus,

bet atskirus elementus: skrydį, apgyvendinimą ir kitas paslaugas, vietoje to, kad tradiciškai kreiptųsi į kelionių organizatorius. Kelionių trukmė sumažėjo ir padažnėjo, o laiko tarpas nuo bilieto įsigijimo iki skrydžio sutrumpėjo. Tokia rinkos paklause vėlgi skatina pasiūlyti naują paslaugą rinkoje ir leisti vartotojams patiems rinktis paslaugos tiekėjus.

Didelę įtaką užsakomųjų skrydžių rinkoms daro konkurencija su žemų kaštų vežėjais, o taip pat ir vartotojų poreikių pokyčiai. Viena iš reikšmingiausių įtakų yra pokyčiai įmonių strategijose. Dalis užsakomųjų skrydžių vežėjų pakeitė savo veiklos pobūdį persiorientuodami į žemų kaštų skrydžius (pvz. Air Berlin, transavia ir kt.) arba ėmė ieškoti nišinių strategijų (pvz. skrydžiai orientuoti į aktyvaus poilsio atostogas). Taip pat didelę įtaką daro ir nauji pardavimo metodai, kai turo operatoriai, kelionių agentūros bei užsakomųjų skrydžių įmonės atidaro savo tiesioginį pardavimų kanalą internetu. Tokiu būdu vartotojai gali patys susikomplektuoti savo atostogų paketą.

Išanalizavus oro transporto rinką, galime teigti, kad 2011 m. keleivių, aptarnautų oro uostuose, skaičius didėjo, tačiau užsakomųjų skrydžių rinkoje vyrauja visai kitokia situacija. Ši rinka net ketverius metus iš eilės stebina vis blogesniais rezultatais. 2011 metai nėra išimtis. 2011 m. užsakomaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius taip pat mažėjo.

Remiantis Lietuvos Marketingo Asociacijos valdybos pirmininko Simono Bartkaus (2012) analize, 2010 metais užsakomaisiais skrydžiais buvo pervežta 250 tūkst. keleivių, o 2011 m. šis skaičius sumažėjo 4 % ir nukrito iki 240 tūkst. Lyginant analizuojamus metus, pervežtų keleivių skaičius 2011 metais būtų procentaliai dar mažesnis, nes 2010 m. dalis vasaros skrydžių į Europos Sąjungoje esančius kurortus vyko su reguliariųjų skrydžių statusu. Jei to nebūtų buvę, dar 16,5 tūkst. keleivių būtų 2010 m. padidinę užsakomųjų skrydžių keleivių grafiką, tačiau žvelgiant į pervežtų keleivių skaičių nuo 2008 metų, grafikas vis tiek mažėtų beveik nuosekliai. 2012 metais užsakomaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius pradėjo pirmą kartą nuo 2008 metų didėti, t.y. pakilo 3,8 %. (žr. 13 pav).



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

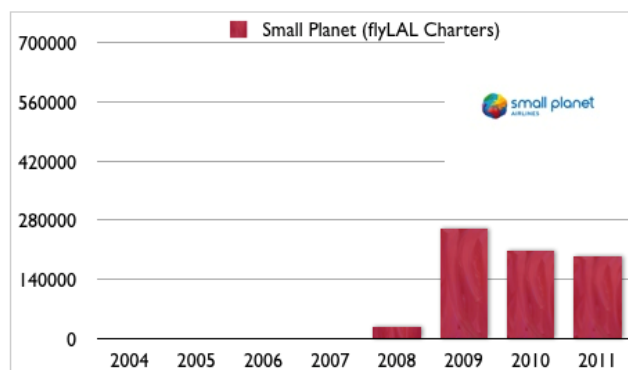
42 pav. 2004-2012 m. neregulariaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius (tūkst.)

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2013 metais (iki rugsėjo mėnesio imtinai) nereguliais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius siekia 254 tūkstančius, tad galima daryti prielaidą, jog keleivių skaičius vis didėja ir 2013 metais šis rodiklis bus didesnis nei 2012 m. ( žr. 2 priedą).

Remiantis Lietuvos oro uostų pateikiama statistika, 2011 metais užsakomaisiais skrydžiais buvo pervežama tik maža dalis keleivių, t.y. 9 % visų keleivių, tuo tarpu reguliariais skrydžiais - 91 %.

2012 metais užsakomaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius daugiau negu dvigubai didesnis, t.y. užsakomaisiais skrydžiais buvo pervežta 8,12 proc. keleivių, o reguliariais – 91,88 proc. Remiantis 2013 m. spalio mėnesį statistikos departamento pateikta informacija, 2013 metais (iki rugsėjo mėnesio imtinai) užsakomaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius viršija 2012 metų rodiklį ir šiuo metu siekia netgi 9,58 %, o tuo tarpu reguliariais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius yra 90,42 %.

Nedidėleje užsakomųjų skrydžių rinkoje lyderiauja aviakompanija Small Planet Airlines, kurios rezultatai patvirtina, kad keliautojų užsakomaisiais reisais 2011 metais, lyginant su 2010 m., mažėjo (žr. 14 pav.).



**Šaltinis:** Aviakompanija

43 pav. **2004-2011m. pervežtų keleivių skaičius bendrovės duomenimis (tūkst.)**

Statistikos departamentas teigia, kad skrydžių skaičius vis auga, tačiau šis augimo tempas būtų didesnis jei į statistiką nebūtų įtraukti užsakomieji skrydžiai, kurių statistika mažina bendrą pervežtų keleivių skaičių.

Statistikos departamento pateikti duomenys neatspindi realiaus užsakomųjų skrydžių kompanijos Small Planet Airlines pervežtų keleivių skaičiaus, kadangi vykdomi skrydžiai neapsiriboja vienu oro uostu. Pvz., lėktuvas, pakilęs iš Vilniaus oro uosto ir išlaipinęs keleivius viename Prancūzijos oro uostų, toliau vykdo vietinius skrydžius Prancūzijoje arba gabena keleivius iš Prancūzijos į kitą šalį ir grįžta į Vilniaus oro uostą. Tuo tarpu Vilniaus oro uostas fiksuoja keleivius pervežtus tik iš ir į Vilniaus oro uostą.

Paveiksle pateiktas konsoliduotas pervežtų keleivių, naudojant vidinius įmonės duomenis, skaičius aviakompanijoje Small Planet Airlines, 2009-2012 metais (žr. 15 pav.).



Šaltinis: Aviakompanija

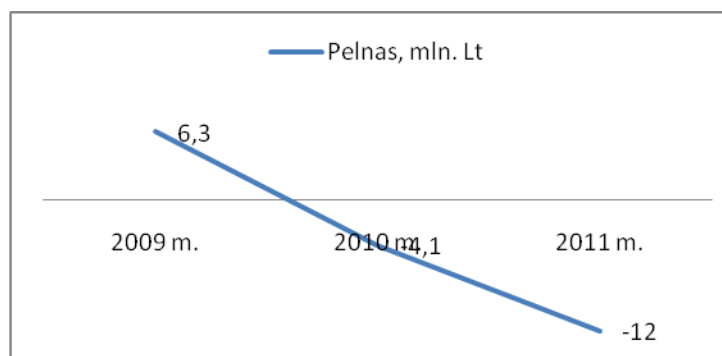
44 pav. **2009-2012 m. Small Planet Airlines pervežtų keleivių skaičius įskaitant visą įmonės veiklą  
(tūkst.)**

Įžengusi į naujas rinkas, užsakomųjų skrydžiui bendrovė „Small Planet Airlines“ šiemet planuoja pirmąkart bendrovės istorijoje viršyti milijono perskraidintų keleivių skaičių. Pasiekusi šį rodiklį „Small Planet Airlines“ taptų pirmąja lietuviško kapitalo aviakompanija per metus perskraidinusi daugiau nei milijoną keleivių. Šiemet planuojama, kad iš Lietuvoje, Lenkijoje, Didžiojoje Britanijoje ir Prancūzijoje veikiančių bazių aviakompanijos perskraidintų keleivių skaičius viršys 1 mln. ir bus 43 proc. didesnis nei praėjusiais metais. Anot „Small Planet Airlines“ direktoriaus Vytauto Kaikario, užsakomųjų skrydžių rinka atsigauna, o žmonės vis dažniau linkę ne tik rinktis jau patikrintas kryptis, bet ir ieškoti naujų, egzotiškesnių kraštų. Matydama šią tendenciją „Small Planet Airlines“ kompanija planuoja naujus maršrutus, plečia bei keičia savo orlaivių parką.

Realesnę situaciją, norint įvertinti užsakomųjų skrydžių kompanijos padėtį kitų bendrovių kontekste, atspindi užsakomųjų skrydžių bendrovių grupavimas, pateiktas „Airlines inform“, pagal bendrą pervežtų keleivių skaičių Europoje. Remiantis 2009 metų duomenimis, aviakompanija Small Planet Airlines pagal pervežtų keleivių skaičių papuola į užsakomųjų skrydžių šešiasdešimtuką, o 2012 metų duomenimis – į penkiasdešimtuką ir užima netgi 42 vietą pasauliniame reitinge.

Kaip matyti iš paveikslo, 2009 metai buvo puikūs metai. Tuo metu aviakompanijos orlaivių parką sudarė penki orlaiviai – 1 Airbus-320 ir 4 Boeing-737. 2010 metais orlaivių parką papildė dar vienas Boeing-737, o 2011 – 1 Boeing 737 ir 1 Airbus-320.

Visai kitokią situaciją galime pamatyti apžvelgus finansinius rezultatus 2009-2011 metais.



Šaltinis: Aviakompanija

45 pav. 2009-2011 m. užsakovų skrydžių kompanijos Small Planet Airlines finansiniai rezultatai (mln. Lt.)

Iš pateikto paveikslo matyti, jog 2009 metai buvo sėkmingi ne tik pagal pervežtų keleivių skaičių, bet ir pagal finansinius rezultatus – netgi 6,3 mln. Lt. pelno. 2010 metai ir toliau buvo sudėtingi visoms avialinijoms pasaulyje - pelnas dar smuktelėjo net 67 proc. ir įmonė patyrė 4,1 mln. Lt. nuostolį. 2011 metai buvo rekordiškai nuostolingi – bendrovė patyrė 12 mln. Lt. nuostolį. Pažvelgus į 2011 metų pervežtų keleivių skaičių, kuris siekė beveik 0,5 mln., ir palyginus jį su patirtu nuostoliu, susirado itin keista situacija, t.y. keleivių skaičius didėja, o pelnas kardinaliai mažėja. Tokią situaciją sąlygojo orlaivio Boeing-737 LY-FLA variklio gedimas. Bendrovė buvo pasirašiusi ilgalaikę nuomos sutartį dėl orlaivio nuomos su įsipareigojimu grąžinti jį tokios pačios būklės kaip sudarius sutartį, t.y. nepriekaištingos. Suggedus orlaivio varikliui, variklio remontas, orlaivio nuomos mokestis, technikų darbas ir kt. bendrovei kainavo didelius pinigus, o tuo metu, kai orlaivis stovėjo remontui, bendrovei teko nuomotis orlaivį skrydžių vykdymui iš konkurentų „Smartlynx“. Minėto orlaivio gedimas atnešė bendrovei 7 mln. nuostolį, kuris papuolė į 2010 ir 2011 metus.

2010 metų neigiamą rezultatą įtakojo prasidėjusi pasaulinė krizė. To pasekoje, keleivių pastebimai sumažėjo, lėktuvų stovėjimas mažėjant skrydžių užsakymams dar padidino išlaidas dėl orlaivių stovėjimo bei priežiūros oro uoste. Kitaip tariant, įmonės sąnaudos ženkliai viršijo pajamas.

Taip pat įtakos 2010 metų rezultatui turėjo Islandijos ugnikalnio išsiveržimas. Dėl dūmų, pasklidusių po oro erdvę, buvo uždaryti oro uostai ir atšaukti skrydžiai, atnešę oro bendrovėms didelius nuostolius.

Prie tolesnių 2011 metų nesėkminių prisidėjo banko „Snoras“ bankrotas, kurio sąskaitoje bendrovė laikė 1,4 mln. Lt., ir, žinoma, bankrotavus bankui, įmonė visų pinigų neteko. Taip pat didelę įtaką neigiamam rezultatui turėjo valiutų kursų konvertavimas, nes bendrovė pagrindines pinigines operacijas su tiekėjais ir pirkėjais atlieka skirtingomis valiutomis. Valiutų kursų įtaka buvo labai didelė 2011 metais, atnešusi bendrovei dar apie 3 mln. Lt. nuostolį.

Nuo 2010 metų „Small Planet Airlines“ bendrovė sumažino „Boeing 737-300“ orlaivių kiekį nuo 4 iki 1, o besiplėsdama didžiosiose Europos rinkose naujesnių „Airbus A320“ lėktuvų kiekį padidino nuo 2 iki 9. Minėti pasikeitimai ženkliai pagerino kompanijos finansinę situaciją, tačiau įmonės vadovai nepanoro atskleisti finansinių bendrovės rezultatų, tačiau teigia, kad rezultatai yra kur kas geresni nei 2011 metais.

**Makroekonominės aplinkos analizė.** Identifikuoti makroekonominę aplinką, kuriant įmonę ar tiesiog siekiant plėstis į kitas rinkas, naudojama PEST analizė. Ši analizė taip pat yra naudojama kaip strateginio planavimo priemonė, kuri gali leisti suprasti rinkos augimą ar kritimą, verslo poziciją, potencialias bei tiesiogines operacijas ir konkurencingumą rinkoje. Analizės metu yra surenkama informacija apie organizacijos išorines aplinkas, tada jos yra analizuojamos ir nustatomas jų poveikis bei svarba organizacijos veiklai (Vasiliauskas, 2004, p. 63). PEST analizėje makroekonominės aplinkos veiksniai skirstomi į 4 pagrindines kategorijas: politiniai - teisiniai, ekonominiai, sociokultūriniai, technologiniai požymiai.

**Politiniai veiksniai.** Politinis nestabilumas turi neigiamos įtakos visai turizmo industrijai, tai pat ir užsakovų skrydžių įmonėms. Kariniai konfliktai, teroristiniai išpuoliai ar revoliucijos stipriai riboja turizmo paslaugų pasiūlą, tuo pačiu mažėja ir užsakovų skrydžių skaičius. Situaciją puikiai iliustruoja su politiniais veiksniais susiję įvykiai Egipte, kur dėl neramumų šalyje buvo atšauktos visos poilsinės kelionės, o skrydžiai iš Lietuvos į Egiptą buvo vykdomi tik tam, kad galėtų parskraidinti ten likusius poilsiautojus. Šioje situacijoje nagrinėjama įmonė neteko daug pinigų, kadangi pagrindinis pirmo ketvirčio pajamų šaltinis yra užsakovieji skrydžiai į Egiptą, be to skrydžiai vyko viena kryptimi (į Egiptą lėktuvai skrido tušti).

Būtina paminėti, kad oro transporto sektoriuje didelę įtaką daro ir *teisiniai veiksniai*, kurie riboja sektoriaus veiklą susijusią su vidaus rinka, paslaugų teikimu ir licencijų išdavimu, keleivių teisėmis, skrydžių sauga, bendro dangaus ir oro eismo valdymu, aplinkos apsauga, oro erdvės saugumu bei tarptautiniu aspektu, kuris aprėpia aviacijos politikos darbotvarkės kūrimą, šalių susitarimus dėl oro susisiekimo paslaugų, oro vežėjų atsakomybes bei atvirosios oro erdvės susitarimus. Visi šie teisiniai aspektai dalinai riboja sektoriaus veiklą, tačiau taip garantuoja vartotojų ir visos visuomenės poreikių tenkinimą nebūtinai naudojantis teikiamomis paslaugomis. Pavyzdžiui, įstatymai apibrėžia triukšmo valdymą bei aplinkosaugos saugumą, nes tai daro įtaką ne tik esamiems vartotojams, bet ir tai visuomenės daliai, kuri nesinaudoja šio sektoriaus teikiamomis paslaugomis.

**Ekonominiai veiksniai.** Tai marketingo makroaplinkos elementas, kuris pasireiškia tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, kurie daro įtaką marketingo sprendimams ir veiksams.

Ekonominę aplinką apibūdina šie svarbiausi rodikliai (Pranulis, 2007):

- Šalies bendrasis vidaus produktas;
- Pirkėjų pajamos;
- Kaupimo lygis;
- Prekių kainų lygis;
- Kredito gavimo galimybės.

Valstybės ekonominio augimo, pavyzdžiui, bendrojo vidaus produkto kaitos tendencijos turi įtakos verslo įmonių ir gyventojų galimybėms ir nusiteikimui pirkti brangesnes prekes ir paslaugas, keičia vartojimo struktūrą teikiant pirmenybę vienoms ar kitoms prekėms, pasirenkant perkamų prekių kokybės ir kainos santykį, siekiant sukaupti pinigų brangesnėms prekėms įsigyti, nusiteikimą ir pasiryžimą naudotis kreditais.

Taip pat didelę įtaką avialinijoms daro ir didėjančios kuro kainos. Užsakovų skrydžių įmonės veiklą vykdo tarptautiniu mastu ir susiduria su įvairių užsienio valiutų rizika, kuri daugiausia susijusi su JAV dolerio kurso svyravimu, kadangi tai yra visi atsiskaitymai už kurą vykdomi JAV doleriais.

Turizmo ir užsakovų skrydžių sektoriaus funkcionavimas priklauso nuo ekonomikos cikliškumo, vartotojų pajamų ir pirkimo galios kaitos. Sunkmečio laikotarpiu vartotojai linkę atsisakyti poilsinių kelionių, kadangi šis produktas nėra pirmo būtinumo, o atvirkščiai, labiau – prabangos prekė. Dabartinė ekonominė situacija diktuoja pakilimo stadijos tendencijas kai pamažu Lietuvos ekonomika atsigauna, todėl šio sektoriaus veikla pagyvėja.

*Sociokultūriniai veiksniai.* Skirtingose šalyse socialiniai ir kultūriniai veiksniai įmones paveikia skirtingai, ir būtent todėl yra svarbu, kad šis faktorius būtų atitinkamai išanalizuotas.

Gera žinodami potencialių bei esamų vartotojų vertybines orientacijas, marketingo specialistai geriau gali pažinti verslo problemas, pagrįsti savo sprendimus.

Žinios apie vartotojų požiūrį į siūlomas paslaugas yra naudingos numatant jų atsaką į paslaugų pasiūlą ir vartojimą. Dėl to akivaizdu, kad informacija apie vertybines orientacijas yra labai svarbi ir gali daug padėti priimant verslo sprendimus ir siekiant sėkmingai funkcionuoti konkurencinėje aplinkoje.

Prekės ženklo atpažinimo svarba šiandieniniame pasaulyje taip pat ženkliai auga. Vartotojai pirmenybę teikia žinomų tarptautinių turizmo, taip pat užsakovų skrydžių kompanijų prekių ženklams, nes jie asocijuojasi su patikimumu. Nors ir gyvenimo tempas greitėja, vartotojai teikia pirmenybę pačių sukomplektuotoms kelionėms. Toks paslaugų poreikis skatina tiek užsakovų skrydžių bendroves, tiek turo operatorius teikti paslaugas, kurių metu vartotojas pats galėtų susikomplektuoti savo kelionę.

*Technologiniai veiksniai.* Pokyčiai šioje srityje yra sunkiai prognozuojami, todėl įmonėms būtina išanalizuoti naujų technologijų atsiradimo galimybę, kaip jas paveiks naujų technologijų atsiradimas. Konkurencinė aplinka taip pat priklausys nuo to, kokia technologija toje ūkio šakoje yra prieinama, nes būtent kūrybingas naujausių technologijų panaudojimas įmonėms užtikrina konkurencinį pranašumą.

Technologijoms nuolat tobulėjant, įmonės privalo stebėti sparčiai besivystančią technologinę aplinką tam, kad išliktų net tik optimaliai vykdančios savo veiklą, bet ir teiktų modernizuotas paslaugas, kurios būtų lengvai prieinamos kiekvienam vartotojui. Pavyzdžiui, kelionę ir su ja susijusias paslaugas užsisakinėti internetu ir taip komplektuoti kelionę pačiam vartotojui.

Lėktuvų tobulėjimas taip pat mažina aviacinio kuro sąnaudas, o tokiu būdu sudaro sąlygas skrydžių bendrovėms mažinti kintamus kaštus. Tai ir yra pagrindinė pelno didinimo sąlyga analizuojamoje įmonėje.

**Konkurentų analizė.** Anot J. Šeputienės bei K. Brazauskienės (2013), pasauliniu mastu konkurencingumas yra vertinamas pasaulio ekonomikos forumo (angl. World Economic Forum) pateikiamu globaliu konkurencingumo indeksu, kuris yra sudaromas apjungiant įvairių veiksnių svertinius vidurkius, kurių komponentės apibrėžia skirtingus konkurencingumo aspektus. Remiantis 2013 metų pasaulio ekonomikos forumo pateikiamu globaliu konkurencingumo vertinimu, Lietuva turi pakankamai didelį konkurencinį pranašumą rinkoje (žr. 3 priedą). Lietuva aplenkia netgi šimtą šalių ir užima 48 vietą. Tai yra svarus argumentas teigiant, kad Small Planet Airline sturi didelį konkurencinį pranašumą rinkoje.

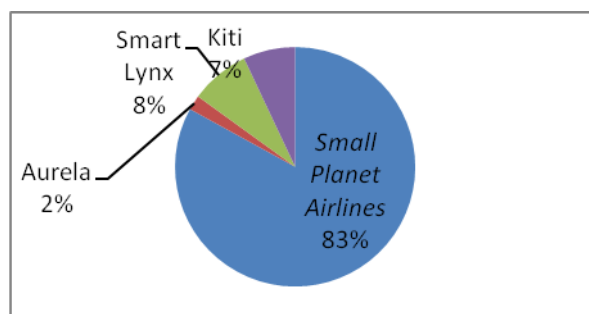
Lietuvoje užsakomųjų skrydžių rinką dalinasi tiek vietiniai, tiek tarptautiniai vežėjai. Nors užsakomųjų skrydžių kompanija Small Planet Airlines yra Lietuvos rinkos lyderė, tačiau ji susiduria su nemažai konkurentų siūlančių tą pačią paslaugą. Vienintelis vietinis konkurentas iki 2011 metų sausio 7 dienos buvo „Aurela“, tačiau jos nuolatinė skrydžių licencija dėl finansinių sunkumų buvo sustabdyta, o įmonei vykdoma bankroto byla. Tarptautinių konkurentų skaičius kur kas didesnis: Kartgago Airlines, Bulgaria Air, El al Israel Airlines, Air Malta, Smart Lynx bei naujai rinkoje dalyvaujanti „Grand Cru Airlines“ kompanija.

Lietuvos rinkoje veikia du dideli turo operatoriai UAB „Novaturas“ ir UAB „Tez Tour“. Jie stipriai konkuruoja tarpusavyje mažindami paslaugų kainas, todėl atsižvelgia į užsakomųjų skrydžių bendrovės teikiamų paslaugų kainą ir kokybę, taip pat ir į reputaciją. Analizuojama įmonė turi nuolatos stebėti savo konkurentus, kad galėtų išlikti dominuojančia užsakomųjų skrydžių bendrove Lietuvoje.

Remiantis įmonės vidiniais duomenimis, 2011 metais bendrovė pervežė 83 % Lietuvos užsakomųjų skrydžių rinkos keleivių (žr. 17 pav.). Užsakomųjų skrydžių rinką didėja, todėl galima tikėtis didesnio



tarptautinio užsakomųjų skrydžių bendrovių dėmesio, tad laukiama didesnė konkurencija dėl keleivių srautų.



Šaltinis: Aviakompanija

46 pav. Užsakomųjų skrydžių rinkos dalys 2011 m.

Analizuojant naujausius duomenis, užsakomųjų skrydžių bendrovė „Small Planet Airlines“ vaidina pagrindinį vaidmenį užsakomųjų skrydžių sektoriuje Lietuvos mastu, tačiau vis spartesniu žingsniu žengia link Europos lyderės pozicijos.

**M. Porterio 5 jėgų modelis.** Remiantis Johnson, Scholes ir Whittington (2005), Porter'io penkių jėgų modelis padeda identifikuoti konkurencijos veiksnius oro transporto sektoriuje. Šis modelis išskiria penkias įmonę veikiančias jėgas, kurios yra susijusios tarpusavyje, parodo ryšį tarp konkurencingų jėgų ir pagrindinių makroekonomikos aplinkos veiksnių. Penkios jėgos sudarančios Porter'io modelį yra pateikiami žemiau pateiktame paveiksle.

