

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS**

**VADYBOS INSTITUTAS**

**RAMŪNAS GABNYS**

**VERSLO STRATEGIJOS TARPTAUTINIAME KONTEKSTE:  
VALSTYBĖS ĮMONĖS LIETUVOS ORO UOSTAI (LOU)  
SUSIJUNGIMO STRATEGIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė

prof. dr. Vilma Čingienė

VILNIUS

2018

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS**

**VADYBOS INSTITUTAS**

**VERSLO STRATEGIJOS TARPTAUTINIAME KONTEKSTE:  
VALSTYBĖS ĮMONĖS LIETUVOS ORO UOSTAI (LOU)  
SUSIJUNGIMO STRATEGIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

*Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas*

Studijų programa 621N90003

Vadovas

\_\_\_\_\_ prof. dr. *Vilma Čingienė*

2018 -

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2018 -

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. R. Gabnys

2018 -

VILNIUS

2018

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. STRATEGIJOS IR STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA .....	12
1.1. Strategijos koncepcijos ir kilmė .....	12
1.2. Pagrindinės strategijų rūšys ir tipai .....	14
1.3. Strateginio valdymo koncepcija ir formavimas .....	18
1.4. Susijungimo strategijos aviacinėje rinkoje.....	27
2. ĮMONĖS STRATEGINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖS METODOLOGIJA .....	31
2.1. Tyrimo problemos pagrindimas .....	31
2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas .....	32
2.3. Kokybinio tyrimo atvejo analizės metodika.....	42
2.4. Susijungimo strategijos planavimas, rengimas ir įgyvendinimas .....	43
2.5. Tyrimo eiga .....	48
3. VALSTYBĖS ĮMONĖS LIETUVOS ORO UOSTAI (LOU) STRATEGINĖS VEIKLOS ANALIZĖ .....	50
3.1. LOU veiklos analizė.....	50
3.2. LOU aviacinės veiklos turinys .....	57
3.3. LOU neaviacinės veiklos turinys .....	60
3.4. LOU susijungimo strategijos pagrindinių veiklos rodiklių lyginamoji analizė tarptautiniame kontekste.....	64
3.5. LOU susijungimo strategijos tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	74
IŠVADOS .....	77
PASIŪLYMAI.....	82
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	84
SANTRAUKA .....	89
SUMMARY .....	90
PRIEDAI.....	91

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 <i>paveikslas</i> . Strategijų ir procesų sąsaja .....	16
2 <i>paveikslas</i> . Strategijos skirtinguose lygmenyse .....	17
3 <i>paveikslas</i> . Strateginio valdymo schema .....	20
4 <i>paveikslas</i> . Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka organizacijos strategijai .....	22
5 <i>paveikslas</i> . Strateginio valdymo modelis pagal G. Johnson ir K. Scoles (2002) .....	23
6 <i>paveikslas</i> . Strateginio valdymo schema .....	26
7 <i>paveikslas</i> . M. Porter penkių jėgų modelis .....	37
8 <i>paveikslas</i> . Strateginį planavimą sudarantys blokai .....	43
9 <i>paveikslas</i> . Pagrindinės įmonės strategijos sritys .....	44
10 <i>paveikslas</i> . Organizacijos strategijos formavimo procesas .....	46
11 <i>paveikslas</i> . op 10 vežėjų pasiskirstymas (kairėje) ir pagrindinės skrydžių kryptys (dešinėje) LOU 2017 m. ....	58
12 <i>paveikslas</i> . LOU pajamos Eur/kel. aviacinė veikla grafininis išdėstymas .....	59
13 <i>paveikslas</i> . LOU neaviacinių pajamų pasiskirstymas 2017 m. ....	61
14 <i>paveikslas</i> . Neaviacinių pajamų dalis bendrose LOU pajamose 2017 m. ....	63
15 <i>paveikslas</i> . LOU pajamos Eur/kel. neaviacinė veikla grafininis išdėstymas .....	64
16 <i>paveikslas</i> . LOU finansinių duomenų 2012 – 2017 m. (p - planas) grafinis atvaizdavimas .....	66
17 <i>paveikslas</i> . LOU ir globalaus aviacijos transporto pramonės grynojo pelningumo atvaizdavimas .....	67
18 <i>paveikslas</i> . Bendrojo likvidumo koeficiento LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės palyginimo atvaizdavimas .....	68

19 <i>paveikslas</i> . Turto gražos LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės palyginimo atvaizdavimas .....	70
20 <i>paveikslas</i> . Nuosavybės gražos LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės palyginimo atvaizdavimas .....	71
21 <i>paveikslas</i> . Ilgalaikio turto apyvartumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	72
22 <i>paveikslas</i> . EBITDA rodiklis LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strategijų tipai .....	15
2 lentelė. PEST analizės modelio pagrindiniai aspektai .....	33
3 lentelė. M. Porter penkių jėgų modelio aspektai .....	36
4 lentelė. LOU strateginės kryptys ir tikslai .....	52
5 lentelė. PESTEL analizė LOU atvejis .....	53
6 lentelė. SSGG analizė LOU atvejis .....	54
7 lentelė. LOU pajamos eur/kel. aviacinė veikla .....	59
8 lentelė. Neaviacinių pajamų dalis bendrose LOU pajamose 2017 m. ....	62
9 lentelė. LOU pajamos eur/kel. neaviacinė veikla .....	63
10 lentelė. LOU finansiniai duomenys 2012 – 2017 m. (p-planas) .....	65
11 lentelė. Grynasis pelningumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	67
12 lentelė. Bendrasis likvidumo koeficientas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	68
13 lentelė. Turto grąža LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	69
14 lentelė. Nuosavybės grąža LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	70
15 lentelė. Ilgalaikio turto apyvartumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	72
16 lentelė. EBITDA LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės .....	73

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Vilniaus oro uosto 2016 m. veiklos statistika

2 priedas. Vilniaus oro uosto 2017 m. veiklos statistika

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėje globalioje ekonominėje erdvėje pakankamai sudėtinga išlaikyti vientisą įmonės strategiją. Tinkamos strategijos pasirinkimas dažnai įmonėms suteikia užtikrintą pelno augimą, plėtrą, išsitvirtinimą naujose rinkose. Įmonės strategija dažnai pristatoma kaip sėkmingai veikianti sistema bei neatsiejamas įmonės veiklos aspektas. Strategija yra dažnai pateikiama vadyboje užtikrinant projektinės veiklos tęstinumą. Neretai ji transliuoja sėkmingos įmonės procesų tęstinumą verslo partneriams. Labai dažnai įmonės veiklos strategiją įtakoja išorinės rinkos sąlygos bei įmonės viduje vykstantys procesai. Atsirandantys išorinės aplinkos veiksniai ir nesuvaldyti vidiniai įmonės procesai gali turėti tiesioginių pasekmių efektyvumo rodikliams. Konkurencingoje verslo aplinkoje vykstanti kaita gali įtakoti nustatytas strategijos perspektyvas, todėl įmonės strategai turi jausti vykstančius pokyčius tiek rinkoje, tiek globalioje ekonominėje erdvėje. Strateginis planavimas ir iškeltų tikslų įgyvendinimas, jų įgyvendinimo kontrolė yra svarbus kriterijus progreso ir efektyvumo siekiančioje įmonėje ilgalaikėje perspektyvoje. Šiuolaikiniame technologijų amžiuje svarbu įmonės veiklą sieti su inovacijomis pagrįstais strateginiais sprendimais, kurie padėtų optimizuoti įmonės veiklą.