*Potencialūs konkurentai.* Potencialių konkurentų patekimo į rinką galimybė yra gana didelė, kadangi perėjimo kaštai yra nedideli. Tačiau skraidymui į populiariausias užsakomųjų skrydžių kryptis reikia licencijuoti veiklą Lietuvoje, o tai užtrunka daug laiko. Potencialūs konkurentai galėtų būti: Estonian Air, Airbaltic, TUI bei kitos reguliariusius skrydžius vykdančios bendrovės.

*Tiesioginiai konkurentai.* Tai tokios aviakompanijos, kurios siūlo tokią pačią paslaugą, kaip ir darbe analizuojama įmonė. Small Planet Airlines didžiausi konkurentai yra Karthago Airlines, Bulgaria Air, El al Israel Airline, Air Malta, Smart Lynx. Tiesioginių konkurentų pagrindinė grėsmė yra tokia, kad jie turi perteklinius pajėgumus, kuriuos nori išnaudoti. Taip pat prie potencialių konkurentų galima priskirti ir tokias skrydžių bendroves kaip „Estonian Air“ bei „Airbaltic“, nes jos vykdo skrydžius kaimynių šalių rinkose ir turi praktikos, o nors internacionalizuoti savo veiklą ir didinti konkurencinį pranašumą yra realus, tad galima daryti prielaidą, kad potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybė yra vidutinė. Na, o naujiems rinkos dalyviams, nevykdantiems veiklos oro transporto rinkoje veiklos, didžiausias kliūtis sudarytų didelis pradinis kapitalas.

*Vartotojai.* Analizuojant užsakomųjų skrydžių sektorių, rinkos segmentas yra siauras. Pagrindiniai vartotojai yra turo operatoriai, valstybinės įstaigos (pvz. Prezidento skraidinimas) ir kiti verslo subjektai (pvz. sporto komandos). Turo operatoriai yra patys svarbiausi šioje srityje, nes jie pateikia daugiausia užsakymų, kurie reguliariai kartojasi.

*Tiekėjai.* Tai kone svarbiausi paslaugos vertės grandinės dalyviai, kurie teikia užsakomųjų skrydžių kompanijai reikiamas prekes bei paslaugas, t.y. teikia kuro atsargas, rūpinasi maitinimu bei visu antžeminio aptarnavimo kompleksu.

*Paslaugų pakaitalai.* Užsakomųjų skrydžių sektoriuje didžiausią grėsmę kelia reguliarūs skrydžiai kurortų kryptimis. Vis daugiau reguliariųjų skrydžių kompanijų svarsto galimybę vykdyti skrydžius kurortų kryptimis. Akivaizdus pavyzdys, kad nuo 2011 metų reguliariųjų skrydžių bendrovė „Ryanair“ pradėjo skraidinti keleivius Kaunas – Rodo sala, Kaunas – Koso sala ir t.t. Šiuo pavydžiu seka ir kitos aviacijos kompanijos. To pasekoje, vartotojai gali rinktis pakaitalus, kurie gali būti pigesni.

Atlikus Porter`io 5 jėgų analizę, galima daryti išvadas, kad pagrindinės grėsmės nagrinėjamai įmonei kyla ne iš tiesioginių užsakomuosius skrydžius vykdančių konkurentų, o iš galimų prekių pakaitalų teikėjų – reguliariuosius pigius skrydžius siūlančių bendrovių. Analizuojant keliautojų įpročius matoma tendencija, kad vis dažnėja atvejų, kuomet kelionės paketą susikomplektuoja patys keleiviai, taip sutaupydami lėšas, skirtas atostogoms.

### **3.3. Užsakomųjų skrydžių kompanijos analizė**

*Tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos strategija.* Bendrovės vizija – tapti lyderiaujančia bei nepriklausoma užsakomųjų skrydžių bendrove Europoje. Bendrovės šūkis - „Kodėl gi ne?“ – Šį klausimą retai išgirsite užsakomųjų skrydžių versle. „Kodėl?“ yra nevykęs klausimas, kuris gali kelti abejonių. „Kodėl gi ne?“ yra puikus klausimas, kuris labai tiksliai atspindi aviakompanijos veiklos strategiją.

Bendrovę veda smalsumas, ką gi dar galima pasiekti užsakomųjų skrydžių versle, o klausimas „Kodėl gi ne?“ skatina žengti tik pirmyn, o vadovaujantis šiuo požiūriu, atsiveria neribotos galimybės ir nesibaigiantis tobulėjimas.

Siekdama įsitvirtinti ir sėkmingai plėstis į naujas rinkas, bendrovė, pradėdama veiklą, išsikėlė šiuos ilgalaikius tikslus:

- Plėstis į naujas rinkas ir neprarasti klientų.
- Mažinti ir kontroliuoti kaštus
- Sukurti naują stiprų prekęs ženklą

- Užtikrinti skrydžių saugą ir punktualumą
- Tobulinti vidinius procesus
- Didinti darbuotojų kompetenciją, motyvaciją ir įsitraukimą.

**Aviakompanijos internacionalizacijos etapai.** Užsakomųjų skrydžių kompanija Small Planet Airlines nors ir yra lyderiaujanti Lietuvos užsakomųjų skrydžių rinkoje, tačiau tuo neapsiriboja. Aviakompanija savo veiklos metu įgijo Lietuvos, Lenkijos, Estijos bei Italijos oro vežėjo pažymėjimus ir gali vykdyti skrydžius iš šių šalių ne tik Europos Sąjungoje, bet ir į trečiąsias šalis.

Užsakomųjų skrydžių bendrovės tarptautinė veikla prasidėjo nuo pirmųjų veiklos pradžios metų. Bendrovė Small Planet Airlines ir Italijos skrydžių brokerių kompanija „Aeroservizi“ bendradarbiavo nuo 2009 m., o 2010 m. pavasarį aviakompanija Italijoje įregistravo atskirą bendrovę. Nors įmonė tikėjosi potencialių augimo galimybių, situacija susiklostė visiškai atvirkščiai. 2012 metų pradžioje kompanija nutraukė savo veiklą Italijoje, nes taip, anot kompanijos direktoriaus, buvo nuostolingai vykdoma veikla.

Lietuvoje lyderiaujanti užsakomųjų skrydžių kompanija savo tarptautinę veiklą plėtė ir Estijoje, kur 2009 m. užsakomiesiems skrydžiams iš Estijos vykdyti užregistruota oro linijų bendrovė „FlyLAL Charter Eesti“. Tačiau tokia aviakompanijos internacionalizacijos veikla taip pat nepasiteisino ir 2011 m. gruodžio mėnesį viena didžiausių Rytų Europos aviacijos verslo įmonių grupių AB „Avia Solutions Group“ pardavė visą turimą 95,5 procentų Estijos „FlyLAL Charter Eesti“ akcijų paketą „Brova Air Osauhing“ kompanijai (Estija). Strateginis sprendimas parduoti Estijos užsakomųjų skrydžių kompaniją priimtas siekiant labiau orientuotis į didesnes Europos rinkas, turinčias daugiau kaip 1,000,000 užsakomųjų skrydžių keleivių per metus. Estija, šiuo atžvilgiu, nors ir buvo viena pirmųjų šalių, į kurias įžengė aviakompanija Small Planet Airlines, jau nebeatitinka kompanijos lūkesčių”, - sako „Avia Solutions Group“ generalinis direktorius Linas Dovydenas.

Taip pat 2009 m. gruodžio mėn. Lenkijoje Small Planet Airlines įkūrė bendrovę „flyLAL charters PL“, kuri, bendradarbiaudama su Lenkijos kelionių operatoriais, vykdo užsakomuosius skrydžius iš įvairių Lenkijos miestų iki šiol.

2011 metais užsakomųjų skrydžių kompanija „Small Planet Airlines“ (SPA) pradėjo vykdyti užsakomuosius skrydžius iš Didžiosios Britanijos ir Airijos, tačiau ties šiuo žingsniu aviakompanijos plėtra ir konkurencingumo didinimas nesibaigė. Taip pačiais metais „Small Planet Airlines“ gavo Italijos oro vežėjo pažymėjimą, savo bazes atidarė Milano Malpensos ir Romos Leonardo da Vinči-Fiumičino oro uostuose. Tęsdama intensyvią tarptautinę plėtrą įžengė ir į Beneliukso ir Prancūzijos šalių rinkas. Vis aktyviau veikdama ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkose, aviakompanija siekia sutvirtinti savo pozicijas ir įgyti dar didesnę konkurencinę pranašumą ir Vakarų Europoje.

Taipogi, 2011 metais užsakomųjų skrydžių lyderė Lietuvoje tapo registruota Jungtinių Tautų organizacijos (JT) tiekėja. Prisijungdama prie Jungtinių Tautų pasaulinės rinkos (ang. United Nations Global Marketplace) kompanija siekia plėsti savo veiklos sritį užsakomųjų skrydžių rinkoje. Kompanija, kaskart analizuodama konkurencinę aplinką daug dėmesio skyrė saugai ir kokybei, tad pelnė Jungtinių Tautų organizacijos pasitikėjimą kaip kompanija, kuri atitinka aukščiausius reikalavimus. Siekdama savo tikslų ir vis tobulindama veiklos procesus, „Small Planet Airlines“ kompanija pasiekė itin aukštą konkurencingumo lygį, o prisijungusi prie JT ir tapusi registruotais jų tiekėjais, tai tik įrodė. Nuo to momento kompanija tiesiogiai prisideda prie tarptautiniu mastu vykdomų veiklų, plečia skrydžių geografiją beiveiklos apimtis bei prisideda prie dalyvavimo vykdomuose vyriausybinuose projektuose.

Šie pasiekimai ypatingai didina konkurencinį pranašumą jau ir taip lyderiaujančiai kompanijai „Small Planet Airlines“.

2012 metais aviakompanija „Small Planet Airlines“ pasirašė trejų metų sutartį su Lenkijos kelionių organizatoriumi „Neckermann“ ir pradėjo vykdyti skrydžius iš Lenkijos, Čekijos ir Vengrijos į Graikijos, Bulgarijos, Turkijos, Ispanijos ir Egipto kurortus. „Neckermann“ priklauso vienai didžiausių kelionių organizatorių pasaulyje „Thomas Cook“. Ši pasirašyta sutartis taip pat stiprina konkurencinę poziciją užsakomųjų skrydžių rinkoje, o aviakompanijos verslo modelis yra puikiai apgalvotas įvertinus visa galimas rizikas. Dėl šios priežasties, skrydžių bendrovė turi galimybę siūlyti geriausias kainas kartu su europietiška kokybe, o strateginis bendradarbiavimas su didžiaisiais kelionių organizatoriais vis didina konkurencinį pranašumą klientų atžvilgiu.

2013 metais užsakomųjų skrydžių bendrovės „Small Planet Airlines“ vadovų komanda iš aviacijos paslaugų bendrovės „Avia Solutions Group“ įsigijo 95,5 proc. savo vadovaujamų bendrovių „Small Planet Airlines UAB“ (Lietuva) ir „Small Planet Airlines Sp. z o. o.“ (Lenkija) akcijų. aujoje „Small Planet Airlines“ akcininkų struktūroje dabartiniam įmonės generaliniam direktoriui Vytautui Kaikariui priklausys 70 proc., o kokybės vadovui ir „Small Planet Airlines“ Lenkijos bendrovės valdybos nariui Andriui Staniuliui – 30 proc. akcijų.

Analizuojamos kompanijos filialų sąrašas jau baigiasi, tačiau internacionalizacijos procesai – ne. Kompanija savo tarptautinį bendradarbiavimą plečia taikant ir ryšių tinklo modelį, t.y. palaiko ryšį su klientais, tiekėjais ir kitais aplinkos subjektais.

Klientai – vienintelis pajamų šaltinis. Kompanijai, siekiančiai įsitvirtinti šiuolaikinėje konkurencinėje rinkoje, ypatingai svarbu ne tik pritraukti kuo daugiau naujų klientų, tačiau ir išlaikyti senus. Bendrovės klientai – turo operatoriai, turo operatorių brokeriai bei valstybinės institucijos. Taip pat

dalį pajamų bendrovei atneša vienkartiniai užsakymai, kuriuos sėkmingai vykdant, ne tik uždirbamos papildomos pajamos, bet ir garsinamas bendrovės prekės ženklas bei reputacija.

**Esama – pageidautina situacija.** Intelektinio kapitalo valdymo modelio tyrimui tikslinga aptarti bei įvertinti bendrovės veiklos esamą bei pageidautiną situaciją (žr. 7 lentelę). Kadangi analizuojama įmonė savo veiklą vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir Estijoje, Lenkijoje bei Italijoje, kurdama strateginius veiklos planus bei aptardama veiklos rezultatus, žvelgia į bendrovę kaip į vienetą, apjungdama visus verslo subjektus į visumą.

19 lentelė. **Esama – pageidautina bendrovės situacija 2009-2011 m.**

Norima situacija	Esama situacija
<b>2009</b>	
Orlaivių parkas – 4 orlaiviai	Orlaivių parkas – 5 orlaiviai
Pervežtų keleivių skaičius (mln.) – 0,4	Pervežtų keleivių skaičius (mln.) – 0,5
Pajamos (mln. Lt.) – 160	Pajamos (mln. Lt.) – 163
Pelnas (mln. Lt.) – 3,4	Pelnas (mln. Lt.) – 6,3
<b>2010</b>	
Orlaivių parkas – 5 orlaiviai	Orlaivių parkas – 6 orlaiviai
Pervežtų keleivių skaičius (mln.) – 0,5	Pervežtų keleivių skaičius (mln.) – 0,412
Pajamos (mln. Lt.) – 166	Pajamos (mln. Lt.) – 169
Pelnas (mln. Lt.) – 2,7	Pelnas (mln. Lt.) – (- 4,1)
<b>2011</b>	
Orlaivių parkas – 9 orlaiviai	Orlaivių parkas – 8 orlaiviai
Pervežtų keleivių skaičius (mln.) – 1	Pervežtų keleivių skaičius (mln.) – 0,492
Pajamos (mln. Lt.) – 375	Pajamos (mln. Lt.) – 243
Pelnas (mln. Lt.) – 15	Pelnas (mln. Lt.) – (-12)
<b>2012-2013 planai</b>	
Daugiau naujų filialų užsienyje – ne	
Sąnaudos = Pajamos	
Orlaiviai pagal poreikį	

**Šaltinis:** Aviakompanija

Iš pateiktos lentelės matyti, kad tarp esamos ir norimos situacijos vyrauja disbalansas ir bendrovė nė vienais gyvavimo metais nepasiekė to, ką buvo užsibrėžusi. 2009 metai bendrovei buvo itin sėkmingi, nes realūs užsakomųjų skrydžių bendrovės rezultatai viršijo lūkesčius, o įmonės pelnas buvo daugiau negu

85 proc. didesnis negu buvo norima. Tačiau sekančiais metais situacija kardinaliai pasikeitė. Pasaulinio masto ekonominė krizė paveikė ir aviacijos sektorių, todėl bendrovė 2010 metais užsibrėžė gauti 57 proc. mažesnę pelną nei 2009 m., tačiau patyrė didelius nuostolius ir 2010 m. pelnas buvo 1,65 karto mažesnis nei 2009m., nors užsakomųjų skrydžių bendrovės pajamos didėjo. Sekančiais metais situacija linko ta pačia kryptimi – esamos bei pageidautinos situacijos rezultatai vis blogėjo ir buvo priešingi nei tikėtasi. 2011 metais įmonė patyrė net 12 mln. litų nuostolį, nors tikėjosi gauti 15 mln. litų pelną. Įdomu tai, jog 2011 metais beveik 20 proc. padidėjo pervežtų keleivių skaičius, o gautos pajamos - net 44,8 proc.

Aviakompanija 2012 metų finansinių rezultatų neviešina, tačiau iš veiklos gaunamos pajamos ženkliai padidėjo. Anot „Small Planet Airlines“ internetiniame puslapyje pateikiamos informacijos, skrydžių bendrovės pajamos 2012 m. pirmąjį pusmetį išaugo netgi 43 proc. Anot kompanijos vadovo Vytauto Kaikario, gerus 2012 m. pirmojo pusmečio rezultatus lėmė pasirinkta plėtros strategija, ženklus operacijų skaičiaus augimas bei pasirinktas verslo modelis, leidžiantis siūlyti geriausias kainas kartu su europietiška kokybe. Ir tokiu būdu plėstis didžiosiose Europos rinkose.

Kasmet vis blogėjančius finansinius rezultatus įtakojo nenuspėjami veiksniai, tokie kaip prasidėjusi ekonominė krizė, kuri įtakojo keleivių skaičiaus mažėjimą, Islandijos ugnikalnio išsiveržimas, orlaivių galimybių neišnaudojimas, orlaivio variklio gedimas, sąskaita „Snoro“ banke bei valiutų konvertavimo kaštai. Tačiau visų šių neigiamų veiksnių įtaka galėjo būti mažesnė, jeigu bendrovės darbuotojai būtų atsakingiau žiūrėję į bendrovės užsibrėžtus tikslus. Nuo 2012 metų pradžios skrydžių bendrovė „Small Planet Airlines“ vadovavosi naujai suskurta verslo strategija ir pasiekė puikių rezultatų ir įgijo dar didesnę konkurencinį pranašumą rinkoje.

Pasaulinės ekonominės krizės įsigalėjimas buvo prognozuojamas, o užsakomųjų skrydžių bendrovė tokias prognozes vertino ne itin didelę grėsmę keliančias aviakompanijos veiklai, nes darbuotojai, atsakingi už nuomojamų orlaivių skaičių, išnuomavo per daug orlaivių. To pasekoje, dalis lėktuvų buvo nenaudojami. Lėktuvų nuoma, ju stovėjimo mokesčiai oro uostuose ma-ėjant skrydžių užsakymams ženkliai padidino išlaidas.

Būtina paminėti, kad tai ne vienintelė padidėjusių kaštų problema, kurios buvo galima išvengti. Kompetetingi užsakomųjų skrydžių bendrovės darbuotojai sudarė orlaivio nuomos sutartį, pagal kurią bendrovė turėjo išnuomoti ir grąžinti nepriekaištingos būklės lėktuvą. Po sutarties pasirašymo praėjus vos keliems mėnesiams, sugedo orlaivio variklis, o pasak ekspertų, tas gedimas atsirado pamažu per pusmetį. Galime daryti prielaidą, kad darbuotojai, atsakingi už sutarties pasirašymą, nepatikrino orlaivio būklės. Įvykus gedimui, bendrovei teko ne tik mokėti už sugedusio orlaivio nuomą, jo taisymą, bet ir nuomotis orlaivį iš konkurentų, kad galėtų įvykdyti jau suplanuotus skrydžius.

Dar vienas veiksnys, neigiamai įtakojęs bendrovės finansinius rezultatus, yra valiutų konvertavimas, kuris vien 2011 metais padidino nuostolį net 3 mln. litų, nes organizacija atsiskaitymus su klientais bei tiekėjais vykdo skirtingomis valiutomis. Valiutų konvertavimo neigiama įtaka galėtų būti mažesnė, jei būtų priimti tam tikri strateginiai sprendimai.

Apžvelgus esamos ir pageidautinos situacijos analizę, bei neigiamų veiksnių įtaką, galime daryti prielaidą, kad didžiosios dalies neigiamų veiksnių galėjo ir nebūti, o dėl nuolat didėjančių neigiamų bendrovės rezultatų, iškyta grėsmė nesuvaldyti planuojamos organizacijos augimo ar net priartėti prie bankroto ribos. Įvertinus galimas neigiamas prognozes, įmonė pakeitė savo veiklos procesus ir ženkliai padidino konkurencinį pranašumą kitų užsakomųjų skrydžių bendrovių atžvilgiu.

**SSGG analizė** yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. Ši analizė yra naudojama nustatyti vidinius bei išorinius veiksnius, t.y. stipriąsias ir silpnąsias užsakomųjų skrydžių kompanijos puses bei galimybes ir grėsmes, įtakojančias tolesnę kompanijos veiklą bei konkurencingumą.

20 lentelė. **Užsakomųjų skrydžių kompanijos SWOT analizė**

<b>Vidiniai veiksniai</b>	
<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Orlaivių utilizavimas skirtingose šalyse.</i> Su bendrove susijusios įmonės skirtingose šalyse gali viena iš kitos nuomotis orlaivius, o tai gerina orlaivių parko utilizaciją bei užtikrina galimybę išsinuomoti orlaivį esant poreikiui.</li> <li>- <i>Nesudėtinga valdymo struktūra.</i> Bendrovės personalas formuojamas priklausomai nuo skrydžių programos apimties, todėl sprendimai priimami ir įgyvendinami greitai.</li> <li>- Ilgalaikės sutartys su didžiosiomis Europos kelionių agentūromis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Didelė priklausomybė mažam klientų skaičiui.</i> Prarastas bent vienas klientas įtakoja didelės dalies pajamų netekimą.</li> <li>- <i>Prasta prekės ženklo reputacija.</i> Įmonės buvęs pavadinimas „flyLAL Charters“ siejamas su buvusiu reguliariųjų skrydžių Lietuvoje bendrove AB „flyLAL Lithuanian Airlines“, o tai kelia partnerių ir potencialių klientų nepasitikėjimą. Bendrovė pakeitė pavadinimą, tačiau turi praeiti šiek tiek laiko, kol nebeliks sąsajų su buvusiu pavadinimu.</li> </ul>

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Išoriniai veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
<p>- <i>Silpnos Europos aviakompanijos.</i> Uždaromas ir konsoliduojamas nemažas skaičius oro vežėjų Europoje, todėl kompanija nuolat stebi Europos užsakomųjų skrydžių rinką ir seka jos naujienas, ieško plėtros galimybių ir naujų klientų.</p> <p>- <i>Pokyčiai rinkoje.</i> Spartėjant IT vystymuisi atsiranda reali galimybė atidaryti savo pardavimų kanalą internete ir vartotojams pasiūlyti individualių skrydžių užsakymo galimybę į reguliariai vykdomų skrydžių kurortinėmis kryptimis.</p> <p>- <i>Palankios lėktuvų nuomos sąlygos.</i></p> <p>- <i>Naujų orlaivių įsigijimas.</i></p>	<p>- <i>Užsakomųjų skrydžių paklausos sezoniškumas.</i> Žiemos laikotarpiu užsakymų skaičius yra mažesnis nei vasaros.</p> <p>- <i>Žemų kaštų bendrovių plėtra.</i></p> <p>- <i>Ekonominė suirutė.</i> Nuolat kylančios kuro kainos bei valiutų kursų svyravimai daro tiesioginę įtaką finansinei padėčiai.</p> <p>- <i>Jautrumas aplinkos išoriniams veiksniams.</i> Neprognozuojami išoriniai veiksniai, tokie kaip politinis nestabilumas, teroristų išpuoliai, gamtos stichijos, mažina užsakymų skaičių bei veiklos apimtį.</p>

Šaltinis: Aviakompanija

Kompanijos viduje ar esminiuose santykiuose tarp kompanijos ir jos klientų, tiekėjų visuomet egzistuoja stipriosios bei silpnosios pusės. Maksimalią naudą galima pasiekti, jei SSGG analizės metu bus teisingai nustatyti veiksnių variantai, t.y. ypatingas dėmesys skiriamas klientų bei struktūriniam kapitalui, kurie leis efektyviai pasinaudoti įmonės stiprybėmis ir galimybėmis ir tokiu būdu siekti vis didesnio konkurencinio pranašumo ne tik Lietuvos, bet ir užsienio užsakomųjų skrydžių rinkose.

### 3.4. Intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje

Detaliai išanalizavus užsakomųjų skrydžių kompanijos sektorių, galime daryti prielaidą, kad intelektinio kapitalo valdymas yra būtinas siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Efektyviausia būtų detaliai įvertinti visus tris intelektinio kapitalo elementus ir jų rodiklius, tačiau remiantis prieinama informacija, bus įvertinti žmogiškojo, klientų bei struktūrinio kapitalų rodiklių dalis, kurių svarba sąlygoja didžiąją dalį tarptautinės kompanijos veiklos konkurencingoje rinkoje.