Vienas iš svarbiausių valstybėje egzistuojančių strateginių objektų yra oro uostas. Oro uosto veikla yra tiesiogiai susijusi su valstybės ekonominių rodiklių svyravimu, ekonominės naudos generavimu. Oro uosto veiklos finansiniai rodikliai tiesiogiai priklauso nuo oro uoste vykstančių procesų: skrydžių kiekio, keleivių pervežimo, krovinių ir logistikos infrastruktūros, valstybės sienos apsaugos ir saugumo užtikrinimo bei kt. 2014 m. valstybės mastu buvo priimtas sprendimas naujai oro uostų strategijai atsirasti. Tai yra be galo svarbu siekiant auginti tiek Lietuvos oro uostų, tiek pačios valstybės potencialą jos geopolitinėje erdvėje. Lietuvos oro uostai – Vilniaus, Kauno ir Palangos buvo sujungti. Sekant minėtos strategijos iškeltais tikslais, kurie bus aptariami šiame darbe vėliau, formaliai atskirų oro uostų nebeliko. Sujungus tris oro uostus įmonė įgavo naują pavadinimą – „Valstybės įmonė Lietuvos oro uostai“. Atsižvelgiant į tokį priimtą istoriškai vienetinį ir strateginį sprendimą svarbu išanalizuoti ar toks procesų optimizavimo ir sujungimo būdas yra efektyvus. Jau trejus metus vykstant sujungtų oro uostų įmonėje administraciniams, funkciniais, finansiniams ir kitiems procesams galima būtų įvertinti ar ištikrųjų ši pasirinkta strategija yra tinkama ir efektyvi pačios įmonės ir valstybės atžvilgiu. Svarbu pažvelgti į pasaulyje vykstančius procesus aviacinėje pramonėje. Ar tokios



strategijos pasaulinėje praktikoje pasiteisino ir ar buvo efektyvios. Svarbu atlikti ir palyginti Lietuvos oro uostų strateginės veiklos analizę. Taip pat svarbu išsiaiškinti ar toks strateginis planas turi prasmę ateityje. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek pasaulio praktikoje yra daugybė pavyzdžių kada neretai sujungiant koncernus ar įmones buvo siekta ne efektyvumo, o dalinės ar pilnos monopolijos. Ar strategiškai yra įmanoma sujungti, administruoti ir efektyviai veikti ne tik įmonės skyrius, bet šiuo atveju ir valstybės regionus, o gal verta atsisakyti tokios strategijos?

Tikslinė sinergija ir bendradarbiavimas tarp skirtingą specifiką atliekančių skyrių bei regionų turėtų būti sėkmingos įmonės formulė. Atskiri įmonės skyriai turėtų veikti bendros įmonės strategijos kontekste. Tačiau pasirenkant sujungimo strategiją atsiranda naujos kompleksinės rizikos, viena iš jų – kaip vertinti sujungtų įmonių veiklą. Čia svarbu numatyti efektyvias įmonių valdymo perspektyvas. Skyrių vadovų vadybinės kompetencijos turėtų būti pagrindinis veiksnys siekiant auginti įmonės potencialą. Šiuos kriterijus svarbu numatyti įmonės strateginiame valdyme. Lietuvos oro uostų sujungimo atveju turėtume matyti augančius efektyvumo rodiklius, tačiau neretai deklaruojama įmonės strategija prasilenkia su atskirų įmonėje veikiančių skyrių veikla. Svarbu yra panagrinėti kokios yra strategijos kūrimo ir jos deklaravimo, laikymosi praktika Lietuvos oro uostų atveju. Tuo pačiu atsižvelgti į geriausias oro uostų sujungimo praktikas pasaulyje. Kokie metodai taikomi vadybos praktikoje gali padėti kurti Lietuvos oro uostų įmonės veiklą siekiant geriausių įmonės rezultatų ilgalaikėje perspektyvoje. Kaip yra suprantama įmonės atskirų skyrių veikla strategijos kontekste. Kaip prisitaikyti įmonei šiuolaikinėje besikeičiančioje darbo rinkoje ir išlaikyti anksčiau nustatytus strateginius tikslus. Svarbu yra plačiau panagrinėti pasirinktos įmonės veiklą ir pasirinktos strategijos kryptį, veiklos efektyvumo rodiklius tarptautiniame kontekste bei pasiūlyti efektyvesnę strateginio susijungimo modelio projekciją.

**Temos iširtumas.** Ši tema Lietuvoje nėra plačiai nagrinėta. Buvo nagrinėti tam tikri skirtingų oro uostų teikiamų paslaugų segmentai ir juose veikiančių įmonių veikla. Magistro baigiamuosiuose darbuose yra nagrinėti paskirų oro uostų kokybės aspektai - oro uosto paslaugų kokybės vertinimo informacinės sistemos modelis (Akstinaitė, 2014), marketingas - patirties marketingo taikymas Kauno oro uoste (Darčianovaitė, 2008), strateginis planavimas – organizacijos procesų gerinimas tarptautinio Palangos oro uosto strateginio planavimo pavyzdžiu (Zajančauskis, 2013). Šiaulių oro uosto veiklos analizę tyrinėjo (Januškevičius, 2014). Keleivių saugumo užtikrinimo veikla Vilniaus oro uoste buvo analizuojama (Ančiukaitytė, 2014). Taip pat Lietuvos susisiekimo ministerijos užklausu buvo

atlikta Lietuvos oro transporto plėtros studija (Rambøll Denmark A/S, 2010). Dažniausiai nagrinėjama pati strategija bendraja įmonės veiklos prasme moksliniuose straipsniuose: moderni strategija (Pindelski, Mrowka, 2011), korporacinė strategija (Oyama, 2008), rinkos strategijos subtilybes analizavo (Ginevičius, Krivka, Šimkūnaitė, 2011), įmonės strategiją darbuotojų kompetencijos plotmėje tyrinėjo (Mickevičienė, 2011), projektų derinimas su įmonės strategija (Kaziliūnas, 2011). Lietuvos mokslininkai nagrinėję strategiją ir strateginį valdymą (Jucevičius, 1998), (Smilga, 1998), (Makštutis, 2001), (Klimas, Ruževičius, 2009), (Vasiliauskas, 2015). Oro uostų veikla nėra plačiai tyrinėjama Lietuvoje. Yra domėtasi tam tikrais veiklos segmentais, tačiau Lietuvos oro uostų susijungimo strategijos ir jos efektyvumo niekas dar nenagrinėjo. Papildomai svarbu naudotis internetinėmis nuorodomis, straipsniais tam, kad būtų pagrįstas nagrinėjamos veiklos tikslumas ir objektyvumas.

**Temos naujumas.** Mūsų dienomis pasaulyje veikiančias įmones yra įtakoja nauji iššūkiai – vyksta procesų modernizacija, sparčiai tobulėja technologijos, vyksta globalizacija. Daugelis organizacijų yra priverstos prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir tuo pačiu persvarstyti ar kurti naujas strategijas, išnaudoti naujas galimybes. Kadangi nagrinėjamos organizacijos pasirinkta strategija yra nauja, yra svarbu patyrinėti jos efektyvumą ir pateikti geresnę strategijos viziją Lietuvos oro uostų perspektyvoje. Tobulėjant oro transporto technologijoms, atsinaujinant orlaivių parkui, besiplečiant logistikos tinklams, intensyvėjant turizmo srautui, didėjant keleivių poreikiams svarbu yra pasirinkti tinkamą Lietuvos oro uostų veiklos strategiją. Perspektyvių tikslų formulavimas ir tęstinis strategijos įgyvendinimas oro uoste yra patrauklaus ir patikimo investicijų pritraukimo rezultatas. Kadangi žmonės vis dažniau keliauja, pasirinkus tinkamą strategiją ir pritraukus daug avialinijų yra didinamas valstybės potencialas, daugiau pasaulio visuomenės susipažįsta su Lietuvos kultūra. Vienas saugiausių ir greičiausių susisiekimo būdu yra laikomas oro transportas. Šiais laikais aviacijos verslas nesustodamas plečiasi į technologines rinkas, vyksta pasaulinė globalizacija, valstybių sienos nebetampa kliūtimi vystyti verslui, o žmonės intensyviai migruoja. Laikas šiais laikais įgauna vis svarbesnį kriterijų, tad orlaivių ir keleivių pralaidumas oro uostuose ir tuo pačiu sauga tampa prioritetu. Svarbu įgyvendinti greitesnį keleivių ir orlaivių aptarnavimą, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Tad labai svarbu oro uostuose įvertinti visus faktorius tam, kad veikla būtų orientuota į ateities viziją bei turėtų perspektyvą ir inovatyvią strategiją. Būtina, kad oro uostų strategija koreliuotų su valstybės interesais, kad jos tikslai būtų tendencingi ir pagrįsti inovacijomis.