### 3.4.1. Žmogiškojo kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje

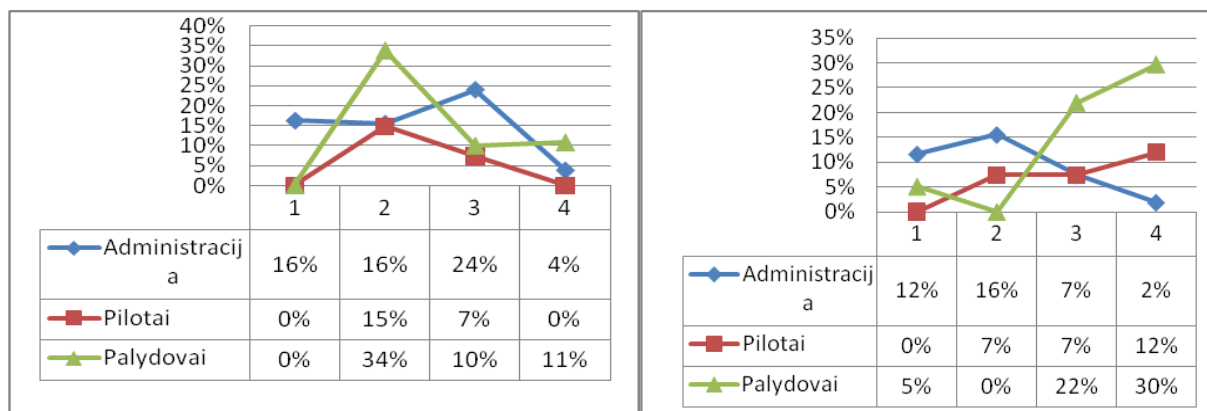
Įvairiais tyrimais nustatyta, kad darbo kokybė priklauso nuo daugelio žmogiškojo kapitalo rodiklių, tokių kaip darbuotojų kaita, pasitenkinimas, stabilizacija, išsilavinimas, motyvavimas, kvalifikacijos tobulinimas, patirtis, kompetencija ir daugelis kitų. Apibendrinus, daroma prielaida, kad visi darbuotojai turi „žmogiškojo kapitalo“, tačiau jis yra pasiskirstęs nevienodai. Šiuos veiksnius tarptautinės organizacijos įvertina ir siekdama geresnių veiklos rezultatų bei konkurencingumo rodiklių gerinimo, nuolat investuoja į darbuotojus, t.y. organizuoja kvalifikacijos kėlimo kursus, skatina didinti išsilavinimo lygį, kelia darbo užmokestį ir kt., siekdamas ateityje iš to gauti naudos.

Siekdama pateikti naudingą informaciją apie žmogiškojo kapitalo valdymą, analizuosiu bei vertinsiu *darbuotojų kaitos, stabilizacijos, kompetencijos, pasitenkinimo darbu bei motyvacijos rodiklius*.

**Darbuotojų kaitos rodiklis.** Jis parodo atleistų ir priimtų darbuotojų procentinę dalį. Kuo darbuotojų kaitos rodiklis mažesnis, tuo jis geriau yra vertinamas ir kaita yra mažesnė ir atvirkščiai. Analizuojamo rodiklio procentinė išraiška parodo, kokią dalį visų darbuotojų sudaro priimti bei atleisti darbuotojai.

Tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje šiuo metu dirba 136 darbuotojų, iš kurių 74 yra administracijos darbuotojai, 25 – pilotai ir 37 palydovai. Tačiau šis darbuotojų skaičius yra dinamiškas, nes kompanijos veiklą tiesiogiai įtakoja vyraujantis sezoniškumas, t.y. žiemos laikotarpiu užsakymų skaičius yra mažesnis nei vasaros.

Sezoniškumo atspindys aiškiai matomas vertinant darbuotojų kaitos rodiklius kas ketvirtį (žr. 18 pav.). Antrame ketvirtyje pastebimas staigus skraidančiojo personalo kaitos rodiklio kilimas, t.y. užsakomųjų skrydžių kompanija nutraukia darbo sutartis su skraidančiuoju personalu, tačiau prasidėjus sezonui – skraidančiojo personalo skaičius vis auga.



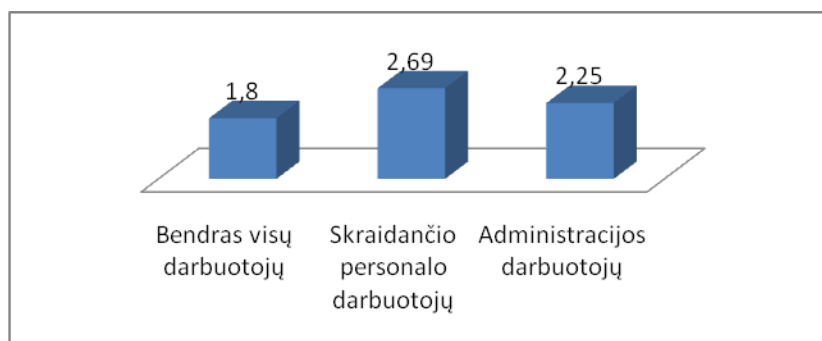
47 pav. Atleistų ir priimtų darbuotojų skaičius 2012 m. kas ketvirtį (proc.)

Visiškai kitokia kaitos tendencija pastebima vertinant administracijos darbuotojų kaitos rodiklius. Užsakomųjų skrydžių kompanija vertina savo darbuotojus, todėl stengiasi skatinti jų lojalumą, nes tai yra naudinga abiems pusėms, t.y. ir darbdaviui, nes darbuotojas yra susipažinęs su organizacijos veikla bei jos principais, ir darbuotojui, nes jo darbas yra vertinamas bei kuriamos palankios darbo sąlygos. Tačiau visų darbuotojų kompanijai nepavyksta išlaikyti dėl stiprios tarptautinės konkurencijos sąlygomis remtos darbo rinkos.

**Darbuotojų stabilizacijos rodiklis.** Šio rodiklio esmė – parodyti darbuotojų stabilumą tarptautinėje organizacijoje, lyginant jį su organizacijos gyvavimo laikotarpiu. Kuo stabilizacijos koeficiento reikšmė yra didesnė, tuo jis geriau vertinamas, t.y. darbuotojai yra lojalūs savo darbo vietai.

Kadangi užsakomųjų skrydžių kompanijoje dirba nemažai darbuotojų ir būtų labai sudėtinga pateikti kiekvieno darbuotojo individualius stabilizacijos koeficientus, todėl darbuotojai buvo sugrupuoti. Administracijos darbuotojų skaičius nuo kompanijos gyvavimo laikotarpio pradžios nuolat kito, nes kompanijos veikla užėmė vis didesnę rinkos dalį. Šis internacionalizacijos veiksnys įtakojo administracijos darbuotojų augimą, o pastarasis – stabilizacijos koeficiento reikšmės mažėjimą. Žinoma, stabilizacijos rodiklio koeficiento kitimui įtakos turėjo ir darbuotojų kaitos rodiklio priežastys. 2012 metų administracijos koeficiento reikšmė buvo 1,8, o tuo tarpu skraidančiojo kapitalo – kur kas geresnė, t.y. 2,69 (žr. 19 pav.). Apžvelgus užsakomųjų skrydžių kompanijos stabilizacijos koeficientus, galime daryti prielaidą, kad skraidantysis personalas yra lojalesnis už administracijos darbuotojus.

Pateiktame paveiksle matyti, kad lojaliausi bendrovės darbuotojai yra pilotai ir palydovai, su kuriais sudarytos neterminuotos darbo sutartys.



48 pav. **Organizacijos darbuotojų stabilizacijos koeficientas**

Kadangi analizuojamos tarptautinės bendrovės veikla yra specifinė, kompanijos darbuotojai turi turėti specifinių žinių, patirties šioje veikloje bei suprasti visą veiklos procesą, o tai įtakoja siekimą išlaikyti darbuotojus organizacijos viduje. Remiantis kompanijos vidiniais duomenimis, galima teigti, kad organizacija lojaliems bei gerus veiklos rezultatus rodantiems darbuotojams suteikia galimybę kilti pareigose. Organizacijoje yra kaupiama informacija apie kiekvieną darbuotoją, metų pabaigoje duomenys

susisteminti. Tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje 2010 – 2012 metais pareigose pakilo net 32,6 proc. darbuotojų. Administracijos darbuotojams yra didesnės perspektyvos, nes nuolat plečiasi organizacijos skyriai, vykdomi internacionalizacijos procesai, t.y. atidaromi nauji filialai užsienio šalyse ir t.t. Per analizuojamą laikotarpį pareigose pakilo beveik 25 proc. administracijos darbuotojų, o skraidančiojo personalo darbuotojų 8,1 proc.

Per penkis organizacijos gyvavimo metus, pareigose pakilo beveik trečdalis darbuotojų. Tokie analizės rezultatai tik patvirtina, jog kompanija vertina darbuotojų darbą ir prioritetą kilti pareigose teikia esamiems darbuotojams, taip įrodydama, jog vertina jų atsidavimą bei darbą.

Būtina paminėti ir tai, kad tyrime buvo analizuojami tik iki šiol dirbantys darbuotojai ir nebuvo įtraukti tie darbuotojai, kurie buvo pakelti pareigose, bet šiuo metu dėl tam tikrų priežasčių nebedirba organizacijoje. Kadangi internacionalinė užsakomųjų skrydžių kompanija kiekvieną savo darbuotoją laiko ypatinga organizacijos dalimi, kurią pasitelkus yra kuriama organizacijos pridėtinė vertė ir didinamas konkurencinis pranašumas rinkoje. Siekiant nustatyti organizacijos dalyvių *kompetencijos, pasitenkinimo bei motyvacijos rodiklius*, atlikta anketinė apklausa, kurios pagrindą sudaro teorinėje dalyje išanalizuota bei pateikta žmogiškojo kapitalo vertinimo rodiklių kombinacija.

Sudaryta anoniminė elektroninė apklausa (žr. 4 priedą), kurią sudaro 22 klausimai, o jų atsakymai tai tarsi organizacijos narių individualius požiūris į žmogiškojo kapitalo vertinimo sistemą. Toks apklausos pateikimo būdas sudarė galimybes didžiajai daliai darbuotojų, nepriklausomai nuo jų buvimo vietos, dalyvauti tyrime ir pareikšti savo nuomonę. Tyrime dalyvavo 87,5 proc. visų darbuotojų, t.y. 119, iš kurių 67 administracijos darbuotojai, 18 pilotų ir 34 palydovai (-ės).

Apklausos klausimų atsakymai apie išsilavinimą, įgūdžius, pasitenkinimą darbu, vadovavimo kokybę, darbuotojų vertinimą, užmokesčio sistemą, tarpusavio santykius, karjeros planus, lojalumą ir kt., sudarė galimybę analizuoti darbuotojų kompetencijos, motyvacijos bei pasitenkinimo rodiklius.

**Kompetencijos rodikliai.** Šiam rodikliui nustatyti darbuotojams buvo užduotas klausimas apie jų išsilavinimo lygį. Susistemintus apklausos duomenis, apie 16 proc. organizacijos darbuotojų nėra įgiję aukštojo išsilavinimo (žr. 9 lentelę).

Būtina paminėti, jog iš organizacijoje dirbančių pilotų, 15 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, t.y. yra baigę bakalauro arba magistro studijas, ir tik 3 proc. turi profesinį išsilavinimą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pilotų kvalifikacija yra aukšta ir jie puikiai išmano savo darbo specifiką.

Remiantis apklausos duomenimis, net 43 proc. administracijos darbuotojų išsilavinimo lygis yra aukštas, o 5 proc. – nėra įgiję tokio išsilavinimo, t.y. nėra baigę tokios aukštosios mokyklos.

Tarptautinės organizacijos palydovų, nebaigusių aukštųjų mokslų, skaičius yra procentaliai didžiausiais, nes net 11 proc. nėra įgiję aukštojo išsilavinimo.

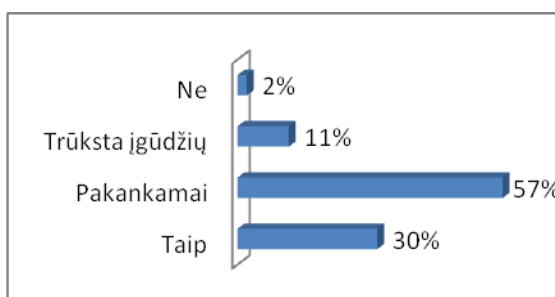
44 proc. darbuotojai įgiję bakalauro mokslinį laipsnį: 19 proc. administracijos darbuotojai, 8 proc. – pilotai, 17 proc. palydovai.

21 lentelė. Darbuotojų išsilavinimo lygis (proc.)

Išsilavinimas Pareigybė	Nebaigtas aukštasis	Profesinis	Bakalauras	Magistras
Administracijos darbuotojas	5 proc.	-	19 proc.	24 proc.
Pilotas	-	3 proc.	8 proc.	7 proc.
Palydovas (ė)	11 proc.	2 proc.	17 proc.	4 proc.
<b>Viso:</b>	<b>16 proc.</b>	<b>5 proc.</b>	<b>44 proc.</b>	<b>35 proc.</b>

Nors didžioji dalis darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, negalima daryti išvados, kad visi šie darbuotojai yra kompetetingi. Jų nuomonę apie kompetenciją atspindi apklausos klausimas „Ar laikote save kompetetingu darbuotoju, kuris užtikrina maksimalų darbo efektyvumą?“ (žr. 20 pav.).

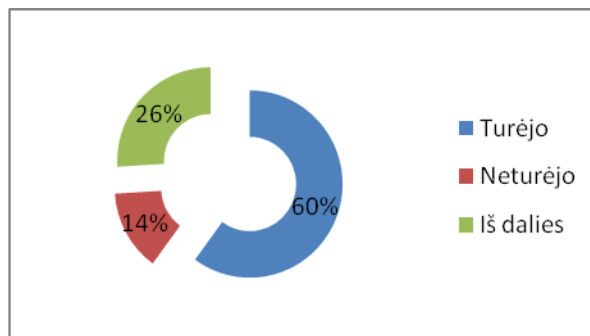
Net 57 proc. darbuotojų teigia esą pakankamai kompetetingi, tuo tarpu savo kompetencija visiškai įsitikinę yra 30 proc. darbuotojų, 11 proc. darbuotojų mano, kad trūksta įgūdžių. Tik labai maža procentinė dalis mano, jog yra visiškai nekompetetingi ir negali prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo bei pridėtinės vertės kūrimo.



49 pav. Organizacijos darbuotojų nuomonė apie turimą kompetenciją (proc.)

Akivaizdu, kad labiausiai kompetetingais save laiko pilotai, kurių darbo specifika yra unikali ir neturėdami profesinių įgūdžių bei žinių – tiesiog negalėtų atlikti savo pareigų. Įdomu, kad visiškai kompetencijos neturinčiais save laiko likusioji labai maža dalis (2 proc.) irgi pilotai, tačiau tai yra dar besimokantys darbuotojai, kurie buvo neseniai priimti. Administracijos darbuotojų nuomonės pasiskirstė tarp „turi pakankamai įgūdžių“ bei „trūksta įgūdžių“, nors didžioji procentinė dalis save laiko pakankamai kompetetingais.

Darbuotojų kompetencija yra vertinama ir pagal įgytą profesinę patirtį. Remiantis apklausos duomenų rezultatais, išsiaiškinta, kad net 60 proc. darbuotojų pradėdami dirbti užsakomųjų skrydžių kompanijoje buvo įgyję su darbo specifiką susijusias patirties, tačiau 14 proc. teigia, kad iki darbo pradžios kompanijoje nebuvo susidūrę su tokia veikla (žr. 21 pav.).



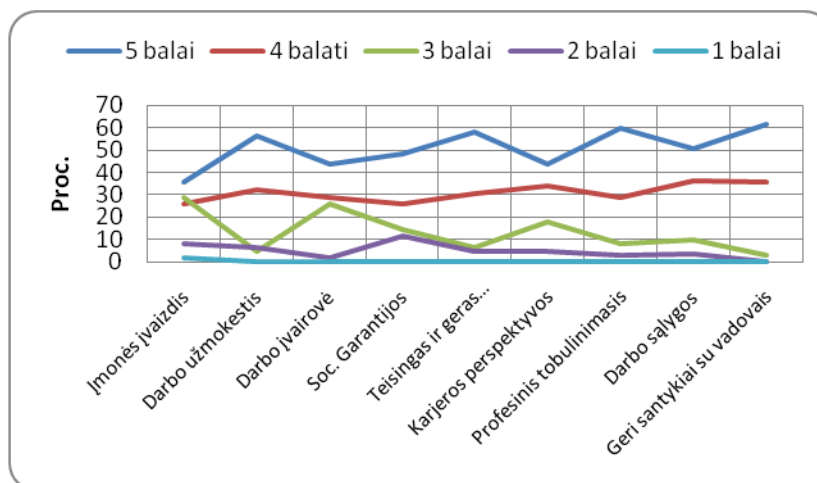
50 pav. Profesinės patirties vertinimo rodiklis (proc.)

Akivaizdu, kad didžioji dalis darbo patirties turinčių darbuotojų sudarė pilotai (27 proc.), nes jų darbo pobūdis to reikalauja. Darbo patirties neturinčių asmenų procentinę dalį sudarė administracijos personalas (9 proc.) bei palydovai (5 proc.).

Apibendrinus darbuotojų išsilavinimo lygį, kompetenciją bei profesinės patirties rezultatus, galime daryti išvadą, kad tarptautinės organizacijos kompetencijos rodiklis procentaliai yra aukštas, t.y. 79 proc. darbuotojų turi bakalauro bei magistro mokslinius laipsnius, 87 proc. darbuotojų turi organizacijos efektyviai veiklai užtikrinti skirtų įgūdžių, o 86 proc. darbuotojų turi profesinės patirties. Šie duomenys tik pagrindžia kompetencijos rodiklio efektyvumo nustatymą.

**Pasitenkinimo darbu rodikliai.** Mokslinėje literatūroje aptinkama nuomonių, kad organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencingumą įtakoja darbuotojų pasitenkinimas darbu, nes tik tada jie jaučiasi vertinami bei pilnaverčiais kompanijos nariais. Toks pozityvus darbuotojų mąstymas tiesiogiai veikia organizacijos verslo sėkmę, nes pasitenkinimo darbu rodiklis darbuotojų atžvilgiu kuria sunkiai imituojamus konkurencinius veiksmus, iškelia naudingas idėjas, efektyviai tenkina klientų bei tiekėjų poreikius ir kuria gerus tarpusavio santykius.

Remiantis anketine apklausa, buvo siekiama sužinoti darbuotojų prioritetus, kurie kuria gerą korporacinę kultūrą (žr. 22 pav.).

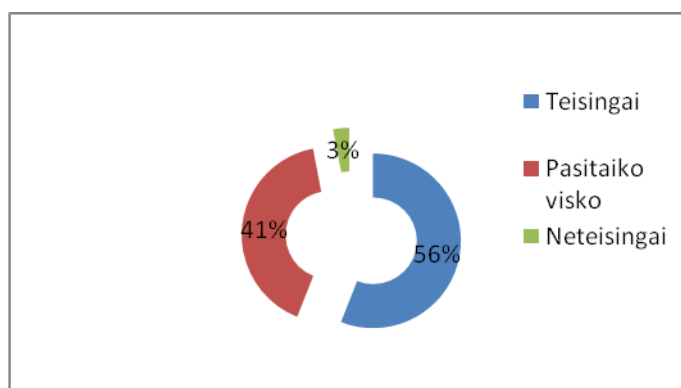


51 pav. Darbuotojų prioritetų skirstymas 5 balų skalėje (proc.)

Iš pateikto paveiklo matyti, kad net 61 proc. organizacijos darbuotojų kaip didžiausią prioritetą kuriant geras darbo sąlygas, išskiria gerus santykius su vadovais. Toliau prioritetinę seką sudarė profesinis tobulinimas (59,7 proc.), teisingas vadovavimas (58,1 proc.) ir tik ketvirtuoju prioritetu darbuotojai išskyrė darbo užmokestį, kuris sudaro 56,5 proc. Analizės duomenys leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojams darbo užmokestis nėra svarbiausias veiksnys, įtakojantis jų darbo sąlygas, o pirmenybė yra teikiama puikios korporacinės kultūros kūrimui.

Apklausoje buvo tiesiogiai klausiami apie darbuotojų pasitenkinimą darbu. Apklausoje rezultatai duomenimis, net 66 proc darbuotojų, dirbdami organizacijoje, jaučia pasitenkinimą darbu. Tik labai maža kompanijos darbuotojų dalis (4 proc.) nėra patenkinti darbu. Likusioji dalis neturi nuomonės, t.y. atsakė, kad nesijaučia nei patenkinti, nei nepatenkinti.

Pasitenkinimo darbu rodiklį įtakoja ir teisingas pavestų užduočių atlikimo įvertinimas (žr. 23 pav.).



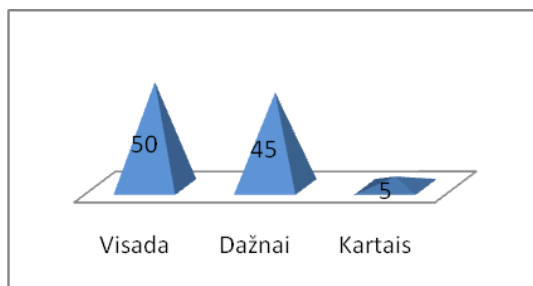
52 pav. Pavestų užduočių įvertinimas darbuotojų nuomone (proc.)

Daugiau nei pusė įmonės darbuotojų (56 proc.) jaučiasi visada vertinami teisingai, o neteisingai – tik 3 proc. Likusioji dalis darbuotojų teigia, kad vertinant visą darbo laiką organizacijoje pasitaikė įvairių vertinimų. Tai yra normalu, nes kiekvienos organizacijos veikloje (ypač šiame sektoriuje) pasitaiko

klaidų, kurias iš dalies įtakoja ir personalas, tačiau dažniausiai darbuotojai nėra linkę pripažinti savo klaidų ir vertina tai kaip neteisingą vertinimą. Tačiau paklausus, ar darbuotojai žino, kaip jų veiklos rezultatus vertina vadovai, atsakymai buvo stebinantys, t.y. tik 15 proc darbuotojų visada sužino vadovo nuomonę apie atliktą darbą. Vienodą procentinę dalį (29 proc.) užima dvi darbuotojų nuomonės, t.y. apie atlikto darbo vadovo įvertinimą sužino dažnai bei kartais, o 11 proc. darbuotojų niekada nėra sužinoję atlikto darbo įvertinimo. Tokia susidariusi situacija leidžia daryti prielaidą, kad vadovai nėra suinteresuoti darbuotojų rezultatų aptarimu, o tai sukelia tam tikrų problemų. Organizacijos personalas nežinomas savo darbo įvertinimą, nėra informuoti apie nekokybiškai atliktą darbą ir neturi galimybės pasitaisyti, tobulinti darbo specifikos bei įgūdžių.

Apklauso duomenys, kurie leidžia apibendrinti darbuotojų pasitenkinimą vadovavimu, sąlyginai pasiskirstę kaip ir darbo rezultatų žinojimas. 46 proc. darbuotojų vadovams neturi jokių priekaištų ir yra patenkinti vadovavimo kokybe, 34 procentai – šiuo klausimu neturi nuomonės, o nepatenkintų vadovavimo kokybe yra 12 proc. darbuotojų. Labiausiai nepatenkinti tiek vadovavimo kokybe, tiek ir pačiu darbu yra palydovai. Tai leidžia daryti išvadą, kad organizacija turėtų labiau domėtis nepasitenkinusių darbuotojų poreikiais bei priežastimis, nes ši darbo grandis yra tiesiogiai susijusi su klientų aptarnavimu, o nepasitenkinimas gali atsispindėti ir aptarnavimo kokybėje. Būtina pabrėžti, kad užsakomųjų skrydžių kompanijos pagrindinis pajamų šaltinis – klientai, nuo kurių priklauso didžioji dalis organizacijos veiklos efektyvumo bei gali nulemti visos organizacijos reputacijos lygį.

Darbuotojų darbo rezultatai bei pasitenkinimas taip pat priklauso ir nuo pateikiamų užduočių supratimo, todėl į anketos klausimyną buvo įtrauktas ir toks klausimas. Pusė darbuotojų teigia visada suprantantys pateikiamas užduotis, 45 proc. – dažnai, tačiau ne visada ir tik 5 proc. darbuotojų paskirtas užduotis supranta kartais (žr. 24 pav.).



53 pav. Pateikiamų užduočių supratimas (proc.)

Apžvelgus šiuos rezultatus, galima daryti prielaidą, kad vadovai pateikia gana aiškias ir suprantamas užduotis, tačiau veiklos rezultatai būtų geresni, jei visi darbuotojai, be išimčių, galėtų teigti, kad užduočių pateikimas yra aiškus.

Analizuojant darbuotojui tenkantį darbo krūvį, buvo gauti tokie rezultatai: 71 proc. personalo teigia, kad darbo krūvis yra pakankamas normaliai dirbti ir atlikti visais paskirtas užduotis, 21 proc. mano, kad darbo krūvis yra per didelis, o 8,1 proc. darbuotojų teigia, kad nejaučia jokie darbo krūvio ir jis yra netgi per mažas. Čia procentinę dalį sudaro pilotų bei palydovų nuomonė, o per dideliu darbo krūviu skundžiasi administracijos personalas, kuriam ir tenka pagrindinė organizacijos veikla.

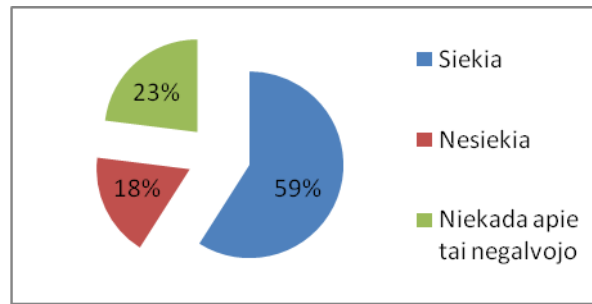
Nors darbo užmokestis darbuotojų nuomone nėra vienas iš pirmųjų prioritetų sąrašė, tačiau vistiek daro įtaką pasitenkinimo darbu rodikliui. Remiantis apklausos rezultatų duomenimis buvo nustatyta, jog didžioji dalis personalo visgi yra nepatenkinti darbo užmokesčio sistema. Šie darbuotojai sudaro 39 proc., iš kurių didžioji dalis yra palydovai. Tik ketvirtadalis darbuotojų yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, tačiau net penktadalis kompanijos darbuotojų pageidautų pakelti jų darbo užmokestį bent 50 procentų. Kad ir kaip būtų keista, užsakovų skrydžių kompanijoje vyrauja net 3 proc. darbuotojų, kurie mano, jog didesnio atlyginimo jie yra tiesiog neverti.

Apibendrinus pateiktus duomenis, galima teigti, kad pasitenkinimo darbu, santykių su vadovais bei tenkančių darbo krūviu buvo patenkinta didžioji dalis darbuotojų, t.y. jų procentinė išraiška buvo didesnė nei 60 proc. Vadovavimo kokybę atspindintis rodiklis akcentuoja beveik pusės darbuotojų teigiamą įvertinimą, tačiau remiantis apklausos rezultatų duomenimis buvo nustatyta, kad tik ketvirtadalis darbuotojų yra visiškai patenkinti darbo užmokesčiu, o tai turėtų versti organizacija susimastyti ir kažka keisti savo veikloje, nes darbuotojai, jų žinios bei idėjos yra nepakeičiama jėga, kuri šių dienų moksliniuose straipsniuose yra įvardijama kaip viena iš pagrindinių tarptautinio konkurencingumo pranašumų.

**Motyvacijos rodikliai.** Anketinės apklausos duomenys buvo naudojami ir siekiant išsiaiškinti, kas darbuotojus motyvuoja. Visų pirma klausama darbuotojų, ar jiems yra žinoma organizacijos strategija bei tikslai. Šio klausimo atsakymai nenustebino, t.y. net 66 proc. darbuotojų patvirtino, kad žino kompanijos strategiją bei tikslus, o likusioji procentinė dalis atsakė lyg abejodama, t.y. žino iš dalies. Taip pat buvo išsiaiškinta, kad 72 proc. personalo ne tik žino pagrindinius organizacijos aspektus, bet ir asmeniškai domini su kompanijos veikla susijusiais procesais bei seka naujienas.

Vienas iš pagrindinių veiksnių, kuriuo remiantis yra vertinama personalo motyvacija - karjeros siekimas. Anketoje darbuotojai buvo klausiami, ar siekia karjeros tarptautinėje užsakovų skrydžių kompanijoje. Atsakymai verčiantys susimastyti (žr. 25 pav.).

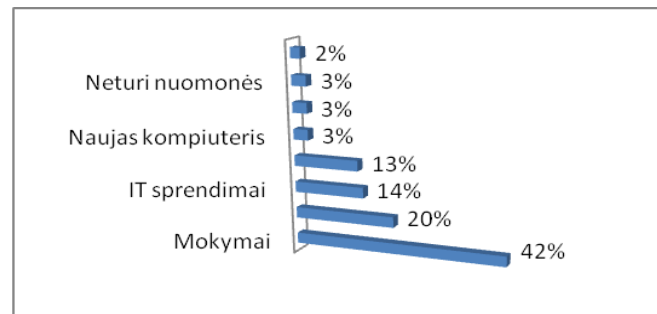




54 pav. Darbuotojų nuomonė apie karjeros siekimą organizacijoje (proc.)

Kad ir kaip bebūtų keista, remiantis apklausos duomenimis, beveik penktadalis kompanijos darbuotojų nesiekia karjeros, o 23 proc. – apie tai niekada negalvojo. Tačiau būtina paminėti, kad net 59 proc. užsakomųjų skrydžių kompanijos darbuotojų siekia karjeros galimybių. Ši procentinė dalis darbuotojų leidžia daryti prielaidą, kad karjeros perspektyvos yra prieinamos, juolab, kad kompanija, vertindama savo darbuotojus, kelia juos pareigose neieškodama naujų darbuotojų ir išorinės aplinkos. Anketos duomenimis buvo nustatyta, kad karjeros perspektyvų siekia administracijos darbuotojai bei pilotai, tuo tarpu palydovai sudaro didžiąją dalį žmonių, kurie neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Klausimai, susiję su darbo efektyvumu, leido atskleisti darbuotojų nuomonę apie efektyvumą skatinančius veiksnius (žr. 26 pav.).

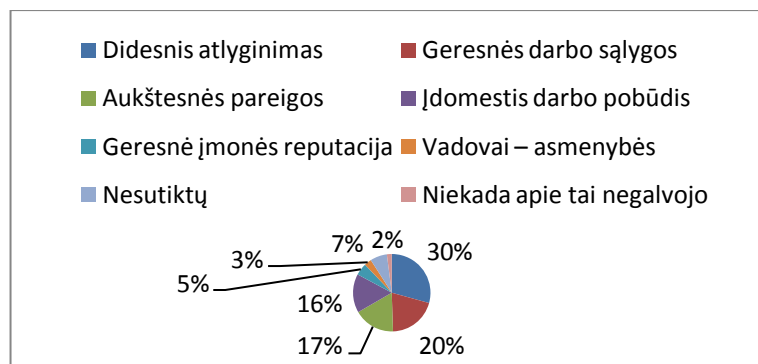


55 pav. Veiksniai, darbuotojų nuomone, didinantys darbo efektyvumą (proc.)

Nenuostabu, kad net 42 proc. darbuotojų, kaip efektyviausią veiksnį, įvardijo profesinius mokymus, nes šių mokymų dėka darbuotojai tobulėja savo veiklos sferoje ir gauna tiesioginę naudą. Penktadalis darbuotojų teigia, kad darbo efektyvumui įtakos turi žinios apie kitų darbuotojų veiklą, nes kompanija yra sudaryta iš keleto skirtingų departamentų, kurių veikla vienokiu ar kitokiu būdu yra susijusi, tačiau jie gana mažai keičiasi informacija tarpusavyje, tokiu būdu dažniau trukdydami klientus bei tiekėjus dėl tų pačių iškilusių klausimų. Taip pat 15 proc. apklaustųjų nuomone, darbo efektyvumui įtakos turi IT sprendimai. Tobulinant juos arba sukuriant atitinkamą duomenų bazę, būtų įmanoma lengviau išvengti dviprasmybių, nes visa reikalinga informacija būtų susisteminta ir prieinama kiekvienam darbuotojui.

Kiekviena organizacija, kuri investuoja į žmogiškąjį kapitalą bei siekia įgyti tarptautinį konkurencinį pranašumą rinkoje, privalo atsižvelgti į šiuos darbuotojų pasiūlymus. Konkreti darbuotojų grandis geriausiai žino, ko trūksta, kad būtų pasiektas maksimalus darbo efektyvumas jų darbo sferoje.

Siekiant išsiaiškinti apie motyvacijos rodiklį užsakomųjų skrydžių kompanijoje, apklausoje buvo pateikiamas klausimas, kokios priežastys paskatintų pereiti pas konkurentus (žr. 27 pav.).



56 pav. Priežastys, skatinančios pereiti pas konkurentus (proc.)

Užsakomųjų skrydžių kompanijos 29 proc. personalo, kaip prioritetą, išskyrė didesnę darbo užmokestį. Sekanti priežastis – geresnės darbo sąlygos, kurias įvardijo penktadalis organizacijos darbuotojų. Aukštesnes pareigas bei įdomesnę darbo pobūdį atitinkamai įvardijo 17 proc. ir 16 proc. darbuotojų. Tik labai maža dalis darbuotojų (7 proc.) nesutiktų pakeisti darbo vietos ir išeiti dirbti į kitą kompaniją. Yra daroma prielaida, kad jeigu darbuotojams yra patenkintas darbo sąlygomis bei korporacinė kultūra, ir, žinoma, mano, kad jo darbo veiklos rezultatai yra teisingai įvertinami tiek moraline, tiek ir finansine prasme, darbuotojai neišeitų į kitą kompaniją savo noru. Kadangi analizuojamos kompanijos veiklos pobūdis yra priskiriamas prie specifinių, kompanija turėtų labiau atsižvelgti į realius personalo poreikius, nes darbuotojų lojalumas gali būti traktuojamas kaip dalinis organizacijos sėkmės šaltinis.

Apibendrinus motyvacijos rodiklių analizės duomenis, galima teigti, kad šis rodiklis gana aukštas, tačiau visada yra kur stengtis bei tobulėti. Jei analizuojama organizacija atsižvelgtų į darbuotojų įvardintus darbo efektyvumą skatinančius ir kitus motyvacijos veiksnius, naudos turėtų abi šalys, t.y. tiek organizacija, tik ir jos personalas.

**Ryšio tarp analizuojamų rodiklių nustatymas.** Remiantis atliktos anketinės apklausos duomenų rezultatais, buvo įvertinti užsakomųjų skrydžių kompanijos darbuotojų *kaitos, stabilizacijos, kompetencijos, pasitenkinimo darbu bei motyvacijos rodikliai*, bei atlikta koreliacinė analizė<sup>3</sup>. Koreliacijos

<sup>3</sup> Koreliacinė analizė – tai toks metodas, kuris neatskleidžia ryšių tarp konkrečių reikšmių atsiradimo priežasčių, tačiau kiekybiškai išmatuoja tų ryšių stiprumą. (Kėdaitis, 2009: 6)

koeficientas nustato ar egzistuoja stochastinis ryšys tarp analizuojamų rodiklių bei parodo jo stiprumą, kuris kinta ( $-1 \leq r \leq 1$ ). Gauti koreliacijos koeficientai rodo pasirinktų kintamųjų tiesioginę arba atvirkštinę priklausomybę, o jeigu dviejų kintamųjų koreliacija lygi nuliui, tai ryšys neegzistuoja - kintamieji yra statistiškai nepriklausomi. Koreliacijos koeficientai reikšmingi, kai statistinė reikšmė yra didesnė už jos lentelinę reikšmę ( $t^{st} > t^{kr}$ ), t.y. darome išvadą, kad koreliacijos koeficientas reikšmingas ir stochastinis ryšys tarp analizuojamų rodiklių egzistuoja.

Analizuojamų rodiklių koreliacijos koeficientai lyginami su kritine reikšme, kuri šiuo atveju yra 2.001 (žr. 5 priedą). Statistiškai reikšmingos koeficientų reikšmės pateiktos žemiau esančioje lentelėje (žr. 10 lentelę).

22 lentelė. **Apklauso duomenų koreliacijos koeficientų reikšmės**

Rodikliai	Gerai santykiai su kolegomis	Atlyginimas	Darbo įvairovė	Gerai santykiai su vadovais	Karjeros perspektyvos	Profesinis tobulėjimas	Įmonės įvaizdis	Darbo sąlygos	Pasitenkinimas darbu
Išsilavinimas	-0.269141372	0.3226279	-	-	-	0.238219	-	-	-
Siekis karjeros	0.263980774	-	-	0.342624	0.264118	-	-	-	0.406291798
Gerai santykiai su kolegomis		-	0.223517	-	-	-	0.2824	-	0.291450954
Atlyginimas			-	0.501974	0.395832	0.384003	-	0.508058	-
Darbo įvairovė				0.386158	0.477565	0.463195	0.569012	0.216065	-
Gerai santykiai su vadovais					0.610025	0.692357	0.402553	0.415092	0.283679341
Karjeros perspektyvos						0.789913	0.44131	0.583207	-
Profesinis tobulėjimas							0.453532	0.430686	-
Įmonės įvaizdis								0.452817	0.425195007

Atlikus koreliacinę analizę bei įvertinus rodiklius, nustatyta, kad:

- stipriausias ryšys egzistuoja tarp karjeros perspektyvų ir profesinio tobulėjimo rodiklių;
- išsilavinimo koeficientas turi ryšį su gerų santykių palaikymu tarp kolegų bei su profesiniu tobulėjimu;
- darbuotojai, kurie siekia karjeros, sąlyginai gerai sutaria su kolegomis ir vadovais, siekia perspektyvos bei jaučia pasitenkinimą darbu;
- geri santykiai su kolegomis sąlygoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacijos įvaizdžio kūrimą bei darbo įvairovę;
- nustatytas ryšys tarp atlyginimo koeficiento ir karjeros perspektyvų, profesinio tobulėjimo bei darbo sąlygų koeficientų;
- darbo įvairovės koeficientas sąlygoja tarpusavio ryšį su gerų santykių su vadovais, karjeros perspektyvų, profesinio tobulėjimo, įmonės įvaizdžio kūrimo bei darbo sąlygų koeficientų;

- gerų santykių su vadovais koeficiento reikšmė turi ryšį su profesiniu tobulėjimu, įmonės įvaizdžiu, geromis darbo sąlygomis ir, žinoma, pasitenkinimu darbu;
- karjeros perspektyvos tarpusavyje sąveikauja su profesinio tobulėjimo, įmonės įvaizdžio, darbo sąlygų rodikliais.

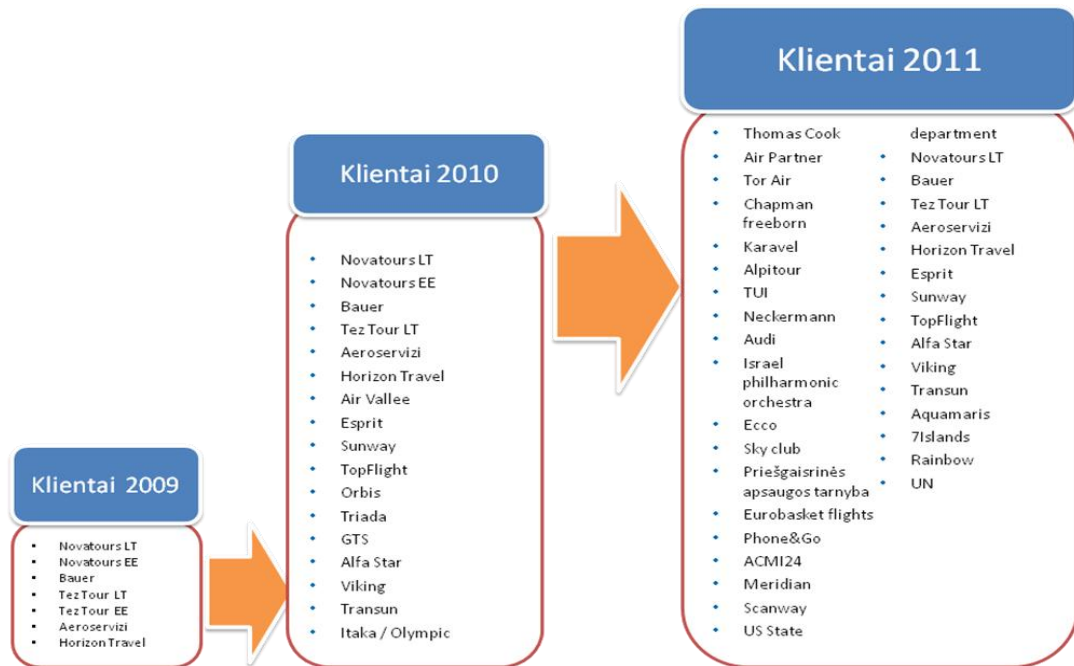
### **3.4.2. Klientų kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje**

Užsakomųjų skrydžių kompanija itin didelę reikšmę teikia klientams, nes tai vienintelis organizacijos pajamų šaltinis. Galime daryti prielaidą, kad organizacijos veikla tiesiogiai priklauso nuo klientų skaičiaus, o kadangi šios kompanijos tikslas – tapti lyderiaujančia tarptautine bendrove Europoje, yra siekiama ne tik išlaikyti esamus klientus, bet ir pritraukti naujų klientų. To pasekoje skrydžių bendrovė ne tik didins pajamas, bet ir įgys didesnę konkurencingumą kitų skrydžių bendrovių atžvilgiu,

Užsakomųjų skrydžių kompanijos klientai yra įvairūs turo operatoriai, turo operatorių brokeriai, valstybinės institucijos bei nepriklausomi juridiniai asmenys. Lojalūs klientai įtakoja pagrindinę dalį kompanijos pajamų, likusioji dalis susideda iš vienkartinų užsakymų, kurių dėka kompanija gauna ne tik papildomas pajamas, bet ir gerina įvaizdį bei reputaciją. Taigi, klientų kapitalas – pagrindinis ir svarbiausias tarptautiškumo veiksnys, įtakojantis veiklos efektyvumą ir, žinoma, konkurencingumo lygį, todėl užsakomųjų skrydžių kompanija turi skirti ypatingą dėmesį klientų kapitalo valdymui.

***Klientų lojalumo rodikliai.*** Užsakomųjų skrydžių kompanija buvo įsteigta 2007 metais, tačiau tik 2008 metų pabaigoje organizacijai buvo suteiktas oro vežėjo pažymėjimas, kuris suteikia teisę vykdyti komercinius skrydžius, atitinkančius tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose numatytus reikalavimus. Tai buvo pirmas žingsnis internacionalizacijos proceso link. Toks oro vežėjo pažymėjimas įmonei suteiktas trijose ES šalyse, o tai įmonei suteikia didesnes veiklos galimybes bei platesnį klientų spektrą.

Remiantis kompanijos vidiniais duomenimis, klientinio kapitalo vystymosi tendencija vis didėja (žr. 28 pav.).



Šaltinis: Aviakompanija

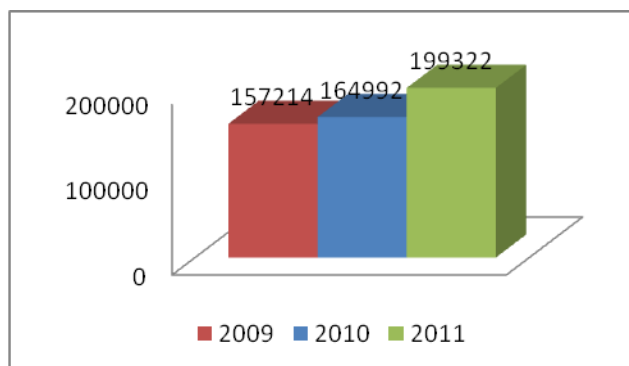
#### 57 pav. Kompanijos klientų kaita 2009-2011m

2009 metais stambiausių klientų sąrašą sudarė 7 klientai, o 2010 metais šis sąrašas padidėjo net 143 proc., t.y. kompanija pritraukė net 10 naujų tarptautinio masto klientų. 2011 metų rezultatai dar geresni, nes lyginant su 2010 m. klientų skaičius padvigubėjo ir kompanija tenkino net 34 stambiausių klientų poreikius. 2011 metų klientų skaičių palyginę su 2009 metais, matome kad per šį laikotarpį kompanijos klientų sąrašas prasiplėtė beveik 5 kartus. 2012 metais klientų sąrašas pasipildė dar keletu klientų, kurių skrydžių bendrovė nenpooori atskleisti, tačiau tikina, kad jis yra kur kas didesnis nei 2011 metais. Tai atspindi ir gerėjantys finansiniai rezultatai ir vis didesnis konkurencingumo rodiklis.

Tokiam klientų skaičiaus pokyčiui įtakos turi organizacijos Komercijos departamento darbuotojai, nes jų veiklos pobūdis – naujų klientų pritraukimas bei paieška. Šiame departamente nuo kompanijos įsteigimo dirba 4 darbuotojai, kurių darbo rezultatai yra akivaizdūs. 2009 metais vidutiniškai vienam darbuotojui teko 1,75 kliento, 2010 m. – 4,25, o 2011 metais šis skaičius pasiekė organizacijos apogėjaus viršūnę, t.y. vienam darbuotojui vidutiniškai teko 8,5 kliento. Remiantis „Small Planet Airlines“ vidiniais šaltiniais, 2012 metais vienam darbuotojui vidutiniškai teko daugiau negu 10 klientų.

**Palankių kontraktų rodiklis.** Kadangi šis rodiklis yra vienas iš pagrindinių, nusakančių veiklos efektyvumą bei konkurencingumo lygį, kompanija kas metus atlieka uždirbamų pajamų analizę (žr. 6

priedą). Remiantis analizės duomenimis nustatyta, kad didžiausias pajamas bendrovė gauna iš lojalių klientų. Taip pat nustatyta, kad kiekvienais metais klientų pajamos vis didėjo ir, akivaizdu, kad šią tendenciją įtakojo augantis stambių klientų skaičius (žr. 29 pav.).



58 pav. 2009 – 2011 m. organizacijos pajamos iš klientų (tūkst. Lt.)

Nors klientų skaičius šiuo laikotarpiu augo ypatingai greitai, pajamos kito kur kas lėčiau. Lyginant su 2009 metais, 2011 – aisiais kompanijos pajamos išaugo beveik 27 proc., o tuo pačiu laikotarpiu stambiausių klientų skaičius padidėjo beveik 5 kartus, o 2012 metais kompanijos pajamos augo daugiau nei 43 procentais.

Bendrosios kompanijos pajamos yra truputį didesnės, nes jas sudaro ne tik iš stambiausių klientų gaunamos pajamos, bet ir palankių kontraktų pajamos (žr. 11 lentelę). Palankiais kontraktais galima įvardinti vienkartinis užsakymus, t.y. užsakomųjų skrydžių kompanijos paslaugomis naudojosi Izraelio philharmonijos orkestras, vykdydamas pasirodymų turą, sudaryta sutartis skraidinti futbolo rinktinės žaidėjus į varžybas bei kitų žinomų kompanijų, kaip Audi, Neckermann, Thomas Cook, Chapman freeborn ir kt. užsakyti skrydžiai.

23 lentelė. 2009-2011 m. užsakomųjų skrydžių kompanijos pajamų pasiskirstymas (mln. Lt.)

Metai	Bendros kompanijos pajamos (mln.Lt)	Iš stambiausių klientų gautos pajamos (mln.Lt)	Palankių kontraktų pajamos (mln.Lt)
2009	163	157	6
2010	169	165	4
2011	243	199	44

Šaltinis: **Aviakompanija**

Remiantis užsakomųjų skrydžių kompanijos vidiniais duomenimis galima daryti išvadą, kad lojalių klientų išlaikymas organizacijai kainuoja mažiau nei naujų klientų pritraukimas, nes ilgalaikis tarptautinis bendradarbiavimas užtikrina mažesnės produkcijos savikainą, geresnę paslaugų kokybę, o naujų klientų pritraukimas – reikalauja papildomų kaštų. Tačiau analizuojamoji organizacija siekia užsibrėžto tikslo, o klientų skaičiaus didinimas yra būtina priemonė šiam tikslui pasiekti. Kiekvienas klientas vertina paslaugų kokybę, o geri atsiliepimai yra pati geriausia reklama, o tai yra prielaida konkurencingumo didinimui.

**Klientų – keleivių pasitenkinimo rodiklis.** Užsakomųjų skrydžių kompanija vadovaujasi verslo modeliu „verslas – verslui“, todėl siekdama efektyvių veiklos rezultatų, kompanija turi įvertinti ne tik klientų, bet ir keleivių pasirenkinimo rodiklius. Klientų pasitenkinimo rodiklis yra siejamas su lojalumu, t.y. jeigu klientas yra patenkintas teikiamomis organizacijos paslaugomis, nenutrauks verslo ryšių ir taps lojaliu klientu. Tačiau klientų pasitenkinimo rodiklį visapusiškai įtakoja jų klientų (keleivių) pasitenkinimas.