**Darbo problematika.** Keičiantis rinkai ir ekonominėms sąlygoms dažnai sunku numatyti ir laikytis pasirinktos įmonės strategijos krypties. Priimant įmonei svarbius strateginius sprendimus svarbu suvokti kurioje būsenoje ji yra ir kur nori būti tam, kad galėtų konkuruoti aplinkoje ir išlikti. Besikeičiančios konkurencijos sąlygos pasaulio ekonomikoje, valstybės politinė padėtis bei įstatymai dažnai apriboja oro uostų veiklą. Pasirinkta strateginė kryptis dažnai lieka tik formaliai užrašyta strateginiame veiklos plane, o tikrasis tiek regioninis, tiek tarptautinis veiklos potencialas nėra efektyviai išnaudojamas. Dėl reguliariai besikeičiančių politinių galių valstybėje oro uostai nesugeba tinkamai fokusuotis į strateginę įmonės veiklą, nuosekliai įgyvendinti kažkada nustatytus strateginius tikslus. Mūsų dienomis oro uosto strategija privalo būti veikli ir veiksminga tam, kad būtų išnaudotas turizmo, ekonominės naudos valstybei bei pačios įmonės augimo potencialas. Lietuvai įstojus į Europos sąjungą ir praslinkus dešimtmečiui aviacinis sektorius įgauna naujas galimybes augti didėjant migracijos srautams. Dėkinga geopolitinė Lietuvos situacija turi potencialą didinant keleivių ir krovinių pralaidumą tranzito atžvilgiu. Deja, kartais sunku pasirinkti tinkamą ir efektyvią strategiją oro uostų veiklai vykdyti. Norima didelio keleivių ir krovinių srauto, tačiau nėra tinkamos infrastruktūros. Galima turėti nemažai atskrendančių orlaivių, tačiau turi būti pasiūlytos priimtinos ir sąlyginai mažos kainos. Mažiems oro uostams Lietuvos mastu yra sudėtinga konkuruoti tarptautinėje erdvėje. Tam tikrose valstybėse oro uostai yra tapę miestais. Todėl svarbu sukurti efektyvią veiklos strategiją, atrasti privalumus ir trūkumus, numatyti grėsmes ir išnaudoti galimybes esamoje situacijoje. Nėra visiškai aišku ar valstybės įmonės Lietuvos oro uostai 2014 m. pasirinkta veiklos strategija turi potencialą. Pasirinktos strategijos potencialas tiesiogiai priklauso nuo jos efektyvumo rodiklių. Svarbu nagrinėjant šią problemą pažvelgti ir į pasaulio praktiką. Sujungimas skirtinguose regionuose esančių ir skirtingą skrydžių srautą turinčių oro uostų ne visada gali būti efektyvus veiklos optimizavimo procesas. Jis dažnai išlieka toks pat, tačiau visumoje statistinėse suvestinėse pasiekti rezultatai klaidina. Praėjus trejiems metams galime palyginti ir preliminariai įvertinti ar ištikrųjų Lietuvos oro uostų susijungimo strategija buvo prasminga ar ji yra efektyvi.

**Darbo objektas.** Lietuvos oro uostų susijungimo strategija.

**Darbo tikslas.** Atlikti Lietuvos oro uostų susijungimo strategijos lyginamąją analizę tarptautiniame kontekste pateikiant strateginio modelio projekciją.

**Uždaviniai:**

1. Išnagrinėti strategijų rūšis ir strateginio valdymo procesą.
2. Atskleisti susijungimų strategijas aviacinėje rinkoje.
3. Išanalizuoti Lietuvos oro uostų susijungimo strateginius sprendimus.
4. Pateikti efektyvesnę Lietuvos oro uostų susijungimo strategijos modelio projekciją.

**Raktiniai žodžiai:** Strategija, susijungimas, verslas.

**Darbo metodologija:** Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – atvejo lyginamoji analizė. Tyrimas atliktas naudojant lyginamąją analizę iš pasiekiamų šaltinių: finansinių ir veiklos ataskaitų, įmonės veiklos strategijos, balansinių ataskaitų, oro transporto plėtros studijos, tarptautinių aviacinės industrijos efektyvumo rodiklių. Atliktas veiklos efektyvumo rodiklių palyginimas. Darbe naudojami duomenys ir skaičiavimai yra paimti iš viešai prieinamų LOU veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų, tuo tarpu tarptautiniai aviacinės industrijos rodikliai yra pateikti naudojant CSI Market (angl. *Company, Sectors, Industry market research*) nepriklausomos finansinės žiniasklaidos, kuri teikia integruotą finansinę informaciją ir analitines programas pasaulinei investicinei bendruomenei. Tyrimo duomenys ir gauti rezultatai pateikiami diagramose, išreiškiami kiekybine ir procentine išraiška. Darbas sudarytas iš trijų skyrių, kurie suskirstyti į poskyrius. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados ir pasiūlymai, taip pat bibliografinių šaltinių sąrašas, santrauka ir priedai. Darbe taip pat pateikiamos iliustracijos, daugiausia naudojami yra užsienio literatūros šaltiniai bei pateikiamos autoriaus įžvalgos.

# 1. STRATEGIJOS IR STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA

## 1.1. Strategijos koncepcijos ir kilmė

Siekiant tolimesnėje perspektyvoje šiame darbe gilintis į įmonės pasirinktos strategijos efektyvumo analizę verta panagrinėti pačios strategijos sampratą Lietuvoje ir pasaulyje. Veikiančios įmonės dažniausiai vadovaujasi tam tikra strategija, nors kartais ji gali būti nežinoma žemesnių grandžių vadovams. Todėl yra ypač svarbu tinkamai suformuluoti strateginius tikslus, kurie koreliuotų su įmonės politika, kultūra ir vertybėmis. Verta paminėti, kad įmonės strategijos įgyvendinime didelę svarbą turi žmogiškųjų išteklių paskirstymas. Tai yra vienas svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą užtikrinančių veiksnių (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Įmonės strategijoje žmogiškųjų išteklių efektyvus panaudojimas yra pelningos veiklos užtikrinimas. Nuo strateginių sprendimų priklauso organizacijos kryptis ir sėkmė (Kourdi, 2010). Strateginis valdymas įmonėje bendroju požiūriu traktuojamas kaip procesas, kai vadybininkai pasirenka strategijų kompleksą, kuris leidžia įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą ir geresnį veiklos rezultatą (Vasiliauskas, 2015).