Užsakomųjų skrydžių kompanijos specialistai, vertindami klientų – keleivių pasitenkinimo rodiklius, vykdomų skrydžių metu atliko anketinę apklausą, kuria buvo siekiama išsiaiškinti keleivių nuomonę apie organizacijos įvaizdį bei patikimumą. Apklausos klausimyną sudarė 9 klausimų grupės (15 klausimų) (žr. 7 priedą). Tyrimas buvo vykdomas 2011 m. spalio 17 d. iki 2011 m. lapkričio 24 d., kurio metu buvo apklausti 2393 keleiviai. Didžioji dalis klausimų buvo vertinami 5 balų skalėje (1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai) (žr. 12 lentelę).

24 lentelė. **Keleivių apklausos rezultatai**

Apibūdinimas	Bendras vidurkis	Lytis		Amžius			
		Moteris	Vyras	iki 24	25-35	36-55	virš 56
Registracija skrydžiui bei keleivių laipinimas į lėktuvą vyko be priekaištų.	4,2	4,1	4,2	4,1	4,1	4,2	4,4
Lėktuvas buvo švarus ir tvarkingas.	4,4	4,4	4,3	4,4	4,3	4,3	4,5
Lėktuvo įgula atrodė tvarkingai.	4,5	4,5	4,5	4,6	4,6	4,4	4,5
<b>Vidurkis</b>	<b>4,4</b>	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,5
Įgulos skaitomi pranešimai buvo suprantami ir aiškūs.	4,1	4,2	4,1	4,1	4,2	4,1	4,1
Mūsų orlaivio palydovai moka pasiūlyti ir parduoti prekes.	4	4	3,9	3,9	4	3,9	4,2
Orlaivio palydovai buvo dėmesingi vaikams.	4,1	4,1	4,1	4	4,2	4,1	4,2
Su šia lėktuvo įgula norėčiau skristi dar kartą.	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,2	4,2
<b>Vidurkis</b>	<b>4,1</b>	4,1	4	4	4,1	4,1	4,2
Šis skrydis mane maloniai nustebino.	3,2	3,2	3,2	3,2	3,1	3,3	3,5
Rekomenduočiau šią skrydžių bendrovę mylimam giminaičiui.	3,7	3,8	3,7	3,9	3,7	3,7	4
<b>Vidurkis</b>	<b>3,5</b>	3,5	3,5	3,5	3,4	3,5	3,8
Buvo skanu	3,7	3,8	3,7	3,8	3,8	3,6	3,8
Maisto meniu asortimentas buvo pakankamas.	3,2	3,2	3,3	3,4	3,3	3,2	3,1
Maisto kaina atitinka kokybę.	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,7	2,9
<b>Vidurkis</b>	<b>3,2</b>	3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,3
<b>BENDRAS ĮVERTINIMAS</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4</b>

Šaltinis: Aviakompanija

Remiantis apklausos rezultatų duomenimis, nustatyta, kad organizacijos įvaizdžio bei patikimumo rodiklių koeficientas yra aukštas, t.y. 3,9 balo iš 5 galimų. To pasekoje, galima daryti prielaidą, kad, anot keleivių, užsakomųjų skrydžių kompanija puikiai tenkina vartotojų poreikius.

Apklausos rezultatų duomenimis nustatyta, kad keleiviai geriausiu balu įvertino lėktuvo bei įgulos tvarkingą išvaizdą bei registraciją skrydžiui bei nepriekaištingą keleivių laipinimą į lėktuvą. Šie veiksniai buvo įvertinti 4,4 balo iš galimų 5, t.y. labai aukštu koeficientu.

Truputį žemesniu, tačiau vistiek aukštu koeficientu (4,1), keleiviai įvertino įgulos teikiamas paslaugas: skaitomų pranešimų kokybę, gebėjimą parduoti prekes, dėmesingumą mažiesiems keleiviams, todėl tokiu malonių paslaugų kompleksu keleiviai norėtų pasinaudoti dar kartą skirsdami su šia lėktuvo įgula.

Skrydžio kokybę keleiviai įvertino pakankamai geru koeficiento balu – 3,5 ir teigia, kad šią skrydžių bendrovę rekomenduotų giminaičiui. Nors keleivių atsiliepimai šiuo aspektu pakankamai aukšti, tačiau koeficientas yra tik patenkinamas. Tokiam keleivių vertinimui įtakos turėjo tokie veiksniai kaip didelis triukšmas pakilimo metu, seni lėktuvai, ankštos sėdimos vietos bei jų pasirinkimo galimybės nebuvimas. Šiuos veiksnius keleiviai įvardijo anketoje esančioje skiltyje „komentarai“.

Žemiausiu koeficientu keleiviai vertina su maistu susijusius teiginius. Jų nuomone, maistas nors ir skanus, tačiau asortimentas mažas ir svarbiausias ir mažiausiu balu įvertinatas veiksnys, kad maisto kaina neatitinka kokybės.

Komentarų skiltyje keleiviai mini ne tik neigiamus, bet ir teigiamus komentarus, t.y. maloni įgula, nepriekaištinga palydovų išvaizda bei akį traukiančios uniformos, ypatingas dėmesys vaikams, malonios staigmenos – dovanėlės bei įgulos šypsenos viso skrydžio metu.

Remiantis keleivių pasitenkinimui skirtos apklausos duomenimis, daroma prielaida, kad keleiviai ypatingą dėmesį skiria personalui, jų teikiamų paslaugų kokybei, o, anot keleivių, didžiausią neigiamą įtaką daro kompanijos inventoriūs. Kompanija atsižvelgia į klientų nuomones bei komentarus ir stengiasi visais galimais būdais pašalinti neigiamus veiksnius. Tokiu atveju, kompanija visais prieinamais būdais stengiasi pašalinti neigiamus veiksnius keliančias priežastis ir visapusiškai patenkinti keleivių poreikius.

Užsakomųjų skrydžių kompanija, apžvelgusi šios apklausos rezultatus, iš karto ėmėsi atitinkamų veiksmų, t.y. modifikavo meniu praplėsdama asortimentą, sustiprino maisto kokybės kontrolę. Kadangi kompanija ypatingą dėmesį skiria keleivių pasitenkinimo rodikliui didinti, skrydžio metu klientus pradėjo stebinti ir vardiniais suvenyrais: lėktuvėliais, kamuoliukais, lėlėmis, pledukais ir pagalvėmis. Būtina paminėti, kad siekdama visiško keleivių pasitenkinimo, kompanija sudarė galimybę klientams skrydžio metu ne tik klausytis muzikos bei ir žiūrėti įvairius filmus. Užsakomųjų skrydžių kompanija visais



įmanomais būdais stengiasi patenkinti net inoringiausio kliento poreikius, todėl ateityje planuoja keleiviams pasiūlyti platesnį spektrą teikiamų privalumų, kuriais keleiviai galės naudotis jei pasirinks jų kompanijos teikiamas paslaugas.

**Ryšio tarp analizuojamų rodiklių nustatymas.** Remiantis atliktos anketinės apklausos duomenų rezultatais bei vidiniais tarptautinės kompanijos pateikiama medžiaga, buvo įvertinti užsakomųjų skrydžių kompanijos klientų lojalumo, klientų pasitenkinimo, palankių kontraktų bei atliktų paslaugų reputacijos rodikliai. Visų minėtų rodiklių koeficientai yra aukšti. Akivaizdu, kad išvardinti rodikliai tarpusavyje koreliuoja, nes kuo geresnis keleivių pasitenkinimo bei paslaugų reputacijos rodikliai, tuo labiau patenkinti klientai. Tokiu būdu pastarieji siekia išlaikyti verslo ryšius su užsakomųjų skrydžių kompanija ir gerėja klientų lojalumo rodiklis. Paslaugų reputacijos rodiklio aukštas įvertinimas greit pasklinda rinkoje, o tai paskatina naujų bei palankių kontraktų pasirašymą. Tarp šių rodikliu egzistuoja gryžtamasis ryšys, t.y. naujų klientų keleiviai būna patenkinti teikiamomis paslaugomis, tokiu būdu didėja ir klientų pasitenkinimas, o tai sudaro sąlygas lojalumui ir t.t.

### **3.4.3. Struktūrinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje**

Ši intelektualinio kapitalo dalis apima pačią organizaciją, jos filosofiją bei tarptautinius valdymo procesus, kompiuterines programas ir kitas IT technologijas, ir kitus veiksnius, kurie padeda darbuotojui siekti maksimalių rezultatų. Struktūrinio kapitalo svarbia dalimi yra laikomi neapčiuopiami ir sunkiai išmatuojami veiksniai, tokie kaip finansiniai ryšiai, firminiai ženklai, paslaugų tiekimo plėtimas, prekybos paslaptys, verslo paslapčių saugojimo užtikrinimas, autorinės teisės ir, žinoma, duomenys bei informacija.

Būtina sąlyga siekiant organizacijos tikslų – struktūrinio kapitalo kaip visumos naudojimas pasitelkiant visą savo potencialą. Literatūroje minima, kad darbuotojas gali labai gerai dirbti, tačiau jei organizacijoje nėra išvystytas stuktūrinis kapitalas, maksimali nauda bei produktyvumas nebus pasiektas net išnaudojant visą darbuotojų potencialą, o organizacijos, turinčios išvystytą struktūrinį kapitalą, kuria darbuotojus palaikančią ir ugdančią kultūrą.

Siekdama pateikti naudingą informaciją apie struktūrinio kapitalo valdymą, analizuosiu bei vertinsiu *firminio ženklo, organizacijos kultūros gerinimo, paslaugų tiekimo plėtimo, verslo paslapčių saugojimo rodiklius*, kurie daro tiesioginę įtaką konkurencingumui rinkoje.

**Firminio ženklo rodiklis.** Kiekviena tarptautinėje rinkoje veikianti organizacija susiduria su konkurencija, todėl, siekiant išsilaikyti rinkoje, būtina gerinti organizacijos firminio ženklo žinomumą.

Užsakomųjų skrydžių kompanija „Small Planet Airlines“ aktyviomis priemonėmis imasi šio rodiklio gerinimo perspektyvų.

Vykdam tarptautinius skrydžius, lėktuvai nusileidžia ir keleivius išlaipina milžiniško dydžio oro uostuose, kur aplink didelę gausa įvairiausių lėktuvų, o tam, kad bendrovės lėktuvai išsiskirtų iš visų lėktuvų gausos, tarptautinė kompanija ėmėsi akį traukiančių permainų, t.y. visus tarptautinei kompanijai priklausančius lėktuvus nudažė žaismingomis spalvomis bei didelėmis raidėmis užrašė kompanijos pavadinimą. Statistiškai įrodyta, kad tokie veiksmai nelieta nepastebėti. Kiekvienas keleivis, išlipęs iš lėktuvo, džiaugiasi net tik atvykęs į pageidaujamą vietą, bet ir pastebi lėktuvus, tokiu būdu įsimenant užsakomųjų skrydžių kompanijos pavadinimą.

Be abejo, analizuojamoji tarptautinė kompanija firminio ženklo žinomumą sieja su ateities perspektyvomis, todėl investuoja į šio rodiklio gerinimą. Skrydžio metu tarptautinės kompanijos darbuotojai keleivius stebina maloniomis firminėmis dovanomis: pledais, pagalvėmis, kamuoliukais, lėlėmis – barbėmis, rašikliais ir t.t. Tokios smulkmenos ne tik didina keleivių pasitenkinimą oro linijomis, bet ir plečia firminio ženklo žinomumą, nes pati geriausia reklama yra ta, kuri sklinda iš vartotojų lūpų.

**Organizacijos kultūros gerinimo rodiklis.** Korporacinė organizacijos kultūra suprantama kaip organizacijai būdingų, ją išskiriančių iš kitų organizacijų vertybių, santykių ir elgesio normų visuma, kuri savo ruožtu nukreipia kiekvieno organizacijos nario elgesį bendrų tikslų linkme (Butkus, 2006). Užsakomųjų skrydžių kompanija „Small Planet Airlines“ yra palyginus jauna tarptautinio masto bendrovė, todėl siekdama išsilaikyti kintančioje verslo aplinkoje, dėmesį kreipia ties kiekvienu veiksmu, kuris gali turėti įtakos veiklos efektyvumui. Organizacijos kultūros gerinimui įtakos turi Žmogiškųjų išteklių departamento veikla, nes jie sistemina visą informaciją, susijusią su žmogiškaisiais ištekliais. Pastebėjus didelę darbuotojų kaitą, kompanija pamažu imasi veiksmų, kurie sąlyginai gerina organizacijos korporacinę kultūrą, t.y. organizuojamos išvykos į gamtą, įvairūs vakarėliai, minimi darbuotojų gimtadieniai bei kompanijoje pamažu įrenginama poilsio zona, kurioje darbuotojai galės atsipūsti pertraukėlių metu. Šiuo metu poilsio zonoje yra įrengta svetainė bei stalo futbolo stalas. Kadangi tarptautinės organizacijos veiklos pobūdis yra specifinis bei, daugumos darbuotojų atžvilgiu, stresinis – šis organizacijos sprendimas kuria geresnę korporacinę kultūrą, tokiu būdu gerinant tarptautinės veiklos efektyvumą.

**Paslaugų tiekimo plėtimo rodiklis.** Tarptautinė kompanija Small Planet Airlines siekia tapti lyderiaujančia užsakomųjų skrydžių bendrove Europos Sąjungoje, todėl koncentruojasi ties paslaugų tiekimo plėtros galimybėmis. Siekiant vykdyti platesnį užsakomųjų skrydžių spektrą, kompanija internacionalizuoja savo veiklą atidarydama filialus užsienio šalyse, tačiau ne visi internacionalizacijos

etapai pasiteisina. Anot kompanijos generalinio direktoriaus, Small Planet Airlines filialai užsienio šalyse nebeatitiko tarptautinės kompanijos lūkesčių ir vykdė nuostolingą veiklą, todėl reikėjo nutraukti savo veiklą tose šalyse. Tokie strateginiai sprendimai priimti siekiant labiau orientuotis į didesnes Europos rinkas, pervežančias daugiau kaip 1 000 000 keleivių per metus. 2013 metais skrydžių bendrovė prognozuoja, kad būtent tokį keleivių skaičių ir perveš.

Toks tarptautinės kompanijos sprendimas yra nenuginčijamas, tačiau gana sudėtingas ir reikalaujantis daug kaštų.

***Verslo paslapčių saugojimo rodiklis.*** Šis tarptautinės kompanijos struktūrinio kapitalo rodiklis yra maksimaliai įvertintas. Small Planet Airlines, siekiant užtikrinti optimalų verslo paslapčių saugojimą, su kiekvienu darbuotoju pasirašo konfidencialumo sutartį, kuria organizacija patvirtina darbuotojo galimybę naudotis verslo paslapčių bei konfidencialios informacija vykdant atitinkamą veiklą, siekiant išsaugoti informacijos slaptumą. Už sutarties nevykdymą yra numatoma bauda bei darbo sutarties nutraukimas.

***Ryšio tarp analizuojamų rodiklių nustatymas.*** Remiantis užsakomųjų skrydžių kompanijos pateikta vidine informacija, buvo įvertinti firminio ženklo, organizacijos kultūros gerinimo, paslaugų tiekimo plėtimo, verslo paslapčių saugojimo rodikliai. Akivaizdu, kad išvardinti rodikliai tarpusavyje koreliuoja, nes verslo paslapčių saugojimo rodikliai užtikrina konkurencinį pranašumą rinkoje, tokiu būdu pamažu didėjant firminio ženklo žinomumui, kurį organizacija populiarina ir papildomomis įvairiomis priemonėmis. Šie veiksniai tiesiogiai įtakoja paslaugų tiekimo plėtimo perspektyvas, nes internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, didinant konkurencinį pranašumą tarptautinėje rinkoje bei plėtojant firminio ženklo žinomumą, didėja potencialių klientų srautas.

#### **4. KONKURENCINIO PRANAŠUMO, ANALIZUOJANT UŽSAKOMŪJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOS INTELEKTINĮ KAPITALO VALDYMĄ, TOBULINIMUI SKIRTOS PRIEMONĖS**

Intelektinio kapitalo valdymas – būtina sąlyga siekiant tarptautinio konkurencinio pranašumo šių dienų tarptautinio verslo sferoje. Tik dalis organizacijų planuoja bei organizuoja intelektinio kapitalo išteklių valdymą, tačiau keičiantis verslo pasaulio sąlygoms bei plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą, pamažu yra pradedamas šių išteklių valdymas iš anksto net neplanuojant to daryti.

Pasiteiravus, ar analizuojamoji užsakomųjų skydžių kompanija skiria ypatingą dėmesį intelektinio kapitalo valdymui, buvo sulauktas neigiamas atsakymas, tačiau palaipsniui buvo išsiaiškinta, kad kai kurie intelektinio kapitalo valdymo rodikliai yra tarsi kompanijos atsparos taškas siekiant užtikrinti efektyvų veiklos funkcionavimą bei strategijos įgyvendinimą. Išanalizavus žmogiškojo, klientų bei struktūrinio kapitalo rodiklius, nustatyta, kad yra poreikis juos valdyti, nes rodiklių koeficientai nėra patys geriausi, o tai įtakoja rodiklių gerinimo alternatyvų generavimą.

*Darbuotojų kaitos rodiklio gerinimo alternatyvos.* Užsakomųjų skydžių kompanijos darbuotojų kaitos rodiklis yra labai aukštas, kurį, iš dalies, sąlygoja sezoniškumas. Administracijos darbuotojų kaita yra didesnė nei skraidančiojo kapitalo, nors sezoniškumo pasėkmės galėtų būti jaučiamos tik skraidančiojo personalo kaitoje. Tarptautinė organizacija, siekdama sužinoti kaitos priežastis, turėtų išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo, nutraukiančio darbo sutartį, išėjimo priežastis ir tokią informaciją kaupti. Atsižvelgiant į šias priežastis, būtų galima kažką keisti organizacijos viduje, tokiu būdu siekiant išlaikyti esamus ir potencialius darbuotojus.

*Kompetencijos rodiklio gerinimo alternatyvos.* Remiantis anketinės apklausos rezultatų duomenimis, nustatyta, kad apie 16 proc. organizacijos darbuotojų nėra įgiję aukštojo išsilavinimo, netgi 11 proc. darbuotojų mano, kad jiems trūksta profesinių įgūdžių, o 2 proc. darbuotojų mano, kad yra visiškai nekompetetingi. Taigi, 13 proc. kompanijos darbuotojų dėl kompetencijos stokos neprisideda prie veiklos efektyvumo ir nekuria pridėtinės vertės. Siekiant optimaliai išnaudoti turimus darbuotojų išteklius, kompanija turėtų investuoti į žmogiškuosius išteklius, tokiu būdu keldama darbuotojų kompetenciją, o šie, savo ruožtu, įgytas profesines žinias bei gautus įgūdžius, panaudotų kuriant kompanijos pridėtinę vertę, o kompanija turės visiškai kvalifikuotą bei kompetetingą personalą. Kompetencijos rodiklio gerinimui įtakos turi ir užsakomųjų skydžių paslaugų internacionalizavimas. Organizacija, internacionalizuodama savo veiklą, standartizuoja ją, remiantis visuotinai pripažintais standartais, tam, kad be jokių kliūčių galėtų

funkcionuoti tarptautinėje rinkoje. Tokiu būdu darbuotojų kvalifikacija yra keliama, didėja patirtis bei įgūdžiai, o tai skatina konkurencingos darbo jėgos panaudojimą siekiant organizacijos tikslų.

*Pasitenkinimo darbu rodiklio gerinimo alternatyvos.* Kadangi pozityvus darbuotojų mąstymas tiesiogiai veikia organizacijos verslo sėkmę, pasitenkinimo darbu rodiklis, darbuotojų atžvilgiu, kuria sunkiai imituojamus konkurencinius veiksnius, iškelia naudingas idėjas, efektyviai tenkina klientų bei tiekėjų poreikius ir kuria gerus tarpusavio santykius, todėl internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas yra būtinas šių rodiklių gerinimas. Apklausos rezultatai parodė, kad 30 proc darbuotojų neturi nuomonės pasisakant apie pasitenkinimą darbu, o 4 proc. – visiškai nesijaučia patenkinti. Remiantis anketinės apklausos duomenimis, nepasitenkinimas darbu siejamas su veiklos rezultatų aptarimu, nes vienodą procentinę dalį (29 proc.) užima dvi darbuotojų nuomonės, t.y. apie atlikto darbo vadovo įvertinimą sužino dažnai bei kartais, o 11 proc. darbuotojų niekada nėra sužinoję įvertinimo. Dar viena nepasitenkinimo darbu priežastis – pateikiamų darbo užduočių neaiškumas. Net 50 proc. organizacijos darbuotojų teigia paskirtas užduotis suprantantys dažnai, bet ne visada arba tik kartais. Organizacijos personalas nežinomadas tikslų paskirtų užduočių bei savo darbo įvertinimą, nežino ką tiksliai turi padaryti, nėra informuojami apie nekokybiškai atliktą darbą ir neturi galimybės pasitaisyti, tobulinti darbo specifikos bei įgūdžių. Kompanijos, internacionalizuojančios užsakomųjų skrydžių paslaugas, personalą sudaro įvairių tautybių skirtingose geografinėse vietose esantys darbuotojai. Veiklos internacionalizavimo procesas tarsi savaime turėtų išspręsti šią problemą, nes nėra galimybės su kiekvienu darbuotoju pakalbėti akis į akį, todėl darbo užduotys formuluojamos raštu, tokiu būdu išvengiant neaiškumo ar tarpusavio nesusikalbėjimo. Tarptautiniu mastu veikianti kompanija turėtų aiškiai apibrėžti pateikiamas užduotis bei kaskart aptarti visų darbuotojų rezultatus, tokiu būdu suteikiant galimybę būti įvertintiems, teisingai atlikti darbą, darantiems klaidas pasitaisyti, tobulėti ir, žinoma, gerinti visos organizacijos veiklą.

*Motyvacijos rodiklio gerinimo alternatyvos.* Remiantis atliktos apklausos rezultatų duomenimis, nustatyta, kad 23 proc. darbuotojų niekada negalvojo apie karjeros galimybes užsakomųjų skrydžių kompanijoje, o net 18 proc. – karjeros tiesiog nenori siekti. Tokia susiklosčiusi situacija verčia susimąstyti, nes karjeros siekimas sąlygoja didesnę darbo užmokestį, pripažinimą bei tobulėjimą savo darbo sferoje, ir būtent dėl šių priežasčių darbuotojai turėtų siekti karjeros savo darbovietėje. Kompanija taip pat turėtų būti suinertsuota tokiu darbuotojų siekiu, nes darbuotojai siektų geresnių rezultatų, kad būtų pastebėti. Bendras visų darbuotojų siekis kilti karjeros laiptais gerintų kompanijos veiklos rezultatus, kurie yra ypatingai svarbūs internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas. Užsakomųjų skrydžių kompanija, internacionalizuojanti savo veiklą, turėtų imtis tokių veiksmų, kaip viešas darbuotojų rezultatų

aptarimas bei pagyrimas, papildomas užmokestis už tam tikrus veiklos rezultatus bei realių karjeros perspektyvų suteikimas.

Tyrimo metu buvo analizuojamos ir darbo efektyvumo priemonės, kurios taip pat yra motyvacijos rodiklio gerinimo priemonės. Darbuotojai išskiria šias pagrindines priemones: žinių, apie kitų darbuotojų veiklą, pateikimas bei IT sprendimai, kurių pagalba būtų įmanoma išvengti dviprasmybių, nes visa reikalinga informacija būtų susisteminta ir prieinama kiekvienam darbuotojui. Internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas su šia problema susiduriama vis dažniau, nes darbuotojai savo veiklą vykdo skirtingose šalyse, o tai apsunkina susiekimo galimybes. Sprendžiant šias problemas, tarptautinė kompanija turėtų įdiegti atitinkamą IT programą bei visus darbuotojus supažindinti su visos organizacijos veikla, nes tokie sprendimai ne tik motyvuotų darbuotojus dirbti dėl lengvesnių, nestresinių darbo sąlygų, bet ir turėtų didelės naudos pačiai užsakomųjų skrydžių kompanijai, atsižvelgiant į finansinių bei laiko išteklių tausojimą.

*Klientų lojalumo rodiklio gerinimo alternatyvos.* Analizuojamoji tarptautinė kompanija neskiria ypatingo dėmesio intelektualinio kapitalo valdymui, tačiau klientų skaičius vis auga. Kadangi organizacijos tiklas yra tapti lyderiaujančia užsakomųjų skrydžių bendrove Europoje, klientų kapitalo dėmesiui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Būtina paminėti, kad užsakomųjų skrydžių kompanija savo veiklą vykdo tarptautiniu mastu, kur konkurencija yra ypatingai didelė, todėl organizacija turėtų padidinti už klientų pritraukimą atsakingų specialistų skaičių, tokiu būdu siekdama plėsti internacionalizacijos procesus pritraukiant daugiau klientų iš viso pasaulio.

*Palankių kontraktų rodiklio gerinimo alternatyvos.* Internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, palankių kontraktų skaičius vis didėja, tačiau organizacija neturėtų „atsipalaiduoti“, o kaip tik turėtų stengtis pritraukti vis daugiau potencialių klientų bei didinti vienkartinių užsakymų skaičių. Tarptautinėje užsakomųjų skrydžių rinkoje yra nemažai konkurentų, todėl organizacija, siekdama didinti palankių kontraktų skaičių, galėtų priimti tokį sprendimą – pakartotinai sudarius vienkartinę sutartį, būtų taikoma bent minimali simbolinė nuolaida sekančiam užsakymui. Toks sprendimas įtakotų daugelį, vienkartinės sutartis pasirašiusių, klientų pakartoti skrydžius, nes kiekvienas verslo subjektas vadovaujasi kaštų taupymo taisykle. Organizacija, nors ir taikydama simbolinę nuolaidą taip pat gautų naudos, t.y. turėtų daugiau skrydžių ir lėktuvai neužsistovėtų oro uostuose.

*Klientų – keleivių pasitenkinimo rodiklio gerinimo alternatyvos.* Šiam rodikliui teisingai įvertinti užsakomųjų skrydžių kompanija atliko apklausą, o jos rezultatų duomenimis buvo nustatyti pagrindiniai keleivių pasitenkinimą mažinantys veiksniai. Bendrą klientų – keleivių pasitenkinimo rodiklio vertinimą sąlygojo tokie veiksniai, kaip maisto kokybė, kaina bei asortimentas, personalo aptarnavimas bei lėktuvo

būklė. Užsakomųjų skryžių kompanija, apibendrinusi apklausos rezultatus, iškart ėmėsi veiksmų teikiamų paslaugų bei maisto kokybei, asortimentui gerinti. Su lėktuvo būkle susijusius neigiamus veiksnius sunkiau pašalinti, nes reikalingas didelis finansinių išteklių srautas, tačiau ši problema galėtų būti lengviau sprendžiama internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas didesniu mastu. Sujungus keletą tarptautinio verslo vienetų į vieną visumą, pritraukus užsienio investuotojus ar tiesiog pasinaudojus ES struktūrinės paramos arba kredito galimybėmis, kompanija finansiškai turėtų galimybę atnaujinti lėktuvus, o tai ne tik didintų klientų – keleivių pasitenkinimo rodiklį, bet ir pritrauktų naujus klientus bei ypatingai padidėtų vienkartinųjų skrydžių skaičius.

*Firminio ženklo ir paslaugų tiekimo plėtimo rodiklių gerinimo alternatyvos.* Pirmas žingsnis gerinant firminio ženklo rodiklį – atsižvelgti į socialinį marketingą ir socialinę atsakomybę. Šiuo metu tarptautinėms užsakomųjų skrydžių kompanijoms svarbus teigiamo įmonės įvaizdžio formavimas. Teigiamam įvaizdžiui pasiekti, kompanija turi nuolatos tirti esamus bei potencialius poreikius ir juos patenkinti visuomenės nuostatomis neprieštaraujančiais būdais. Taigi, internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, kompanija turi pradėti skverbtis į internetinį socialinį gyvenimą ir ten plėtoti reklaminę kampaniją, nes šiuolaikinio žmogaus gyvenimas yra tarsi susietas su greitai besivystančiomis telekomunikacijomis. Spartėjant globalizacijos tempui, technologijų bei komunikacijų sukelti pasikeitimai atveria platesnes informacijos pateikimo ir rinkos galimybes, todėl internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, efektyvus veiksnys būtų paslaugų tiekimas internetu, siekiant palengvinti informacijos prieinamumą klientams bei supaprastinant ir modernizuojant veiklą.

Vadovaujantis tokiais sprendimais, užsakomųjų skrydžių kompanija galėtų vykdyti rėmimą pigesniais kaštais ir, žinoma, tiesiogiai bendrauti su naršytojais, potencialiais klientais, didinant potencialių klientų srautus. Aktyvumas internete skatina organizacijos matomumą, gerina įvaizdį, vartotojai pradeda pažinti prekės ženklą ir sieja jį su kokybe.

Užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektualio kapitalo valdymui yra priskiriama didelė gausa įvairiausių rodiklių, kurie analizuojamoje įmonėje nėra itin sureikšminami. Kadangi šiandieninėje verslo sferoje pagrindiniu tarptautiniu konkurencingumo veiksniumi yra laikomas intelektualio kapitalo valdymas bei veiklos internacionalizacija, organizacija turėtų siekti minėtų rodiklių tobulinimo ir, žinoma, skirti didesnę dėmesį intelektualio kapitalo valdymui, juolab, kad kompanijos tikslas – tapti lyderiaujančia užsakomųjų skrydžių bendrove Europoje.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei įvertinus konkurencijos sąvoką, daroma prielaida, kad visgi konkurencija yra laikoma vienu iš pagrindinių ekonomikos mechanizmų šiuolaikinėje verslo terpėje, kurioje funkcionuoja gamintojai bei prekybininkai, kurie formuoja pasiūlą, bei vartotojai, kurie atitinkamai formuoja paklausą, o mokslinėje literatūroje konkurencingumo koncepcija traktuojama kaip vienas iš sudėtingiausių ir sunkiai apibendrinamų tyrimo sričių. Svarus argumentas yra tas, jog konkurencingumas yra kompleksiškas, pasižymi veiksnių gausa bei įvairovė ir, žinoma, proceso sudėtingumu, kur didžiausią konkurencinį pranašumą formuoja maksimalus vartotojų poreikių tenkinimas ir savalaikis prisitaikymas prie kintančių sąlygų

2. Intelektinis kapitalas yra įvardijamas kaip esminis tarptautinio konkurencingumo veiksnys, nors jo sąvoka nėra konkrečiai apibrėžta mokslinėje literatūroje. Tačiau apibendrinus užsienio bei Lietuvos autorių intelektualinio kapitalo sąvokas, galime daryti prielaidą, kad intelektinis kapitalas yra neapčiuopamos bei neišmatuojamos tam tikro subjekto žinios, patirtis bei įmonei priklausantis ar prieinamas naudoti intelektinis turtas, kuris kuria tikrąją tarptautinės organizacijos pridėtinę vertę. Bėgant laikui, intelektinis kapitalas tampa vertingesnis už materialųjį kapitalą ir didina konkurencinį pranašumą tarptautinėje verslo aplinkoje.

3. Panaudojus minėtąją literatūros analizę, pateikta intelektualinio kapitalo klasifikacijų gausa, kuri susideda iš dviejų, trijų ar net keturių elementų, tačiau dažniausiai mokslinėje literatūroje yra sutinkama trijų elementų intelektualinio kapitalo struktūra, kur intelektinis kapitalas yra skirstomas į žmogiškąjį, struktūrinį bei klientų (vartotojų) kapitalą. Remiantis šia klasifikacija vertinta užsakomųjų skrydžių kompanija Small Planet Airlines.

4. Tarptautinės užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektualinio kapitalo valdymui analizuoti siūlomas modifikuotas Pabedinskaitės ir Znakovaitės (2010) intelektualinio kapitalo valdymo modelis, pritaikytas būtent transporto sektoriuje veikiančioms kompanijoms. Remiantis Uzienės (2010) intelektualinio kapitalo valdymo šešių etapų procesu, kurį sudaro *situacijos analizė, tikslinė plėtra/tikslų formulavimas, vertinimo galimybių pasirinkimas, vertinimo priemonių pasirinkimas bei vertinimo proceso organizavimas*. Šį modelį lengvai gali pritaikyti bet kuri organizacija. Siūlomą intelektualinio kapitalo valdymo modelį sudaro keturi nuosekliai einantys pagrindiniai etapai: intelektualinio kapitalo pagrindinių duomenų surinkimas, oro transporto sektoriaus situacijos analizė, intelektualinio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas ir vertinimas užsakomųjų skrydžių kompanijoje bei intelektualinio kapitalo rodiklių gerinimo alternatyvų generavimas.



Išsamiai išanalizavus šiuos aspektus ir į juos atitinkamai atsižvelgiant, yra didinamas įmonės konkurencinis pranašumas.

5. Atlikus oro transporto rinkos analizę, nustatyta, kad pasauliniu mastu paklausa keleiviniam oro transportui augo per pastaruosius pora dešimtmečių. Nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą oro transportu gabenamų keleivių srautai kasmet augo vidutiniškai po 20%, o 2008 metais siekė daugiau nei 2,5 mln. keleivių. 2008 metais pasaulį sukrėtė ekonominė krizė, kuri palietė ir oro transporto sektorių, t.y. 2009 metais bendras keleivių srautų nuosmukis siekė net 27%. 2011 m. atvykusių ir išvykusių keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose palyginti su 2010 metų statistikos duomenimis padidėjo net 17,9 % ir siekė 2,69 mln. 2012 metais keleivių skaičius Lietuvos oro uostuose viršijo 2011 metų skaičių ir pasiekia aukščiausią rezultatą nuo 2004 metų. 2013 m. Lietuvos oro uostuose keleivių srautas toliau auga gana aukštu tempu, nors tempas šiek tiek ir bus sulėtėjęs, lyginant su augimu 2010-2012 m. Tai patvirtina ir Lietuvos statistikos departamento pateikiami duomenys. 2013 metais (skaičiuojant iki rugsėjo mėnesio imtinai) bendras keleivių atvykimas ir išvykimas Lietuvos oro uostuose siekia 2652,7 tūkst. To pasekoje galima daryti išvadą, kad oro transporto rinkoje fiksuojama teigiami dinamikos pokyčiai, o patraukli rinkos situacija kuria puikias sąlygas konkurencijai, tad rinkoje funkcionuojančios skrydžių kompanijos privalo analizuoti vidines bei išorines aplinkas tam, kad išlaikytų, bei kiek įmanoma didintų , konkurencingumą.

6. Lietuvai įstojus į Europos sąjungą, kartu buvo liberalizuota ir užsakomųjų skrydžių rinka. Analizuojant užsakomųjų skrydžių rinkos augimą, galima daryti išvadą, kad didelę įtaką užsakomųjų skrydžių rinkoms daro konkurencija su žemų kaštų vežėjais, o taip pat ir vartotojų poreikių pokyčiai. To pasekoje, dalis užsakomųjų skrydžių vežėjų pakeitė savo veiklos pobūdį persiorientuodami į žemų kaštų skrydžius arba ėmė ieškoti nišinių strategijų. Taip pat didelę įtaka daro ir nauji pardavimo metodai, kai turo operatoriai, kelionių agentūros bei užsakomųjų skrydžių įmonės atidaro savo tiesioginį pardavimų kanalą internetu. Tokiu būdu vartotojai gali patys susikomplektuoti savo atostogų paketą, o internetinė komercija šiame inovacijų amžiuje yra traktuojama kaip vienas iš perspektyviausių ateities veiksnių.

7. Keleivių, aptarnautų oro uostuose, skaičius užsakomųjų skrydžių rinkoje stebina priešingais rezultatais nei oro transporto. 2010 metais užsakomaisiais skrydžiais buvo pervežta 250 tūkst. keleivių, o 2011 m. šis skaičius sumažėjo 4 % ir nukrito iki 240 tūkst. 2012 metais užsakomaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius pradėjo pirmą kartą nuo 2008 metų didėti, t.y. pakilo 3,8 %. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2013 metais (iki rugsėjo mėnesio imtinai) nereguliaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius siekia 254 tūkstančius, tad galima daryti prielaidą, jog keleivių skaičius vis didėja ir 2013 metais šis rodiklis bus didesnis nei 2012 m.

8. Analizuojant užsakomųjų skrydžių kompaniją Small Planet Airlines, rinkoje pateikti duomenys neatspindi kompanijos pervežtų keleivių skaičiaus dinamikos, kadangi vykdomi skrydžiai neapsiriboja vienu oro uostu. Pvz., lėktuvai, pakilę iš Vilniaus oro uosto ir išlaipinę keleivius Prancūzijoje, toliau vykdo vietinius skrydžius Prancūzijoje arba gabena keleivius iš Prancūzijos į kitą šalį ir grįžta į Vilniaus oro uostą. Tuo tarpu Vilniaus oro uostas fiksuoja keleivius pervežtus tik iš ir į Vilniaus oro uostą. Remiantis konsoliduotais pervežtų keleivių, naudojant vidinius įmonės duomenis, skaičiais, nuo 2010 m. šis rodiklis kasmet vis didėja, o 2013 m. kompanija planuoja viršyti milijono perskraidintų keleivių skaičių ir tapti pirmąja lietuviško kapitalo aviakompanija per metus perskraidinusi daugiau nei milijoną keleivių. Remiantis rezultatais, galima teigti, kad aviakompanija Small Planet Airlines turi didelį konkurencinį pranašumą kitų kompanijų atžvilgiu ir kasmet jį vis didina. Šį teiginį patvirtina ir užsakomųjų skrydžių bendrovių grupavimas, pateiktas „Airlines inform“, pagal bendrą pervežtų keleivių skaičių Europoje. Remiantis 2009 metų duomenimis, aviakompanija papuola į užsakomųjų skrydžių šešiasdešimtuką, o 2012 metų duomenimis – į penkiasdešimtuką ir užima netgi 42 vietą pasauliniame reitinge.

9. Atlikus PEST analizę pagal 4 pagrindines kategorijas, nustatyta, kad visi veiksniai įtakoja užsakomųjų skrydžių kompanijos veiklą ir ne visus šiuos veiksnius galima kontroliuoti. Politinis nestabilumas turi neigiamos įtakos visai turizmo industrijai, tai pat ir užsakomųjų skrydžių įmonėms. Kariniai konfliktai, teroristiniai išpuoliai ar revoliucijos stipriai riboja turizmo paslaugų pasiūlą. Panaši situacija pastebima ir analizuojant ekonominius veiksnius, nes sunku įvertinti visas galimas ekonomikos kaitos tendencijas, tokias kaip ekonomikos pagerėjimas, kuro kainos, valiutų kursai, vartotojų pajamų ir pirkimo galios kaita, kurie daro tiesioginę įtaką sektoriuje veikiančioms kompanijoms. Teisiniai aspektai dalinai riboja sektoriaus veiklą, tačiau taip garantuoja vartotojų bei visuomenės poreikių tenkinimą pavyzdžiui, įstatymais apibrėžiant triukšmo valdymą bei aplinkosaugos saugumą. Sociokultūrinių veiksnių išmanymas bei analizė padeda priimant verslo sprendimus ir siekiant sėkmingai funkcionuoti tarptautinėje konkurencinėje aplinkoje. *Technologiniai veiksniai analizuojamoje rinkoje* yra sunkiai prognozuojami, todėl būtina išanalizuoti naujų technologijų atsiradimo galimybes.

10. Atlikus Porter`io 5 jėgų analizę, daroma išvada, kad pagrindinės grėsmės kyla ne iš tiesioginių konkurentų, o iš galimų prekių pakaitalų teikėjų – reguliariusius pigius skrydžius siūlančių bendrovių tiek esamų, potencialių konkurentų, tiek ir pakaitalų atžvilgiu, o vartotojų aspektu – labai siaura segmentacija. Užsakomųjų skrydžių kompanijoje kone svarbiausią vaidmenį atlieka *tiekėjai, kurie* teikia kuro atsargas, rūpinasi maitinimu bei visu antžeminio aptarnavimo kompleksu.

11. Pasaulinio ekonomikos forumas konkurencingumą vertina globaliu konkurencingumo indeksu, kuris apibrėžia skirtingus konkurencingumo aspektus. Remiantis 2013 metų pasaulio ekonomikos forumo pateikiamu reitingu, Lietuva, o tuo pačiu ir Small Planet Airlines (kuri užima daugiau nei 80 proc. užsakomųjų skrydžių rinkos Lietuvoje), turi pakankamai didelį konkurencinį pranašumą rinkoje ir aplenkdamas netgi šimtą šalių užima 48 vietą.

12. Užsakomųjų skrydžių kompanijos SSSG analizė parodė, kad įmonės silpnybės nesunkiai gali būti paverčiamos stiprybėmis. Galimybių įmonė turi kur kas daugiau nei grėsmių, tačiau įvardintos grėsmės, tokios kaip ekonominė ar politinė suirutė gali itingreit neigiamai įtakoti visą įmonės veiklą.

13. Analizuojant tarptautinės kompanijos esamą ir norimą situaciją, nustatytas disbalansas, nes bendrovė nė vienais gyvavimo metais nepasiekė to, ką buvo užsibrėžusi. 2011 metais įmonė patyrė net 12 mln. litų nuostolį, nors tikėjosi gauti 15 mln. litų pelną. Įdomu tai, jog 2011 metais beveik 20 proc. padidėjo pervežtų keleivių skaičius, o gautos pajamos - net 44,8 proc. Tokį neigiamą rezultatą įtakojo užklupusi ekonominė krizė, stichinės nelaimės bei darbuotojų priimti netinkami sprendimai, o pastarųjų kompanija galėjo ir išvengti. Neoficialiais duomenimis, 2012 metais skrydžių kompanijos pajamos išaugo kone 50 procentų ir įmonės savo veiklą vykdė pelningai, kaip ir buvo numaćiusi.

14. Įvertinti žmogiškojo kapitalo rodiklius užsakomųjų skrydžių kompanijoje, atlikta anketinė apklausa, kurios dėka efektyviai nustatyti bei įvertinti žmogiškojo kapitalo rodikliai (*darbuotojų kaitos, stabilizacijos, kompetencijos, pasitenkinimo darbu bei motyvacijos*), jų reikšmingumas bei egzistuojančios problemos, kurių reikėtų išvengti internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas bei siekiant vis didesnio konkurencinio pranašumo rinkoje.

15. Taip pat darbe yra naudojama koreliacinė analizė, kurios dėka išsiaiškinta, jog egzistuoja ryšys, tam tikra priklausomybė tarp pagrindinių žmogiškojo kapitalo rodiklių – karjeros perspektyvų ir profesinio tobulėjimo rodiklių, išsilavinimo bei gerų santykių palaikymo ir profesinio tobulėjimo rodiklių, atlyginimo koeficiento ir karjeros perspektyvų, profesinio tobulėjimo bei darbo sąlygų koeficientų ir t.t.

16. Siekiant įvertinti klientų kapitalo reikšmę konkurencingumo didinimui, buvo analizuojami klientų lojalumo, palankių kontraktų bei klientų – keleivių pasitenkinimo rodikliai, kurie vertinami aukštu balu, nes klientų lojalumas bei palankių kontraktų skaičius vis didėja. Atlikus keleivių – klientų apklausos rezultatų analizę, išsiaiškinta, kad jų pasitenkinimo rodiklis yra 3,9 iš 5 galimų. To pasekoje galima teigti, kad įmonės klientų kapitalas turi įtakos konkurenciniam pranašumui. Atsižvelgusi į apklausos metu išaiškėjusius neigiamus veiksnius, užsakomųjų skrydžių kompanija į juos atsižvelgė ir pašalino, t.y. įsigijo naujus orlaivius, pakėlė lėktuvų įgulos kvalifikaciją, menu praplėtė menu asortimentą, sustiprino maisto kokybės kontrolę. Kadangi kompanija ypatingą dėmesį skiria keleivių pasitenkinimo rodikliui didinti,

skrydžio metu klientus pradėjo stebinti ir vardinais suvenyrais: lėktuvėliais, kamuoliukais, lėlėmis, pledukais ir pagalvėmis bei sudarė galimybę klientams skrydžio metu ne tik klausytis muzikos bei ir žiūrėti įvairius filmus.

17. Struktūrinio kapitalo rodiklių vertinimo detalai analizei atlikti reikalingi konfidencialūs organizacijos duomenys, todėl remiantis prieinama informacija, buvo analizuojami firminio ženklo, organizacijos kultūros gerinimo, paslaugų tiekimo plėtimo, verslo paslapčių saugojimo rodikliai. Akivaizdu, kad išvardinti rodikliai tarpusavyje koreliuoja, nes verslo paslapčių saugojimo rodiklis užtikrina konkurencinį pranašumą rinkoje, tokiu būdu pamažu didėjant firminio ženklo žinomumui, kuri organizacija populiarina ir papildomomis įvairiomis priemonėmis. Šie veiksniai tiesiogiai įtakoja paslaugų tiekimo plėtos perspektyvas, nes internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, didinant konkurencinį pranašumą tarptautinėje rinkoje bei plėtojant firminio ženklo žinomumą, didėja potencialių klientų srautas.

18. Kadangi intelektinio kapitalo valdymas yra traktuojamas kaip būtina sąlyga siekiant tarptautinio konkurencinio pranašumo šių dienų verslo sferoje, apibendrinus empirinės dalies duomenis, pateiktos užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinio kapitalo rodiklių gerinimo alternatyvos, į kurias būtina atsižvelgti siekiant didinti konkurencingumo lygį pasauliniu mastu.

## PASIŪLYMAI

Remiantis literatūrine analize, tyrimo rezultatų pagrindu bei baigiamojo darbo išvadų požiūriu, formuluojami tam tikri išnagrinėtos problemos sprendimo konkretūs pasiūlymai:

**1 pasiūlymas** – užsakomųjų skrydžių kompanijos vadovams. Internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, palankių kontraktų skaičius vis didėja, tačiau kompanijos lėktuvai vistiek nėra pakankamai efektyviai išnaudojami ir dalį laiko jie tiesiog stovi tarptautiniuose oro uostuose, o už jų stovėjimą kompanija moka milžiniškus mokesčius. Mano nuomone, užsakomųjų skrydžių kompanija galėtų priimti tokį sprendimą – sudarius vienkartinę sutartį su klientu, būtų taikoma bent minimali simbolinė nuolaida sekančiam užsakymui. Toks sprendimas įtakotų daugelį vienkartinės sutartis pasirašiusių klientų pakartoti skrydžius, nes kiekvienas verslo subjektas vadovaujasi kaštų minimizavimo taisykle. Organizacija, nors ir taikydama simbolinę nuolaidą taip pat gautų naudos, t.y. turėtų daugiau skrydžių ir lėktuvai neužsistovėtų oro uostuose.

**2 pasiūlymas** – įdiegti informacinę sistemą, leidžiančią visiems užsakomųjų skrydžių kompanijos darbuotojams tarpusavyje bendrauti, gauti visą, su bendrovės veikla susijusią, informaciją. Kadangi užsakomųjų skrydžių veikla turi savitą specifiką bei veikia internacionalizacijos sąlygomis, valdymo

modelis yra persipynęs tarpusavyje, t.y. nors kompanijos departamentų veikla skiriasi, tačiau jos yra tarpusavyje susijusios ir be konkretaus departamento žinių ar tam tikrų veiksmų, kitas departamentas negali efektyviai funkcionuoti. Tokios informacinės sistemos nebuvimas sąlygoja sudėtingas ir painias darbo sąlygas, kai tenka darbuotojams nuolat kontaktuoti tarpusavyje dėl vienam departamentui ne tiek reikšmingų dalykų, dėl kurių kitas skyrius negali vykdyti savo veiklos. Toks užburtas ratas sukuria stresinę situaciją, kurios būtų galima išvengti sukuriant darbuotojų lygmeniui skirtą informacinę sistemą ar tam tikras duomenų bazines. Šis būdas, mano nuomone, padėtų ne tik sistemingai vykdyti kompanijos veiklą, bet ir gerinti darbo sąlygas, o tai sąlygoja didensį konkurencinį pranašumą analizuojamame sektoriuje.

**3 pasiūlymas** – užsakomųjų skrydžių kompanijos vadovams. Spartėjant globalizacijos tempui, technologijų bei komunikacijų sukelti pasikeitimai atveria platesnes informacijos pateikimo ir rinkos galimybes, todėl internacionalizuojant užsakomųjų skrydžių paslaugas, efektyvus veiksnys būtų užsakomųjų skrydžių užsakymai internetu, taip modernizuojant bei standartizuojant veiklą tarptautiniu mastu. Šis būdas, mano nuomone, paspartintų potencialių klientų augimą, nes būtų supaprastinamas veiklos procesas. Beto, aktyvumas internete skatina organizacijos matomumą, gerina įvaizdį, vartotojai pradeda pažinti prekės ženklą ir sieja jį su kokybe.