Pats terminas „strategija“ mokslinėje aplinkoje turi daug apibrėžimų. Taip pat jis yra vartojamas daugybėje įvairių kontekstų. Pradinis strategijos termino kildinimas yra siejamas su karyba. Žodis „strategija“ kilęs iš graikų kalbos žodžio „strategos“ (karvedys). „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus. Daugelis autorių strategijos sąvoką apibrėžia įvairiai. Tarptautinių žodžių žodynas strategijos sąvoką apibrėžia - „karinė strategija – svarbiausia sudėtinė karo meno dalis, nagrinėjanti karo, karo kompanijų ir karo baigtį lemiančių operacijų paruošimo, planavimo ir vedimo klausimus“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013). Karinėje terminologijoje galime atrasti tam tikros alegorijos tarp strategijos sąvokos suvokimo ir pritaikomumo verslo aplinkoje. Strategijos pritaikomumą ir idėją verslo aplinkoje pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje – Neumann ir Morgenstern (Jucevičius, 1998). Žaidimų terminologijoje ir teorijoje strategija – tai išbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolat turės organizacija. Šią idėją 1954 m. toliau plėtojo Drucker, akcentuodamas tai, jog pati strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus – jos keitimą (Knašas, 2001). Šiuolaikinėje moksliniuose šaltiniuose skirtingi autoriai strategiją apibūdina skirtingai. Vieni teigia, jog strategija yra įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas (A. Chandler, 1962), tuo tarpu H. I. Ansoff (1965)

strategiją apibūdina kaip bendrą procesų giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos rinkomis. Anot K. R. Andrews (1969) strategija turi būti suprantama kaip organizacijos tikslų ir uždavinių bei pagrindinių planų ir politikos pastariesiems tikslams pasiekti visuma, o C. W. Hofer ir D. Schendel (1978) strategiją pateikia kaip tam tikrų taisyklių rinkinį, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, planuojamus pakeitimus šiame komponente, konkurencinį pranašumą bei veiklos strategiją. Kiti mokslininkai toliau plėtoję strategijos sistemine sampratą tam tikrame apibrėžtame laiko intervale. H. Mintzberg ir J. A. Waters (1985) teigia, jog strategija, tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta arba spontaniška. Tuo tarpu G. Johnson ir K. Scoles (2002) strategiją visumoje apibrėžia kaip ilgalaikį įmonės tikslą ir kryptis, kurie per išteklių nustatymą atskleidžia įmonės privalumus reikioje aplinkoje, siekiant patenkinti rinkos poreikius ir pateisinti suinteresuotų šalių lūkesčius. Pastarojoje strategijos koncepcijoje atsiranda dabartinėje verslo aplinkoje ypatingai aktualus prekės ar paslaugos kokybės kriterijus, kuris tiesiogiai susijęs su rinkos, klientų ir suinteresuotų pusių lūkesčių patenkinimu.

Kaip matome užsienio mokslininkai strategijos sampratą versle sieja su ilgalaikių įmonės tikslų ir uždavinių formulavimu, tam tikrais įmonės planais ir politikomis. Tuo pačiu galime matyti strategijos termino sąsają su įmonės taisyklėmis, organizacijos veiklos tiesioginį priklausomumą nuo veikiančios terpės, rinkomis. Kai kurie mokslininkai aiškiai įvardija strategiją kaip įmonės tikslą ir kryptį, kurios siekiama per esamus išteklius su tikslu gauti maksimalios ekonominės naudos ir efekto. Nagrinėjant Lietuvos mokslininkų literatūrą galima atrasti panašumų strategijos terminologijoje su užsienio autoriais. A. Seilius (1998) strategiją apibūdina kaip detalų, visapusišką, kompleksinį planą, užtikrinantį organizacijos misijos ir tikslų siekimą. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) teigia, kad apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu skirti du dalykus. Strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas. Kiti Lietuvos mokslininkai teigia, jog strategija – tai veiksmų seka siekiant numatytų ilgalaikių tikslų (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004). A. Vasiliauskas (2015) strategiją įvardija kaip sprendimų visumą, apibrėžiančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Kiti mokslininkai grindžia strategijos pasirinkimą ir vykdymą įmonėje kaip išlikimo kriterijų. Strategija privalo būti, kadangi tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis. Šio modelio pagrindiniai elementai yra: organizacijos vizija ir misija, strateginiai (ilgalaikiai) tikslai, tikslų įgyvendinimo priemonės, etapai, būdai, įgyvendinimui reikalingi išteklių ir jų įsigijimo galimybės (P. Zakarevičius, 2003). Moksliniuose

šaltiniuose galima rasti strategijų rūšis, kurios yra tikslingai orientuojamos organizacijose į tam tikrą specifiką. Specifinė strategijos orientacija ar kryptis dažnai yra tiesiogiai susijusi su taikoma įmonės politika, struktūra, užimama rinkos dalimi ar konkurencija. Tolimesnėje dalyje verta panagrinėti strateginę veiklos specifiką ir atsiradusias strategijų rūšis ir tipus.

## 1.2. Pagrindinės strategijų rūšys ir tipai

H. Mintzberg ir Waters (1985) savo strategijos formavimo modelyje išskiria sekančias strategijų rūšis:

- *Suplanuota strategija* – tikslingai organizacijos vadovybės suformuluota ir apibrėžta strategija. Pačios vadovybės kontroliuojama ją įgyvendinant tam, kad būtų išvengta netikėtumų iš organizaciją supančios aplinkos;
- *Antreprenerinė strategija* – pagrindinį strategijos formulavimą lemia asmeninė antreprenerio vizija organizacijoje. Strategija dažniausiai nėra griežtai artikuliuota, todėl nesunkiai prisitaikanti prie pakitusių aplinkos sąlygų;
- *Ideologizuota strategija* – kyla iš bendrų įsitikinimų. Ketinimai egzistuoja kaip kolektyvinė, apibrėžta organizacijoje susiformavusiomis normomis ir vertybėmis. Tokios strategijos paprastai būna proaktyvios, nukreiptos į perspektyvą ir gana stabilios, nors ir nėra konservatyvios;
- *“Lietsargio” strategija* – strategija kyla iš suvaržymų, kai apibrėžiamos tam tikros strategijos ribos bei pagrindiniai taikiniai. Strategija yra iš anksto apgalvota, stabili iš dalies laisva;
- *Proceso pobūdžio strategija* – kyla iš proceso. Lyderis organizacijoje kontroliuoja strategijos kūrimo ir vyksmo procesą;
- *Nesusieta strategija* – kyla iš susidariusių atskirų departamentų organizacijoje, tačiau susieta su centrine valdžia. Atskirų struktūrinių padalinių vadovai vykdo savo, kartais su bendra strategija nesusijusią veiklą, kuri kartais gali turėti net priešingą akcentą pagrindinei organizacijos strategijai;
- *Konsensuso (sutarimo) strategija* – kyla iš bendro sutarimo. Tam tikra prasme idealizuota strategija, kuri kuriama visuotinai, visiems organizacijos dalyviams prisidedant prie kitų narių požiūrių, idėjų, surandant bendrą modelį;

- *Priverstinė strategija* – kyla iš aplinkos. Esant aplinkos poveikiui ar diktuojant naujas sąlygas akcininkams, interesų grupėms organizacija priversta kurti strategiją.

Galime matyti, jog yra nemažai strategijos rūšių, kurios dažnai taikomos atsižvelgiant į egzistuojančią įmonės struktūrą, poziciją ar kultūrą. Daugelio jų taikymas priklauso nuo organizacijos pasirinktos strateginės krypties ir aplinkos pokyčių. Nepaisant didelės skirtingų strategijų įvairovės mokslininkai sutinka, jog viena ar kita strateginė kryptis pasirenkama tinkamai išanalizavus esamą organizacijos poziciją rinkoje. Strateginės analizės metu svarbu įvertinti resursus bei nuspręsti tinkamą strateginę taktiką tam, kad organizacija išliktų, stabiliai augtų bei vykdytų savo veiklos plėtrą.

Toliau (žr. 1 lentelė) galime matyti, jog moksliniuose šaltiniuose pati strategija dar skirstoma į: išlikimo strategiją, stabilumo strategiją ir plėtros strategiją. Pasirinktos strategijos kryptis priklauso nuo ekonominės erdvės, kurioje įmonė veikia bei pačios įmonės kapitalo.

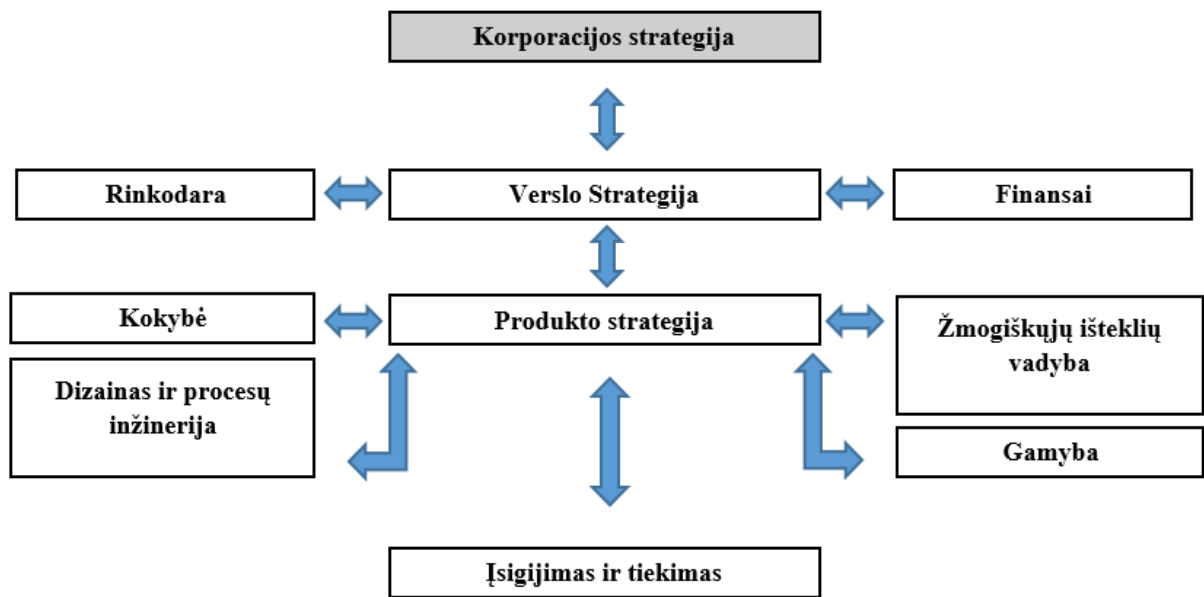
1 lentelė. Strategijų tipai

<i>Strategijos tipas</i>	<i>Strategijos taikymas</i>
<b>Išlikimo strategija (išgyvenimo).</b>	Taikoma esant ekonominėms krizėms ir nestabilioms ekonominėms situacijoms, esant didelės infliacijos rizikai. Tai yra tam tikras prisitaikymas prie kritinių rinkos sąlygų. Ši strategija yra taikoma, kai įmonės ekonominiai veiklos rodikliai tendencingai krenta.
<b>Stabilumo strategija (riboto augimo).</b>	Taikoma esant stabiliems pardavimo ir gaunamo pelno rodikliams. Dažniausiai naudojama tose ūkio šakose, kuriose yra stabilus technologijų panaudojimas, o įmonės rezultatai pateisina korporacinę veiklą ir organizacijos vadovybę.
<b>Plėtros strategija (augimo)</b>	Taikoma esant organizacijos lūkesčiams plėsti savo veiklą, gerinti procesus, kurti ir tobulinti produkciją. Tuo pačiu didinti pardavimų apimtį, pelną, didinti rentabilumą ir kitus



	ekonominius rodiklius, kurie atspindėtų sėkmingą organizacijos veiklą ir preztižą.
--	--

Organizacijose veiklos strategijų esama skirtinguose vadybiniuose lygmenyse. Strategija nebūtinai privalo būti globali įmonėje. Pati strategija gali būti suvokiama kaip visos įmonės plačiąja prasme taikoma strategija arba tam tikro funkcinio skyriaus strategija. Mokslinėje literatūroje išskiriami strategijų tipai ir jų ryšys su įmonėje vykstančiais procesais pateikiami žemiau esančioje schemoje.



*I pav.* Strategijų ir procesų sąsaja

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Burtonshaw-Gunn, 2009)

Pastarasis strategijos modelis parodo kaip įmonės strategijų sąsajos įmonėje gali būti orientuotos į išorės aplinką ar į vidinius įmonės procesus, tuo tarpu kitos nukreiptos į produktą. Pagal pateiktą schemą galime matyti kaip verslo procesai ir taikomas verslo modelis atitinka bendrą korporacijos strategiją. Skirtingos organizacijoje taikomos strateginės orientacijos dažniausiai turi tam tikrą paskirtį ir tikslą bei gali būti skirstomos į korporacijos, verslo ar produkto strategijas.

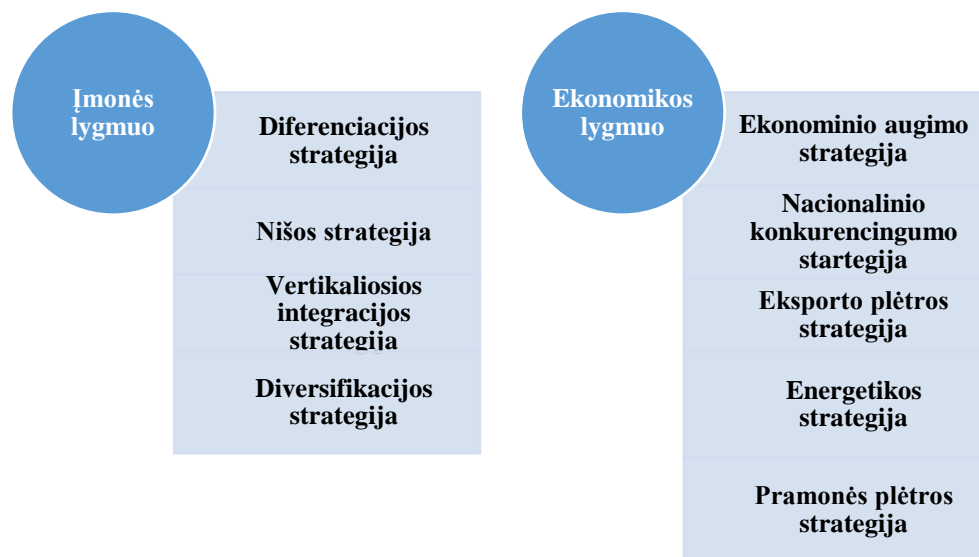
*Korporacijos strategija* – susijusi su bendrais įmonės tikslais ir užmojais tam, kad būtų patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčiai. Šis strategijos lygmuo yra orientuotas į investuotojus ir turi įtakos visai

įmonės veiklai bei ją apimančius priimiamus sprendimus. Šios rūšies strategija neretai nurodoma kaip tiksli įmonės misija.

*Verslo strategija* – parodo tai, kaip verslas yra pajėgus konkuruoti tam tikroje rinkoje. Ji yra susijusi su tokiais strateginiais sprendimais kaip produktų pasirinkimas, klientų poreikių nustatymas, privalumų įgijimas konkurentų atžvilgiu, esamų galimybių išnaudojimas ar naujų kūrimas.