**4 pasiūlymas** – užsakomųjų skrydžių kompanijos nutarimų lygmenyje. Šis sprendimas būtų optimalus, tačiau pakolkas sunkiai įgyvendinamas. Kadangi intelektualinio kapitalo valdymas yra būtina sąlyga siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėje verslo aplinkoje, kompanija galėtų imtis detaliai valdyti intelektualinį kapitalą tam, kad būtų užtikrintas maksimalus galimos veiklos rezultatas. Kompanija galėtų sukurti atskirą departamentą, kurio veikla būtų orientuota į intelektualinio kapitalo stuktūrinių dalių valdymą, rodiklių gerinimo alternatyvų generavimą bei optimalių sprendimų priėmimą bei realizavimą. Toks sprendimas galėtų padėti išvengti nenusipratimų veiklos eigoje, būtų efektyviai valdomi turimi ištekliai.

## LITERATŪRA

1. **Agenda 2000.** Komisijos nuomonė apie Lietuvos paraišką narystei Europos Sąjungoje. – Vilnius, 1997, p. 101.
2. **Airlines Inform.** [http://www.airlines-inform.com/rankings/charters\\_2011.html](http://www.airlines-inform.com/rankings/charters_2011.html) [žiūrėta: 2013 11 10]
3. **AirLITUANIA internetinė svetainė.** <http://www.airlituania.com/lt/about-us/apie-mus/> [žiūrėta: 2013 11 10]
4. **Atkočiūnienė Z.** Žinių vadybos tobulinant organizacijos kompetencijas//Informacijos mokslai: mokslo žinių žurnalas. Vilniaus universiteto leidybos centras.2010, 14-22 p.
5. **Bagdavičius J.** Žmogiškasis kapitalas: mokymo metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus Pedagoginio universiteto leidykla, 2002. - 111 p.
6. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.  
**Sinkienė J.** Miesto konkurencingumo modelis. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. 2008, Kaunas: KTU.
7. **Barkauskas V.** Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. Ekonomika ir vadyba, 2009. Nr. 14, – 223-228 p. – ISSN 1822-6515
8. **Barkauskas V., Bačkaitis D.** Konkurencingumo įtaka šalies ūkiui // Ekonomika ir vadyba - 2007 = Economics and management - 2007 : tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. 2007. Nr. 12. – 676 -680 p. – ISSN 1822-6515
9. **Barney J. B., Hesterley W. S.** Strategies Management and Competitive advance. Concepts and cases. New Jersey: Prentice Hall. 2006.
10. **Bartkus. S.** Kaip 2011-aisiais Vilniaus oro uoste sekėsi skirtingoms aviakompanijoms? 2012. <http://simonas.bartkus.lt/blog/2012/01/29/kaip-2011-aisiais-vilniaus-oro-uoste-sekesi-skirtingoms-aviakompanijoms/> [žiūrėta: 2013 11 10]
11. **Bartkus. S.** Lietuva šiemet taps didžiausia aviacijos rinka Baltijos šalyse. 2013. <http://simonas.bartkus.lt/blog/2013/10/08/lietuva-siemet-taps-didziausia-aviacijos-rinka-baltijos-salyse/> [žiūrėta: 2013 11 10]
12. **Bartkus. S.** Nors reguliariųjų skrydžių keleivių sparčiai daugėja, užsakomųjų – mažėja. 2012. <http://simonas.bartkus.lt/blog/2012/01/08/nors-reguliaruju-skrydziu-keleiviu-sparciai-daugeja-uzsakomuju-mazeja/> [žiūrėta: 2013 11 10]

13. **Beniušienė I., Svirskienė G.** Konkurencingumas: teorinis aspektas //Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008.4 (13). – 32-40 p. – ISSN 1648-9098
14. **Burke R. J.** Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions. London, Routledge, 2005.
15. **Butkevičius J.** Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą poveikis šalies transporto sistemai ir transporto sistemos plėtrai. 2008.
16. **Craciun L., Scriosteanu A.** How to measure intellectual capital? 2008. *Annals of Computational Economics* <http://feaa.ucv.ro/AUCSSE/0036v3-014.pdf> [žiūrėta 2013 10 18].
17. Delfi.lt <http://www.delfi.lt/verslas/transportas/small-planet-airlines-planuoja-zengti-i-naujas-rinkas.d?id=49737052#ixzz211EPpDBi> [žiūrėta: 2013 11 10]
18. **Delgado, M. et al.** The determinants of national competitiveness. NBER Working Paper No. 18249, 2012.
19. **Deltuvaitė V., Gižienė V.** Competition, concentration, efficiency, and their relationship in the Lithuanian banking sector. *Ekonomika ir vadyba*, 2007. Nr. 12, – 188-201 p.- ISSN 1822-6515
20. **Dievulienė L.** Žmogiškasis kapitalas ir jo vertinimo sklaida. *Personalo vadyba: mokslo darbai*. Vilnius, Nr. 3 (91). 2-6 p. 2009
21. **Dubinas V.** Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas, Nr. 1 (17). 2010, 43 – 50 p.
22. **Edvinsson L.** Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower. – New York. 1997.
23. **Edvinsson L.** Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower. – New York. 1997.
24. **Gineitienė Z., Korsakaitė D., Kučinskienė M., Tamulevičius J.** Verslas. – Vilnius, 2003. – 272 p.
25. **Ginevičius R., Sūdžius V.** Organizacijų teorija: vadovėlis. Vilnius: technika. 2008, ISBN:9789955281504
26. **Herman A.** 2005. Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation, 2005. <http://www.scribd.com/doc/91712189/Capital-Intelectual-Modelsoficvaluation> [žiūrėta 2013 10 05].
27. **Ileanu V., Tanasoiu E. O.** Factors of earning functions and their influence on the intellectual capital of an organization. Romania: *Journal of applied quantitative methods*. 2008, Vol. 3, No. 4. 366 – 376 p.
28. **Ingham J.** Startegic Human Capital Management: creating value through people. Butterworth-Heinemann. 2007, - 374 p.

29. **Jagminas J., Pikturnaitė I.** Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba: mokslo tiriamieji darbai. Vilnius, 2009, Vol. 14, No. 1. 73-78 p.
30. **Jay Holmen.** Intellectual Capital Reporting. MANAGEMENT ACCOUNTING QUARTERLY SUMMER. 2005, Vol.6. NO.4  
[http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2005\\_Q3/MAQ\\_summer2005\\_Holman.pdf](http://www.imanet.org/PDFs/Public/MAQ/2005_Q3/MAQ_summer2005_Holman.pdf). [žiūrėta 2013 11 03]
31. **Johnson G. et al.** Exploring strategy. Financial Times Times Prentice Hall, 2011 – 9<sup>th</sup> edition, ISBN 978-0-273-73549-6
32. **Jojanson U., Nilson M.** The usefulness of human resource costing and accounting//Journal of Human Resource Costing and Accounting, 1996.
33. **Juozaitytė L., Stapokienė J.** Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004. – 175 p. – ISBN: 9986385326.
34. **Kaleinikovas A.** Intelektualių resursų vertinimas. 2006. Publikacijų archyvas.  
<http://www.irs.lt/index.php?id=98>. [žiūrėta 2013-03-17]
35. **Kaplan, Robert S. and David P. Norton.** The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. 1996.
36. **Kazlauskaitė R., Bačiūnienė I.** The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. Engineering economics. Periodinis mokslo darbų leidinys. Kauno technologijos universitetas, Nr. 5 (60). 2008. 78 – 84 p.
37. **Kriščiūnas K., Daugėlienė R.** Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba: monografija. Kaunas: Technologija. 2006, 277 p.
38. **Legenzova R., Ščetko S.** Intelektualaus kapitalo koncepcija Lietuvos finansų rinkos kontekste. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2001, Nr. 18
39. **Lopez I. T.** The boundaries of intellectual property valuation: cost, market, income based approaches and innovation turnover. Intelektinė ekonomika = Intellectual economics: mokslo darbų žurnalas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2011, Nr. 1(9). 117-134 p.
40. **Lopez I. T.** The boundaries of intellectual property valuation: cost, market, income based approaches and innovation turnover. Intelektinė ekonomika = Intellectual economics: mokslo darbų žurnalas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2011, Nr. 1(9). 117-134 p.
41. **LR Konkurencijos taryba.** <http://kt.gov.lt/index.php?show=sritys> [žiūrėta 2013-11-07]
42. **Lukoševičius R.** Intelektu išteklių vadyba žinių ekonomikoje. Informacijos mokslai: mokslo darbų žurnalas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidybos centras. 2005. – 34-39 p.



43. **Mačerinskienė I., Survilaitė S.** Intellectual capital as the main factor of company's value added. *Intelektinė ekonomika = Intellectual economics: mokslo darbų žurnalas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, Nr. 4 (12), 2001. - 560 – 574 p.
44. **Mačerinskienė I., Vasiliauskaitė J.** The model of evaluation of the impact of corporate social capital on the operation of enterprise. *Engineering Economics: periodinis mokslo darbų leidinys*, 2007, Nr. 4 (54), 53 – 60 p.
45. **Maksvytienė I., Urbonas J.** Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos // *Inžinerinė ekonomika*. – Kaunas: Technologija, 2003, Nr. 4(35). - 20-26 p.
46. **Marčinskas, A., Diskienė D.** Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 2001, 55-56 p.
47. **Marginson P., Armstrong P., Edwards P., Purcell J.** Managing Labour in the global corporation: A survey based Analysis of Multinationals Operation in the UK. *International journal of human resource management*, Vol. 6, No. 3. 1995.
48. **Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A.** Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. *Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2006.
49. **Melnikas B.** Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai: monografija. Vilnius: Technika, 2011.
50. **Melnikas, B.** Transformacijos. Vilnius: Vaga. 2002, - 750 p. – ISBN 5-415-01637-6
51. **Mikulėnienė R.** Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas. *Daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: technologija. 2004
52. **Mikulėnienė R.** Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas. *Daktaro disertacijos santrauka*. – Kaunas: technologija, 2004.
53. **Mikulienė R., Jucevičius R.** 2000. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos, 2000.  
[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%20\(24\)/7%20Mikuleniene,Jucevicius.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%20(24)/7%20Mikuleniene,Jucevicius.pdf).  
[žiūrėta 2013-10-19]
54. **Mourintzen J., Bukh P. N., Marr B.** Reporting on intellectual capital: why, what and how? *Measuring business excellence: Emerald group publishing limited*, VOL 8, No 1., 2004, 46-54 p.
55. **Okunevičiūtė L., Gruževskis B.** The need and the possibilities of human capital development: assessment of employers and graduates of higher education institution. *Ekonomika*, Nr. 87, 90, 2009. – 106 p.

56. **Paliulis, N; Chlivickas, E.** Vadybos pagrindai. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, Technika, 1998. – 18-20 p.
57. **Palumickaitė J., Matuzevičiūtė K.** Intelektinis kapitalas ir vertės kūrimas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1(8): 2007. - 206-211 p
58. **Papšienė P., Černiauskiene A.** Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 19 (4), 10 p. 2009.
59. Pasaulio ekonomikos forumo internetinė svetainė. [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf) [žiūrėta: 2013 11 10]
60. **Pauksnienė J., Antanavičienė J., Peleckis K.** Verslo pagrindai. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2011. – 184 p. – ISBN 978-9955-28-838-1.
61. **Piccoli, G.** (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage. *A review and synthesis of the literature*, 29 (4), 747-776 p.
62. **Pike S. Roos G.** Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA). 2000.
63. **Porter M. E.** *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction.* – New York: The Free Press, 1998. – 592 p. – ISBN 9780743260879
64. **Porter M. E.** *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction.* New York: Free press; London: Collier Macmillan, 1985. ISBN 0-684-84146-0
65. **Porter, M. E.** *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
66. **Porter, M. E.** Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March 2001, 62–78 p.
67. **Pranulis V. P.** Marketingo tyrimai, teorija ir praktika. Vilniaus universiteto leidykla. 2007.
68. **Puteikienė R.** Verslo ekonomika. Mokomoji knyga. Vilnius, 2009. – 154 p. – ISBN 978-9955-519-92-8.
69. **Ramanauskas, G.** Evaluation of international competitiveness, *Ekonomika*, 2004, 68: 91–112 p.
70. **Roos J.** *Intellectual capital: Navigating the New Business Landscape.* Houndsmills: MacmillanBusiness. 1997.
71. **Rose, R.C., Abdullah, H., & Ismad, A.I.** A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 2010, 488-498 p.
72. **Rupeikienė L., Viningienė D., Šaltytė L., Martinkienė J.** Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba: Journal of Management*, Nr. 1(17). 2010, 143-153 p.
73. **Sakalas, A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai. 1998, – 277 p.

74. **Scoop business.** Small Planet Airlines plan to exceed 1 million passengers. 2013. <http://www.scoop.co.nz/stories/BU1310/S00451/small-planet-airlines-plan-to-exceed-1million-passengers.htm> [žiūrėta: 2013 11 10]
75. **Skerstonienė, A; Valickas, A.** Tyrimo metodikas, testai ir situacijos: vadybos ir verslo etikos praktiniams užsiėmimas. Kaunas, 2008, 25-28 p.
76. **Small Planet Airlines internetinė svetainė.** „Small Planet Airlines“ šiemet planuoja perskraidinti daugiau nei milijoną keleivių. 2013. <http://www.smallplanet.aero/lt/naujiena/75-small-planet-airlines-siemet-planuoja-perskraidinti-daugiau-nei-milijona-keleiviu.html> [žiūrėta: 2013 11 10]
77. **Small Planet Airlines internetinė svetainė.** Small Planet Airlines prisijungė prie Jungtinių Tautų pasaulinės rinkos. 2011. <http://www.smallplanet.aero/lt/naujiena/15-small-planet-airlines-prisijunge-prie-jungtiniu-tautu-pasaulines-rinkos.html> [žiūrėta: 2013 11 10]
78. **Snieska, V. and J. Bruneckiene.** 'Measurement of Lithuanian by Regional Competitiveness Index', Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(1), 2009. – 1-12 p.
79. **Staniulienė S.** Organizavimas ir orgprojektavimas: mokomoji knyga.- Kaunas: VDU, 2006. – 168 p. –ISBN 978-9955-12-132-7.
80. **Stankevičienė A., Liučvaitienė A.** 2012. Intelektinio kapitalo vertinimo aspektai. Verslas:teorija ir praktika [žiūrėta 2012-05-19]. Prieiga per internetą: <[www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2012.09/pdf](http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2012.09/pdf) žiūrėta 2012-05-19>
81. **Staskevičiūtė, G., Tamošiūnienė, R.** Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. Verslas: Teorija ir praktika. 2010, Nr. 11(2), p. 159–167.
82. **Stoner J. A. F. ir kt.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 662 p. – ISBN 9986-850-30-4
83. **Sveiby K.-E.** Methods for Measuring Intangible Assets. 2010. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [žiūrėta 2012 02 27].
84. **Sveiby K.-E.** Methods for Measuring Intangible Assets. 2010. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [žiūrėta 2013-09-30]
85. **Sveiby K.-E.** The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor - a comparison, 2001. <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html>. [žiūrėta 2013 09 27]
86. **Sveiby K.-E.** The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor - a comparison, 2001 <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html> [žiūrėta 2013 09 27].
87. **Swart J.** Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. Journal of Intellectual Capital, 2006, Vol. 7, No. 2.

88. **Šeputienė J., Brazauskienė K.** Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013. 1 (29). – 30- 37 p. – ISSN 1648-9098.
89. **Šileika A.** Investicijos į žmogiškąjį kapitalą efektyvumas. *Ekonomika*. 2003, 64 p.
90. **Taljūnaitė M.** Intelektinio kapitalo kaita: sąvoka, tyrimai ir politikos modelių kūrimas. *Filosofija. Sociologija: Lietuvos mokslų akademijos leidykla*, 2010, Nr. 2, 160-168 p.
91. **Uzienė L.** Model of Organization's Intellectual Capital Measurement. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, Nr. 21 (2). 2010, 151-159 p.
92. **V. Navikas, Malakauskaitė A.** Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos IR ribotumas. *Verslas: Teorija ir praktika Business: Theory and Practice* 2010 11(1): 5. ISSN 1648-0627 print / ISSN1822-4202.
93. **Valentinavičius S.** Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra// *Ekonomika: mokslo darbai*. – Vilnius 2000, Nr. 52, p. 150 – 161. ISSN 1392-1258
94. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija. 2004.
95. **Vasiliauskas, A.** Strateginis valdymas: [vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams]. Vilnius : Enciklopedija, 2002. – 383 p. – ISBN 9986-433-28-2
96. **Vaškelenė L.** Organizacijos intelektinio kapitalo vertinimo modelis. *Daktaro disertacija: KTU*. 2005, 14 – 54 p.
97. **Vijeikis J.** Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo.: Antras leidimas. *Monografija*. 2003. – 187 p. – ISBN 9986-00-329-6.
98. **Visuotinė lietuvių enciklopedija (X-tomas)**. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2001. – 496 p. – ISBN 5-420-01600-1
99. **Zhou A., Fink D.** The intellectual capital web: A systematic linking of intellectual capital and knowledge management. *Journal of intellectual capital*, 2003, Vol. 4, No. 1. 34 – 48 p.
100. **Zich R.** Development of human resources as the base of intellectual capital in the Czech companies. *Intelektinė ekonomika = Intellectual economics: mokslo darbų žurnalas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 2 (4), 65 – 72 p.
101. **Znakovaitė A., Pabedinskaitė A.** Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje. *Mokslas – Lietuvos ateitis - mokslinių publikacijų žurnalas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2 tomas, 2010, Nr. 2. 126 – 133 p.

102. **Znakovaitė A., Pabedinskaitė A.** Intelektinio kapitalo valdymas transporto sektoriuje. Mokslas – Lietuvos ateitis - mokslinių publikacijų žurnalas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2 tomas, 2010, Nr. 2. 126 – 133 p.
103. **Žutautienė J.** Verslo ekonomika. Studijų knyga. – Klaipėda, 2007, p. 112. – ISBN 978-9955-18-188-0.

Songailaitė S. Užsakovų skrydžių kompanijos intelektinis kapitalas kaip konkurencinį pranašumą didinantis veiksnys / Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 121 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas užsakovų skrydžių intelektinis kapitalas kaip konkurencinį pranašumą didinantis veiksnys. Baigiamajame darbe pagal iškeltas problemas ir tikslus, atliktus užsakovų skrydžių bendrovės intelektualio kapitalo analizę, siekiant įvertinti konkurencinį pranašumą, pateiktos išvados bei pasiūlymai. Pirmoje darbo dalyje pateikiamas konkurencingumo koncepcijos apibūdinimas, konkurencingumo vertinimo modeliai ir pagrindiniai konkurencingumą lemiančių vidinių bei išorinių aplinkų vertinimo aspektai. Antroje dalyje apibrėžiama šiuolaikinė intelektualio kapitalo bei jo valdymo teorinė samprata, t.y. pateikiama intelektualio kapitalo sampratos įvairovė, intelektualio kapitalo struktūra. Taip pat šioje dalyje detalai aprašomi intelektualio kapitalo, kaip tarptautinės vadybos priemonės, valdymo procesas, vertinimo metodai bei pateikiamas tarptautinės užsakovų skrydžių kompanijos intelektualio kapitalo valdymo, vertinant konkurencinį pranašumą, modelis modifikuojant dviejų autorių siūlomą intelektualio kapitalo valdymo modelį. Trečioji dalis skirta tyrimui, siekiant įvertinti konkurencinį pranašumą, analizuojant intelektualio kapitalo valdymą užsakovų skrydžių kompanijoje. Remiantis pateikiamo intelektualio kapitalo valdymo modelio etapais yra analizuojamas oro transporto sektorius bei atliekama išsami užsakovų skrydžių kompanijos analizė. Visa tai susisteminus, atliekamas intelektualio kapitalo vertinimo rodiklių atrinkimas, vertinimas bei tarpusavio ryšio nustatymas, siekiant nustatyti konkurencinio pranašumo perspektyvas. Ketviroji darbo dalis pateikia konkurencinio pranašumo, analizuojant užsakovų skrydžių kompanijos intelektualio kapitalo valdymą, tobulinimui skirtas priemones, kurių realizavimas pagerintų visą tarptautinės užsakovų skrydžių kompanijos veiklos efektyvumą ir padidintų konkurencingumą.

**Pagrindiniai žodžiai:** intelektinis kapitalas, konkurencinis pranašumas, konkurencingumas, konkurencingumo vertinimo modeliai, užsakovieji skrydžiai.

Songailaitė S. Intellectual capital of charter flights company as a competitive advantage contributing factor / Master Thesis of Strategic Innovation management. Supervisor doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 121 p.

## ANNOTATION

The master thesis analyzes and evaluates intellectual capital of the charter flights company as a competitive advantage contributing factor. The present study provides conclusions and recommendations according to the problems and aims defined having performed the analysis of the intellectual capital of the charter flights company. The first part of the master thesis is focused on the investigation of scientific theory of Lithuanian and foreign literature, presented the description of the concept of competitiveness, competitiveness evaluation models and the main determinants of competitiveness of the internal and external environmental assessment. The second part describes contemporary intellectual capital of theoretical concept, and the structure. Moreover, at this part you will be able to find detailed explanation about intellectual capital as an international management measures, the processes of management, evaluation methods. Furthermore, it is a model of the international charter company's intellectual capital management, which is proposed modification of the two authors of intellectual capital management. The third part is devoted to the investigation in order to assess the competitive advantage by analyzing the intellectual capital management of the charter flights company. Based on the presentation of intellectual capital management model phases you will see analyzed air transport sector as well as a thorough analysis of the charter flights company. The fourth part gives a competitive advantage in analyzing charter flights company's intellectual capital management improvement, measures needed, and their help in order to improve international company of flights operational efficiency, which would increase competition at the market on daily basis

**The key words:** intellectual capital, competitive advantage, competitiveness, the methods of the evaluation of competitive ability, the increase of the competitive ability, charter flights

Songailaitė S. Užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinis kapitalas kaip konkurencinį pranašumą didinantis veiksnys / Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 121 p.

## SANTRAUKA

Magistriniame darbe išanalizuotas ir įvertintas konkurencinis pranašumas, jo didinimo galimybės, intelektinis kapitalas bei jo valdymo procesas. Dėl stipraus įvairių aplinkų įtakojimo svarbus aspektas yra patikimas ir išsamus duomenų, rodiklių parinkimas, jų tinkamas apdorojimas. Tema aktuali perspektyvine prasme, kadangi tai tiesiogiai susiję su ateities įmonių konkurencingumo tobulinimu. Darbo problematika – intelektinio kapitalo, kaip vieno iš pagrindinių tarptautinių konkurencingumo veiksnių, informacijos stoka, vieningų intelektinio kapitalo vertinimo metodų, rodiklių bei valdymo koncepcijos nebuvimas bei kryptingas tarptautinių verslo vienetų judėjimas, orientuotas į intelektinio kapitalo valdymo tolimesnę pažangą, siekiant konkurencingumo didinimo. *Darbo objektas* – konkurencinio pranašumo vertinimas analizuojant užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinį kapitalą bei jo valdymą. *Darbo tikslas* – išanalizuoti ir palyginti teorinius įvairių konkurencijos ir konkurencinių pranašumų vertinimo aspektus analizuojant užsakomųjų skrydžių kompanijos intelektinį kapitalą, atlikti konkurencingumo vertinimo analizę bei pateikti intelektinio kapitalo rodiklių gerinimo alternatyvas, kurios tiesiogiai koreliuoja su konkurenciniu pranašumu. Pagrindiniai darbo uždaviniai – teorinės analizės pateikimas, ištirti, kaip intelektinis kapitalas yra vertinamas tarptautinėje užsakomųjų skrydžių kompanijoje bei įvertinti, kokią reikšmę konkurencingumui turi intelektinio kapitalo valdymas bei kaip intelektinio kapitalo rodiklių gerinimas užsakomųjų skrydžių kompanijoje sąveikauja su konkurencingumo didinimu. Darbo metodika – mokslinės literatūros analizė, užsakomųjų skrydžių vidinių bei išorinių aplinkų analizė, oro transporto bei užsakomųjų skrydžių rinkos bei konkurencinės padėties, SSGG analizė, anketavimas, kiekybinė apklausa, intelektinio kapitalo vertinimo rodiklių analizė bei alternatyvų generavimas. Augant kokybiškos analizės poreikiui ir stiprėjant konkurencijai, sukurtas intelektinio kapitalo valdymo procesų modelis, padedantis kryptingai ir tikslingai vertinti ir prognozuoti įmonės konkurencingumo perspektyvas ir galimybes. Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros šaltinių sąrašas ir priedai (autorės adaptuota statistinė informacija – lentelės, paveikslai, diagramos).