*Produkto strategija* – orientuota į tai, kaip yra kuriamas produktas, kad būtų patenkintas galutinis vartotojas.

A. Vasiliauskas (2015) teigia, jog skirtingu organizacijos strateginio valdymo funkcijos kontekstu termino „strategija“ prasmė ir turinys yra nevienodi, kad egzistuoja strategijos siauras ir platus suvokimas. Mokslininko teigimu siauroji strategijos prasmė yra tai, jog organizacijos (įmonės, ekonomikos) dalinio tikslo atlikimas, o plačioji prasmė yra tai, jog strategija įgyvendinama organizacijos mastu. Pati strategija dažniausiai papildoma tam tikrais papildomais terminais ir atspindi tam tikrą strateginę kryptį: įmonės lygmeniu - diferenciacijos strategija, nišos strategija, vertikaliosios integracijos strategija, diversifikacijos strategija; ekonomikos lygmeniu – ekonominio augimo strategija, nacionalinio konkurencingumo strategija, eksporto plėtros strategija, energetikos strategija, pramonės plėtros strategija (A. Vasiliauskas, 2015). Galime palyginti skirtingus strategijų kontekstus taikomus įmonės ir ekonominiame kontekste žemiau esančioje schemeje.



2 pav. Strategijos skirtinguose lygmenyse

Sudaryta darbo autoriaus pagal (A. Vasiliauskas, 2015)

Toliau galime matyti, kad organizacijos strategija gali būti skirstoma pagal tam tikrą funkcinę departamento veiklą ir globalią korporacinę veiklą.

***Strategija siaurąja prasme:***

*Funkcinė strategija* – gamybos, operacijų, žmogiškųjų išteklių, finansų, realizacijos ir rinkovados, tyrimų ir plėtros.

*Verslo lygio* – strategijos kaip įmonės verslo modelį apibrėžiančios strateginės alternatyvos

*Korporacijos lygio strategija* – verslo šakų ir vertės grandinės elementų jose strategija, tai apima strategijos ekspansijos metodų pasirinkimą.

***Strategija plačiąja prasme:*** A.Vasiliauskas tokią strategiją apibrėžia kaip visos organizacijos mastu rengiamą strategiją, kuri yra centrinė organizacijos valdymo funkcijos ašis. Organizacijos (įmonės, ekonomikos) strategija – tai svarbiausių ateities tikslų ir veiksmų, taip pat priemonių šiuos tikslus pasiekti visuma, kuri leidžia organizacijai padidinti konkurencingumą (įmonei – veiklos šakos, ekonomikai – tarptautinėse rinkose), efektyviau panaudoti turimus išteklius ir laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Taigi, kaip matome žemiausias organizacijos strategijos lygmuo yra suprantamas funkcinė prasme. Funkcinė strategija mokslinėje literatūroje pristatoma kaip atliekanti kasdienę operatyvinę veiklą. Versle galima rasti ne vieną funkcinę strategiją, kuriai kryptį nustato aukštesnio lygio verslo strategija. Verslo strategija apima funkcinės atskirų verslo vienetų strategijas kartu su taktika, kuria remiasi verslas įveikdamas konkurentų keliamą grėsmę ir panaudodamas klientų teikiamas galimybes (Burtonshaw-Gunn, 2009). Verslo strategija pristatoma kaip tarpinė, esanti žemiau korporacinės strategijos ir deleguojanti funkcijas funkcinėi strategijai. Korporacinė verslo strategija yra pozicionuojama aukščiausiam lygmenyje. Būtent šio aukščiausio lygio strategija yra traktuojama šiais laikais viso verslo valdymo strategija, kurios politikoje yra keliami klausimai, susiję su konkurencine kova, organizacijos globalia veikla, konkurencijos pranašumo ir ateities siekių santykiu (Burtonshaw-Gunn, 2009). Tuo pačiu ji atspindi organizacijos misiją, viziją ir tikslus išdėstyta verslo plane. Sekančiame skyriuje bus nagrinėjama strateginio valdymo koncepcija ir jos formavimas.

### **1.3. Strateginio valdymo koncepcija ir formavimas**

Strateginis įmonių valdymas buvo pradėtas mokslinėje aplinkoje nagrinėti pakankamai neseniai. Praėjusio amžiaus šeštas, septintas dešimtmetis buvo pradinis šio įmonių valdymo metodo tyrinėjimo etapas. Besiplečiant įmonių apimtims ir valdymo sistemoms, koncernams vis labiau atsirado poreikis

kurti vienalytę strategiją, kuri turėtų nukreipti atskiras kompanijos divizijas iškelto tikslo link apribotoje laiko terpėje. Nuolat kintanti ekonominė ir politinė erdvė skatino organizacijas koreguoti ir tobulinti savo veiklą, kurti naujas strategijas bei tikslus joms įgyvendinti.

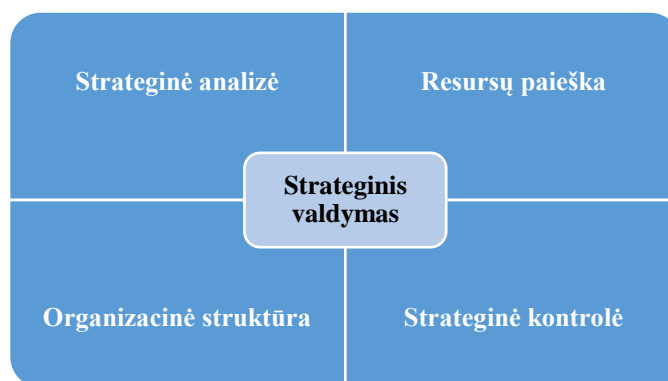
Lietuvoje strateginio valdymo samprata nagrinėta šiek tiek vėliau nei vakarų pasaulyje. Lietuvos mokslininkai verslo strategijos valdymą apibūdina skirtingai. Vieni autoriai strateginį valdymą apibrėžia kaip procesų ar jų sistemų nukreipimą bei realizavimą užsibrėžtų ir kartkartėmis atnaujinamų tikslų (vidinės aplinkos) ir galimybių (išorinės aplinkos) link arba organizacijos, kaip *sistemas* valdymą suponuoja jos pagrindinis tikslas, turimos ir galimos priemonės, vis nauji subjektų sumanymai, ateities projektavimas, organizavimas ir realizavimas (Kvedaravičius, 2002). Čia organizacija suprantama kaip sistema, kurios tikslai siejami su jos vidine aplinka, o galimybės sugretinamos su išorine aplinka. Kitaip tariant strateginis valdymas - tai sistema, kuri turi iškelto tikslus ir priemones jiems pasiekti, o idėjos yra nukreipiamos į ateities veiklos projektavimą, organizavimą bei realizavimą sėkmingos veiklos rezultatams pasiekti. Kitas Lietuvos mokslininkas strateginį valdymą pateikia kaip *procesą*, nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas, 2004). Kiti autoriai strateginį valdymą pateikia panašiai, t. y. kaip valdymo procesą, apimančią organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantį tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004). Šie mokslininkai strateginį įmonių valdymo procesą pateikia dvejomis stadijomis:

1. Strateginis planavimas – tai *protinė veikla*, į kurią įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.

2. Strategijos įgyvendinimas – tai *veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu*, t.y. perėjimu nuo analizės prie administravimo bei strateginės kontrolės. Kaip matome, pastarieji autoriai sieja strateginį valdymą su procesu, kuris gali būti suvokiamas kaip dinaminis, besikeičiantis arba nuoseklus. Remiantis proceso variacijomis organizacija prisitaiko prie išorės aplinkoje vykstančių realiųjų ir išnaudoja savo potencialą kaitos terpėje. Galima teigti, kad vadovaujantis nagrinėjamų autorių pozicija, organizacijai yra naudinga kaita vykstatanti jos išorinėje aplinkoje. Strategiškai vykstančius kaitos procesus išorėje galima efektyviai išnaudoti įmonės labui. Kitu aspektu strateginis valdymas dalinamas į proceso planavimą ir jo įgyvendinimą. Yra aiškiai išskiriamos skirtingos terpės, kurios turi nuoseklumą. Procesas turi būti planuojamas ir prasideda nuo protinės veiklos – generuojami tikslai ir formuluojama strategija, kurią siekiama įgyvendinti. Sekantis etapas – strategijos įgyvendinimas,

kaip veiksmas remiantis planavimu. Strateginis valdymas pateikiamas kaip procesas, kuris nuo analizės nuosekliai pereina prie proceso administravimo ir kontrolės.

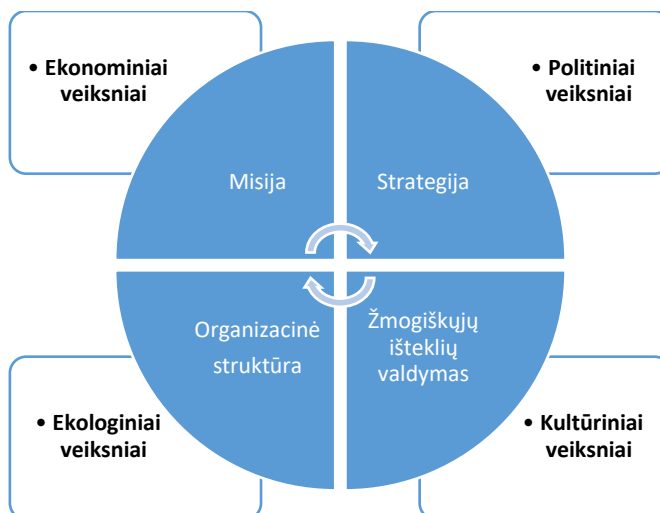
Lietuvoje strateginį valdymą nagrinėję mokslininkai pateikia įmonės viduje vykstančių procesų ar esamų resursų prizmę, o ne konkurencinę kovą išorės aplinkoje. Anot R. Jucevičiaus (1998) bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. J. Staponkienė (2004) panašiai teigia, jog strateginis valdymas netaps realybe, jei vadovai ir darbuotojai nepradės mąstyti strategiškai. Strateginiai planai, procedūros, sistemos ir biudžetas gali likti tik popieriuje, tačiau reali veikla bus chaotiška, jei nepasikeis mąstymo būdas. Čia matome vieną iš pasireiškiančių problemų įmonių valdyme mūsų dienomis, kai darbuotojai nežino globalios įmonės strategijos. Dažnai strategija yra žinoma aukščiausių vadovų lygmenyje, tačiau nėra pateikiama vidutinio lygmens vadovams ar jų pavaldiniams. Tokia komunikacijos stoka gali turėti įtakos strateginio valdymo efektyvumui. Strateginis planas gali akivaizdžiai skirtis nuo gautų jo įgyvendinimo rezultatų. Įmonės strategijos transliavimo organizacijos viduje stoka, nepakankamas ar netinkamas bendravimas tarp įmonės darbuotojų ar nesugebėjimas pateikti aiškios žinutės įmonės strategijos atžvilgiu yra viena iš priežasčių nepasisekusios įmonės strategijos. Kartais strategijos neįgyvendinimas yra naudingesnis įmonei nei įgyvendinimas (Pindelski, Mrowka, 2011) ir čia susiduriama su tam tikru fenomenu. Atvira ir viešai skelbiama įmonės strategija gali skirtis nuo tos, kuria įmonė tikslingai žengia. 3 paveiksle yra pateikiama schema, kuri atspindi holistinį strateginio proceso vyksmą.



3 pav. Strateginio valdymo schema

Sudaryta darbo autoriaus pagal V. Ratkevičienė, J. Jankūnienė (1998)

Viena svarbiausių dedamųjų įmonės strategijoje yra strateginė analizė. Tai yra pagrindinis valdymo elementas. Strateginė analizė padeda suprasti ir pozicionuoti įmonę mikro ir makroaplinkoje. Labai svarbu strateginės analizės stadijoje prieš kuriant strategiją įvertinti išorinę ir vidinę aplinkas, o taip pat galimybes, pavojus ir konkurenciją. Strateginės analizės metu reikalinga išvystyti įmonės potencialą bei galimybes, tuo pačiu įvertinti grėsmes, su kuriomis galima būtų susidurti bei suformuluoti prevencinius veiksmus. Nuo minėtų kriterijų priklauso organizacijos sėkmė. Sėkmės rezultatas gali būti projektinis – trumpalaikis arba strateginis – ilgalaikis. Įmonės strategija taip pat priklauso nuo organizacijos struktūros. Struktūra ne tik apibrėžia organizacijos hierarchinius tarpusavio ryšius, tačiau ir atspindi įmonės politiką, personalą, vykstančius procesus ir procedūras. Įmonės struktūra tam tikra prasme visumoje orientuota į organizacinę kultūrą, žmones, tikslų ir vertybių sistemą. Ši dedadmoji yra svarbi tuo, jog ji atspindi įmonės vidinį klimatą bei apibrėžia organizacijos elgseną. Tai didžiąja dalimi priklauso nuo įmonės dydžio. Strateginis procesų valdymas nėra įsivaizduojamas be resursų. Resursai yra viena pagrindinių starteginio kapitalo dalių, kurių pagalba gali būti formuojama ir įgyvendinama strategija. Resursai pagal nagrinėjamą starteginio valdymo koncepciją gali būti skirstomi į finansus, medžiaginius resursus ir profesionalus. Įmonės veikla neįmanoma be finansinių išteklių, medžiagų gamybai vykdyti. Organizacijos profesionalai sudaro intelektinį kapitalą, kuris dažnai yra sunkiai pakeičiamas. Starteginis valdymas yra neatsiejamas nuo procesų monitoringo ir kontrolės. Strateginės kontrolės metu privaloma reaguoti į besikeičiančias aplinkybes. Kontrolės metu turi būti peržiūrimi organizacijos veiklos rezultatai, jų efektyvumo rodikliai. Strateginės kontrolės proceso metu svarbu reaguoti į sąlygų kitimą išorės ir įmonės vidaus aplinkoje bei prognozuoti rinkos kitimo perspektyvas, numatyti alternatyvias strategijas. Strategijos pagrindai turi būti pagrįsti prielaidomis, požiūriu ir prognozėmis (Mintzberg, 1987). Pastebima, kad įmonės globali politika gali būti nežinoma atskirų skyrių darbuotojams arba jiems gali būti neaiški ilgalaikė įmonės strategija arba jie gali būti deleguojami tik vienam strateginiam procesui. Tai gali įtakoti įvairios priežastys: aukščiausių ir vidutinio lygmens vadovų atskirtis, komunikacijos trūkumas tarp skirtingą veiklą vykdančių departamentų ar skyrių, pati įmonės struktūra, darbuotojų rotacija. Tam, kad įmonės būtų našios, joms reikia laiku pasirūpinti tinkamais specialistais ir ištekliais (Kourdi, 2010). Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos yra neatskiriama susijusios su korporacijos ir (arba) verslo strateginių tikslų formulavimu ir įgyvendinimu (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Žemiau yra pateikiama organizacijos strategijos sąsaja su vidiniais įmonėje vykstančiais procesais ir išorės aplinka.