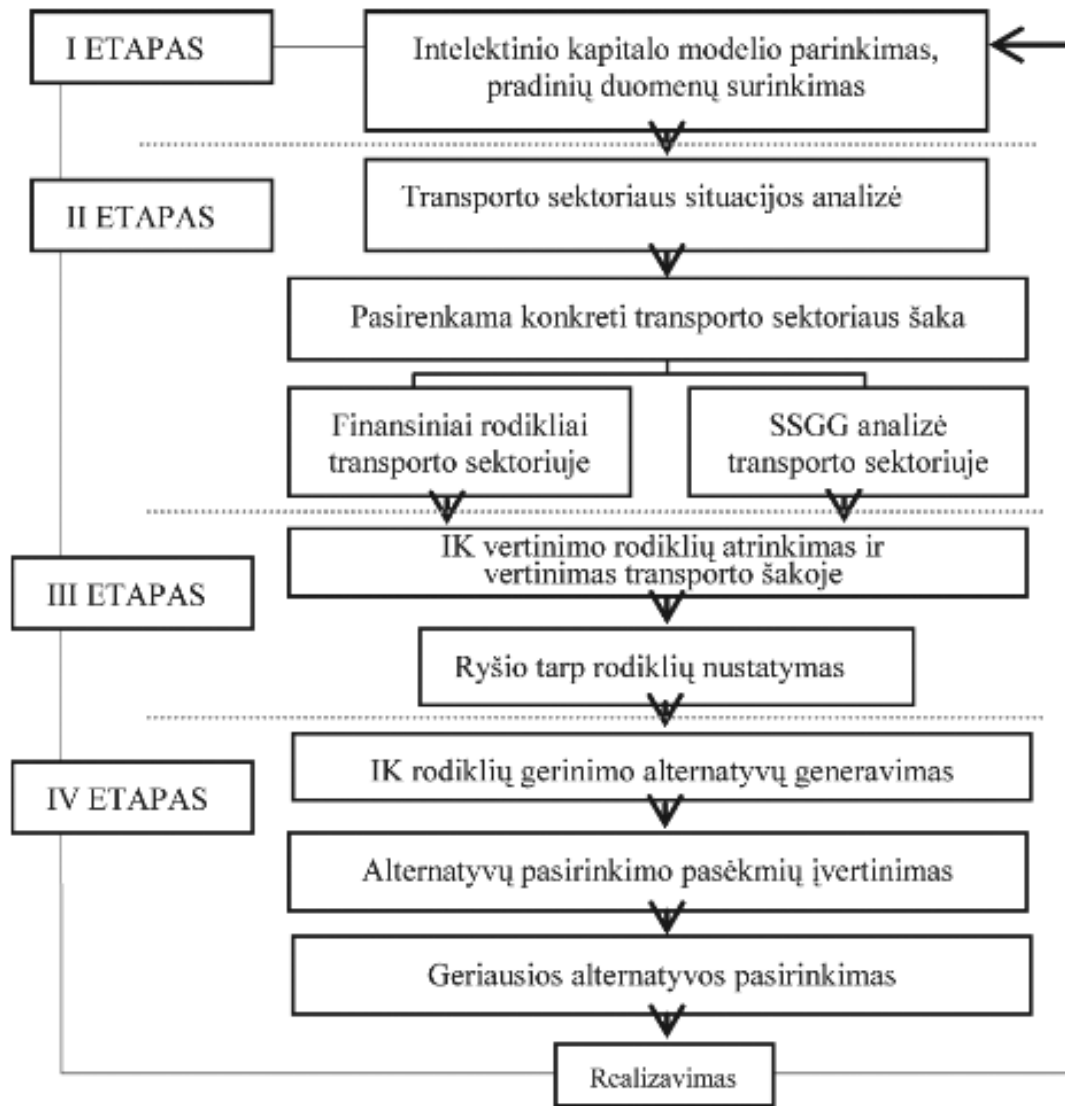
Songailaitė S. Intellectual capital of charter flights company as a competitive advantage contributing factor / Master Thesis of Strategic Innovation management. Supervisor doc. dr. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 121 p..

## SUMMARY

The master thesis analyses and evaluates the competitiveness, competitive ability, intellectual capital and its management processes. Due to effective influence of diverse environments a key aspect which plays a crucial role is a reliable and precise selection of data and indexes as well as their proper processing. The topic is relevant in the point of perspective since it is directly related with the future development of company competitiveness. The problem of the master thesis is the lack of information on intellectual capital of the charter flights company as a competitive advantage contributing factor, unanimous intellectual capital evaluation methods, indicators and management concepts as well as the absence of purposeful movement of international business units, focusing on intellectual capital management further progress in order to increase competitiveness. The object of the master thesis is the competitive advantage by analyzing the intellectual capital management and its management of the charter flights company. The object is to analyze and compare theoretical competition and competitive advantages in the evaluation aspects of the analysis of charter company's intellectual capital, to conduct competitiveness evaluation analysis in order to provide the intellectual capital improvements alternatives that directly correlates with a competitive advantage. The main objectives of the master thesis - the theoretical analysis to investigate how the intellectual capital is valued in the air traffic sector in the international company, and to assess the significance of konkurengumui to intellectual capital management as well as the intellectual capital of charter flights company interacts with competitiveness. The methodology of the paper is the analysis of scientific literature, charter internal and external environment of the airtraffic and charter market and the competitive situation, SWOT analysis, questionnaires, quantitative survey, intellectual capital evaluation ratio analysis and its generation alternatives. With the growing demand for high-quality analysis and intense competition, has been developed the intellectual capital management process model for focused and targeted to evaluate and predict the competitiveness prospects and opportunities of the charter flights company. The master thesis consists of the introduction, four chapters, conclusions and recommendations, references and supplementary (the adapted statistic information of the author, i.e. tables, graphics, diagrams).

**PRIEDAI**

## INTELEKTINIO KAPITALO VALDYMO MODELIS



Šaltinis: Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010, p. 117

30 pav. **Intelektinio kapitalo valdymo modelis**

## 2 PRIEDAS

## 2004-2013 M.\* NEREGULIARIAISIAIS SKRYDŽIAIS PERVEŽTŲ KELEIVIŲ SKAIČIUS

13 lentelė. 2004-2013<sup>4</sup> m. nereguliaisiais skrydžiais pervežtų keleivių skaičius (tūkst.)

		Keleiviai oro uostuose   tūkst.	
Nereguliarūs vežimai	Atvyko ir išvyko	2013M09	42,5
		2013M08	44,3
		2013M07	45,4
		2013K2	90,1
		2013K1	31,7
		2012	257,0
		2011	247,6
		2010	263,8
		2009	332,2
		2008	420,0
		2007	338,0
		2006	264,0
		2005	202,0
		2004	183,3

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas`

<sup>4</sup> Naudoti duomenys yra 2013 metų iki rugsėjo mėnesio imtinai.

2013 M. GLOBALŪS KONKURENCINGUMO INDEKSAI

Q1 2013-2014					Q2 2013-2014				
Country/Economy	Rank (out of 148)	Score (3-7)	Rank among 2012-2013 economies*	Q1 2012-2013	Country/Economy	Rank (out of 148)	Score (3-7)	Rank among 2012-2013 economies*	Q2 2012-2013
Switzerland	1	5.67	1	1	Costa	75	4.13	75	81
Singapore	2	5.61	2	2	Romania	76	4.13	76	78
Finland	3	5.54	3	3	Mexico	77	4.11	77	73
Germany	4	5.51	4	6	Slovak Republic	78	4.10	78	71
United States	5	5.48	5	7	Armenia	79	4.10	79	82
Sweden	6	5.48	6	4	Seychelles	80	4.10	80	76
Hong Kong SAR	7	5.47	7	9	Laos PDR	81	4.08	na	na
Netherlands	8	5.42	8	5	Iran, Islamic Rep.	82	4.07	81	86
Japan	9	5.40	9	10	Turkey	83	4.06	na	na
United Kingdom	10	5.37	10	8	Ukraine	84	4.05	82	73
Norway	11	5.33	11	15	Uganda	85	4.05	83	74
Taiwan, China	12	5.29	12	13	Ghana	86	4.04	84	83
Qatar	13	5.24	13	11	Russia and Hong Kong	87	4.02	85	88
Canada	14	5.20	14	14	Cambodia	88	4.01	86	85
Denmark	15	5.18	15	12	Moldova	89	3.94	87	87
Austria	16	5.15	16	16	Norfolk	90	3.93	88	82
Belgium	17	5.13	17	17	Guinea	91	3.93	89	86
New Zealand	18	5.11	18	23	United Arab Emirates	92	3.91	90	84
United Arab Emirates	19	5.11	19	24	Zambia	93	3.86	91	102
Saudi Arabia	20	5.10	20	18	Jamaica	94	3.86	92	87
Australia	21	5.09	21	20	Albania	95	3.85	93	80
Luxembourg	22	5.08	22	22	Nepal	96	3.85	94	106
France	23	5.05	23	21	El Salvador	97	3.84	95	101
Malaysia	24	5.03	24	25	Bolivia	98	3.84	96	104
Korea, Rep.	25	5.01	25	19	Nicaragua	99	3.84	97	100
Israel	26	4.95	26	28	Algeria	100	3.79	98	110
Denmark	27	4.94	27	26	Senegal	101	3.77	99	85
Ireland	28	4.92	28	27	Greece	102	3.77	100	100
China	29	4.84	29	29	Latvia	103	3.77	101	81
Puerto Rico	30	4.82	30	31	Argentina	104	3.75	102	84
Iceland	31	4.82	31	30	Dominican Republic	105	3.75	103	105
Lebanon	32	4.82	32	34	Sri Lanka	106	3.75	104	114
Oman	33	4.84	33	32	Mongolia	107	3.75	105	83
Chile	34	4.81	34	33	Libya	108	3.73	106	113
Spain	35	4.57	35	36	Bhutan	109	3.73	na	na
Kuwait	36	4.56	36	37	Bangladesh	110	3.71	107	118
Ireland	37	4.54	37	38	Honduras	111	3.70	108	90
Indonesia	38	4.53	38	50	Gabon	112	3.70	109	90
Azerbaijan	39	4.51	39	46	Senegal	113	3.70	110	117
Paraguay	40	4.50	40	40	Ghana	114	3.69	111	103
Mali	41	4.50	41	47	Comoros	115	3.68	112	112
Poland	42	4.46	42	41	Gambia, The	116	3.67	113	86
Bahrain	43	4.45	43	35	Nepal	117	3.66	114	125
Turkey	44	4.45	44	43	Egypt	118	3.63	115	107
Mauritius	45	4.45	45	54	Paraguay	119	3.61	116	116
Czech Republic	46	4.43	46	39	Nigeria	120	3.57	117	115
Burkina Faso	47	4.42	47	44	Niger Republic	121	3.57	118	127
<b>Uruguay</b>	<b>48</b>	<b>4.41</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	Cape Verde	122	3.53	119	122
Italy	49	4.41	49	42	Laos	123	3.52	120	127
Kazakhstan	50	4.41	50	51	Switzerland	124	3.52	121	126
Portugal	51	4.40	51	48	Burkina Faso	125	3.50	122	120
Lebanon	52	4.40	52	55	Chad	126	3.50	123	131
South Africa	53	4.37	53	52	Uganda	127	3.50	124	121
Costa Rica	54	4.35	54	57	Liberia	128	3.45	125	111
Mexico	55	4.34	55	53	Uganda	129	3.45	126	123
Brazil	56	4.33	56	48	Burkina Faso	130	3.45	127	119
Bulgaria	57	4.31	57	62	Zimbabwe	131	3.44	128	132
Cyprus	58	4.30	58	58	Madagascar	132	3.42	129	130
Philippines	59	4.29	59	65	Pakistan	133	3.41	130	124
India	60	4.28	60	59	Netherlands	134	3.35	131	126
Peru	61	4.25	61	61	Mali	135	3.33	132	128
Slovenia	62	4.25	62	56	Mali	136	3.32	133	129
Hungary	63	4.25	63	60	Mozambique	137	3.30	134	133
Russian Federation	64	4.25	64	67	Timor-Leste	138	3.25	135	136
Sri Lanka	65	4.22	65	68	Myanmar	139	3.23	na	na
Romania	66	4.21	66	63	Burkina Faso	140	3.21	136	133
Montenegro	67	4.20	67	72	Mauritius	141	3.19	137	134
Jordan	68	4.20	68	64	Angola	142	3.15	na	na
Colombia	69	4.19	69	69	Haiti	143	3.11	138	142
Vietnam	70	4.18	70	75	Sierra Leone	144	3.01	139	143
Togo	71	4.18	71	86	Togo	145	2.98	140	140
Ghana	72	4.15	72	77	Burkina Faso	146	2.92	141	144
Mozambique, FYI	73	4.14	73	80	Guinea	147	2.91	142	141
Russia	74	4.13	74	79	Chad	148	2.85	143	138

\* This column shows the rank of each economy based on last year's results of 148 economies

Šaltinis: Pasaulio ekonomikos forumas

31 pav. 2013 metų globalūs konkurencingumo indeksai

## 4 PRIEDAS

## UŽSAKOMŲJŲ SKRYDŽIŲ KOMPANIJOS DARBUOTOJŲ APKLAUSA

## 1. Pareižybė:

- Administracijos darbuotojas
- Palydovas
- Pilotas

## 2. Jūsų išsilavinimas:

- Magistras
- Bakalauras
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Vidurinis

## 3. Ar žinote organizacijos strategiją ir tikslus:

- Taip
- Iš dalies
- Ne

## 4. Ar domitės įmonėje vykutančiais procesais, kurie nesuniję su pagrindinėmis pareigomis:

- Taip
- Kartais
- Niekada

## 5. Įvertinkite pateiktus veiksmus pagal prioritetą:

	1	2	3	4	5
Įmonės įvaizdis					
Darbo užmokesčiai					
Darbo įvairovė					
Soc. garantijos					
Teisingas ir geras vadovavimas					
Karjeros perspektyvos					
Profesinis tobulinimasis					
Darbo sąlygos					
Gerai santykiai su vadovais					

## 6. Ar prieš įtraukdamas į kompanijos veiklą turėjote patirties šiame sektoriuje?

- Taip
- Šiek tiek
- Ne

## 7. Ar laikote save kompetetingu darbuotoju, kuris užtikrina maksimalų darbo efektyvumą?

- Taip
- Pakankamai
- Trūksta įgūdžių
- Ne

## 8. Kiek esate patenkintas darbu?

- Patenkintas
- Ir patenkintas, ir nepatenkintas
- Nepatenkintas

## 9. Priemonės, kurios, Jūsų nuomone, padidintų darbo efektyvumą:

- Mokymai
- Žinios apie darbuotojų veiklą
- Profesinė literatūra
- IT sprendimai
- Naujas kompiuteris
- Naujas mobilus telefonas
- Patogesni baldai

## 10. Ar teisingai vertinami jūsų darbo rezultatai?

- Teisingai
- Visko pasitiko
- Neteisingai

## 11. Ar žinote vadovo nuomonę apie Jūsų veiklos rezultatus?

- Visada
- Dažnai
- Kartais
- Niekada

## 12. Ar esate patenkinti atlyginimų sistema?

- Patenkintas
- Nei patenkintas, nei nepatenkintas
- Nepatenkintas

## 13. Kiek procentų pageidautumėte didesnio atlyginimo:

- Iki 10
- Iki 20
- Iki 30
- Iki 50
- Daugiau nei 50

## 14. Ar esate patenkintas vadovavimo kokybe?

- Patenkintas
- Neturiu nuomonės
- Nepatenkintas

## 15. Santykiai su vadovais:

- Draugiški
- Šalti dalykiniai
- Formalūs
- Blogi

## 16. Vadovo pateiktųjų uždavinių supratimas:

- Visada suprantu
- Dažnai suprantu
- Kartais suprantu

## 17. Santykiai su kolegomis:

- Šalti asmeniniai
- Šalti dalykiniai
- Įtempti

## 18. Jūsų darbo krūvis:

- Per didelis
- Normalus
- Per mažas

## 19. Ar esate patenkinti karjeros galimybėmis?

- Taip
- Nei taip, nei ne
- Ne

## 20. Ar siekiate karjeros galimybių?

- Taip
- Negalvoju apie tai
- Ne

## 21. Prieštatyti, skatinančios išeitimą iš darbo:

- Didesnis atlyginimas
- Geresnės darbo sąlygos
- Geresnis įmonės įvaizdis
- Aukštesnės pareigos
- Įdomesnis darbo pobūdis
- Vadovų asmenybės
- Nesunkčiau

## 22. Kokie pokyčiai didintų motyvaciją ir lojalumą:

- Didesnis atlyginimas
- Paaukštintas pareigose
- Lėšų apmokymams
- Darbo sąlygų gerinimas
- Geresni santykiai su vadovu
- Komunikacijos tobulėjimas
- Darbo turinio pokyčiai

Šaltinis: Aviakompanija

## 5 PRIEDAS

## SMALL PLANET AIRLINES DARBUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATŲ KORELIACIJOS KOEFICIENTŲ REIŠMĖS (TŪKST.)

14 lentelė. Small Planet Airlines darbuotojų apklausos rezultatų koreliacijos koeficientų reikšmės (tūkst.)

	Supažindintas su bendrovės tikslais	Siekis karjeros	Gerai santykiai su kolegomis	Atlyginimas	Darbo įvairovė	Gerai santykiai su vadovais	Karjeros perspektyvos	Profesinis tobulėjimas	Įmonės įvaizdis	Darbo sąlygos	Pasitenkinimas darbu
Magistras	0.033798642	0.022325894	<b>-0.269141372</b>	<b>0.2226279</b>	-0.08877	0.182035	0.192457	<b>0.238219</b>	-0.0182	0.111224	-0.07415026
Supažindintas su bendrovės tikslais		0.07059845	-0.009250793	<b>-0.2038507</b>	0.074444	-0.11951	-0.10819	-0.13952	0.08106	<b>-0.21959</b>	0.003398207
Siekis karjeros			<b>0.263980774</b>	-0.0137485	0.125355	<b>0.342624</b>	<b>0.264118</b>	0.192979	0.097173	0.063435	<b>0.406291798</b>
Gerai santykiai su kolegomis				-0.1169932	<b>0.223517</b>	0.079718	0.141055	-0.04368	<b>0.2824</b>	0.150994	<b>0.191450954</b>
Atlyginimas					0.049839	<b>0.501974</b>	<b>0.395832</b>	<b>0.384003</b>	0.099535	<b>0.508058</b>	-0.03626145
Darbo įvairovė						<b>0.386158</b>	<b>0.477565</b>	<b>0.463195</b>	<b>0.569012</b>	<b>0.216065</b>	0.181171448
Soc.garantijos						<b>0.587867</b>	<b>0.681832</b>	<b>0.690637</b>	<b>0.591116</b>	<b>0.662795</b>	0.17986757
Gerai santykiai su vadovais							<b>0.610025</b>	<b>0.692357</b>	<b>0.402553</b>	<b>0.415092</b>	<b>0.213679341</b>
Karjeros perspektyvos								<b>0.789913</b>	<b>0.44131</b>	<b>0.583207</b>	0.011610078
Profesinis tobulėjimas									<b>0.453532</b>	<b>0.430686</b>	0.143228
Įmonės įvaizdis										<b>0.452817</b>	<b>0.425195007</b>

## 6 PRIEDAS

## STAMBIAUSIŲ KLIENTŲ PAJAMOS 2009-2011 M. (TŪKST. LT)

15 lentelė. Stambiausių klientų pajamos 2009-2011 m. (tūkst. Lt.)

Klientai	2009	<i>Pajamų dalis, proc.</i>	2010	<i>Pajamų dalis, proc.</i>	<i>Pokytis, proc.</i>	2011	<i>Pajamų dalis, proc.</i>	<i>Pokytis, proc.</i>
Novaturas UAB	45727	29	35192	21	-23	41783	21	19
S.G.S.T. SRL	10442	7	22635	14	117	36343	18	61
TRIADA SA	-	0		0	0	33940	17	100
TezTour UAB	39771	25	39015	24	-2	33881	17	-13
Kiti	5887	4	14252	9	142	16173	8	13
JSC Air company SCAT	5939	4	11324	7	91	9649	5	-15
Polskie biuro Padrozy ORBIS	-	0	10102	6	0	7523	4	-26
Meridian aviation UK Ltd	-	0	1296	1	0	4299	2	232
SKY CLUB SP Z O.O.	-	0		0	0	3948	2	100
Novatours OÜ	14588	9	16579	10	14	3389	2	-80
Air Partner SRL	-	0		0	0	2876	1	100
Sunway Holidays	-	0	253	0	0	2229	1	781
Esprit Vacations Ltd	-	0	251	0	0	1583	1	531
Bauer Tour UAB	674	0	992	1	47	1550	1	56
Horizon travel	5715	4	7023	4	23	156	0	-98
TezTour OÜ	23274	15	4136	3	-82	-	0	-
Air Valee S.p.a.	-	0	1942	1	0	-	0	-
Vulkan Travel Group	2890	2	-	0	-100	-	0	-
Travel in Tours OY	2307	1	-	0	-100	-	0	-
<b>VISO:</b>	<b>157214</b>	<b>100</b>	<b>164992</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>199322</b>	<b>100</b>	<b>21</b>



## 7 PRIEDAS

# KELEIVIŲ PASITENKINIMO UŽSAKOMŲJŲ SKRYDŽIŲ BENDROVĖS TEIKIAMOMIS PASLAUGOMIS APKLAUSA

Jvertinkite šiuos teiginius:

1. Registracija skrydžiui bei keleivių lapinimas į lėktuvą vyko be problemų.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

2. Lėktuvas buvo švarus ir tvarkingas.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

3. Šis skrydis mane maloniai nustebino.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

4. Rekomenduočiau šią skrydžių bendrovę mylimam gimnaziui.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

5. Jvertinkite mūsų įgulos darbą:

5.1 Su šia lėktuvo įgula norėčiau skristi dar kartą

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

5.2 Įgulos skaitomi pranešimai buvo suprantami ir aiškūs.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

5.3 Lėktuvo įgula atrodė tvarkingai.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

5.4 Mūsų orlaivio palydovai moka pasiūlyti ir paduoti prekes.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

5.5 Orlaivio palydovai buvo dėmesingi vaikams.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

6. Jeigu skrydžio metu valgėte, prašome įvertinti toliau pateiktus teiginius.

6.1 Buvo skanu.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

6.2 Maisto meniu asortimentas buvo pakankamas.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

6.3 Maisto kaina atitinka kokybę.

Visiškai nesutinku  Nesutinku  Nesu tikras  Sutinku  Visiškai sutinku

Jūsų komentarai: \_\_\_\_\_

Būtinai dėkingi jei atsakytumėte ir į šiuos klausimus:

7. Ar esate skridęs (-us) su kita skrydžių bendrove?

Taip  Ne

8. Jūsų lytis:

Moteris  Vyras

9. Jūsų amžius:

iki 21  25-35  36-55  virš 56

Galbūt turite kitų pastebėjimų, kas buvo gerai, ką galėtume daryti kitaip, ko galėtume pasimokyti iš kitų o čia tiesiog turite pasiūlymų?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Užpildykite žemiau pateiktą formą ir dalyvaukite loterijoje! Vienam iš užpildyusių, padovanosime Small Planet Airlines suvenyrą (su laimėjtoju bus susisiekiama elektroniniu paštu).

Vardas: \_\_\_\_\_

El. Pašto adresas: \_\_\_\_\_

Kalba, kuria pageidaujate gauti žinutes:  
 lietuvių  english  polski  italiano  francese  русский



## Mieli keliautojai!

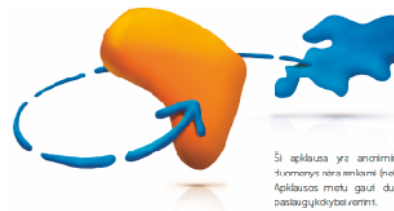
Džiaugiamės kad skrendate Small Planet Airlines lėktuvu!

Norime, kad Jūsų atostogos jau prasidėtų įsitaisius mūsų orlaivio kėrsle, o įgula užtikrintų malonią ir patogią kelionę.

Daugiantas skrydžiui, prašome įvertinti mūsų paslaugas bei įgulos darbą šioje anketoje. Jeigu patiko mūsų skrydis – pagirkite mūsų pastangas, o jeigu kas nors buvo ne taip - praneškite mums ir mes pasistengsime laisčiau.

Užpildytą anketą grąžinkite orlaivio palydovui.

Dėkojame!



Ši apklausa yra anoniminė. Anoniminiai respondentai, turintys nėra miltai. (Jokent nustatėte Jūsų patiksl) Apklausos metu gauti duomenys naudojami skrydžio paslaugų kokybei vertinti.

Šaltinis: Aviakompanija

33 pav. Keleivių pasitenkinimo užsakomųjų skrydžių bendrovės teikiamomis paslaugomis apklausa