4 pav. Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka organizacijos strategijai

Sudaryta darbo autoriaus pagal R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011)

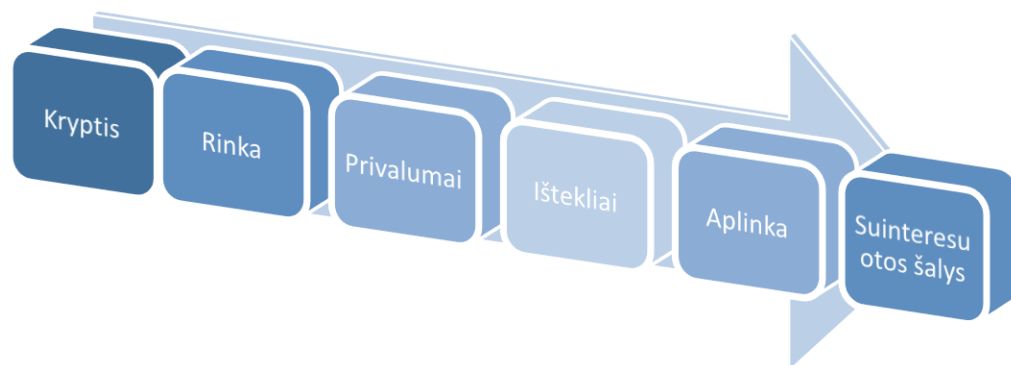
Šis modelis pabrėžia glaudų ryšį tarp žmogiškųjų išteklių strategijos ir verslo strategijos tuo pačiu parodo žmogiškųjų išteklių politikų ir praktikų sąsają su verslo strategija. (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Įmonės strategijos nežinojimas darbuotojo atveju gali turėti įtakos pačios įmonės veiklai, o deklaruojamos įmonės politikos, tikslai, misija, vizija ir vertybės prarasti pradinę pasirinktos strategijos prasmę. Svarbu į įmonės strategijos kūrimą ir palaikymą integruoti visus darbuotojus tam, kad įmonė funkcionuotų kaip vientisas organizmas. Verslo strategija ir strateginiai tikslai koreliuoja tarpusavyje. Žmogiškieji ištekliai paskirtomi taip, kad būtų pasiekti verslo tikslai (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Įmonės ilgalaikė strategija neturėtų atsiskirti nuo jos labai veikiančių atskirų individų. Strategija turėtų būti siejama su visų toje įmonėje veikiančių skyrių veikla. R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė, (2011) išskiria pagrindines sritis, kuriose rengiamos tinkamos žmogiškųjų išteklių politikos ir sistemos, kurios galėtų būti svarbiu akcentu atkreipiant dėmesį prieš kuriant įmonės strateginį planą:

- tinkamiausių žmonių, atitinkančių verslo poreikius, parinkimas;
- elgsena siekiant verslo tikslų;
- įvertinimas, kontrolė ir grįžtamojo ryšio pateikimas organizacijai ir darbuotojams;
- atlygis už atitinkamus veiksmus;
- gebėjimų ir žinių, reikalingų verslo tikslams pasiekti, ugdymas.

Panagrinėjus įmonės strateginį valdymą žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijoje verta grįžti prie pagrindinės strateginio valdymo esmės. Taigi, organizacinė struktūra, resursai strateginė analizė, strateginė kontrolė - visi išvardinti kriterijai yra orientuoti į organizacijos efektyvumo didinimą, ekonominės naudos siekimą. Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo – organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Strateginis valdymas taip pat padeda įgyti kitokių pranašumų (Jucevičius, 1998):

- formuoja organizacijos narių palanką nuostatą pasikeitimams;
- suvienija įvairaus lygio ir skirtingų veiklos atstovus, vadybininkus;
- leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant;
- padeda efektyviai pakeisti veiklos sritis;
- minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
- sukuria vidinės komunikacijos sistemą;
- formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą.

G. Johnson ir K. Scoles (2002) pateikia kitą strategijos valdymo modelį ir siūlo atsižvelgti atsižvelgti į žemiau pateikiamus veiksnius.



5 pav. Strateginio valdymo modelis pagal G. Johnson ir K. Scoles (2002)

Autoriai siūlo peržvelgti sekančius elementus strategijai kurti:

- į ką ilgalaikė įmonės veikla nukreipta (*kryptis*);
- kokiose rinkose įmonė turėtų konkuruoti ir kokiomis veiklomis užsiimti (*rinka*);
- kaip šiose rinkose būti geresniam už konkurentus (*privalumai*);
- kokie ištekliai (įgūdžiai, turtas, finansai, ryšiai, techninė būklė, sąlygos) reikalingi tam, kad būtų galima konkuruoti (*ištekliai*);



- kokie išoriniai, aplinkos faktoriai, įtakoja įmonės galimybę konkuruoti (*aplinka*);
- kokios vertybės ir viltys yra tų, kurie turi tiesioginės įtakos veiklai (*suinteresuotos šalys*);

Klasikinis požiūris į strategijos formavimo ir valdymo procesą mokslinėje literatūroje yra grindžiamas skirtingų verslo mokyklų filosofija. Pagrindinės mokslinėje erdvėje strategijų formavimo mokyklos - antrepreneriško požiūrio mokykla, kultūros akcentavimo mokykla, įtakos mokykla, aplinkos įtakos mokykla, konfigūracinė mokykla.

Šių strateginio formavimo mokyklų yra ir daugiau. Jas vienija mokyklas jungia kelios pagrindinės formavimo kryptys. Strategijos formavimas mokymosi veikloje yra lankstus, dinamiškas procesas ir todėl strategijos formavimo ir realizavimo etapai neturi būti atskiriami. Kaip matysime vėliau, tai iš esmės prieštarauja K. Andrews strateginio formavimo koncepcijai. Organizacijos strategijos formavime dalyvauja visos suinteresuotos šalys išskyrus antreprenerinės krypties strategiją. Verta toliau panagrinėti siūlomas strateginio formavimo koncepcijas tam, kad galėtume įvertinti tiriamos organizacijos taikomą strategiją.

*I. Ansoff strateginio formavimo koncepcija.* I. Ansoff vienas pirmųjų mokslinėje verslo aplinkoje autorių, kuris pateikė išbaigtą strateginio planavimo metodologiją. Autorius tikslingai akcentuoja dinamiką ir pokyčius, kurie vyksta rinkoje taikant strateginį valdymą. Jis aiškiai pristato organizaciją, kaip atvirą socialinę sistemą, kurios efektyvi veikla labai priklauso nuo to kaip įmonės procesai sudėlioti viduje bei kas vyksta organizaciją supančioje aplinkoje. Svarbiausia I. Ansoff koncepcijos mintis yra tai, jog efektyviai ir sėkmingai veikianti organizacija privalo sugebėti prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių. Šios strategijos metodika galėtų geriausiai tikti stambioms korporacijoms, kurios diversifikuoja veiklą. Anot autoriaus svarbu yra tai, kaip organizacijoje vykstantys procesai yra susiję su jos kultūra bei išore, kurioje ji veikia. Šių veiksmų sinergija yra vienas svarbiausių kriterijų efektyviai organizacijos veiklai.

*K. Andrews strateginio formavimo koncepcija.* K. Andrews organizacijos strategiją pateikia kaip sisteminių sprendimų siekti iš anksto nustatytų tikslų ir uždavinių. Autorius išskiria būtinumą sistemiskai sieti organizacijos tikslus su jų siekimo metodais. Jo teigimu - tikslų siekimas yra neatskiriamas vienalytis procesas. Visumoje yra atskiriami du skirtingi strategijos formavimo etapai - strategijos formavimas ir strategijos diegimas. Strategijos formavimo procesas orientuotas į galimybių ir grėsmių identifikavimą, rizikos įvertinimą, suderinimą turimais ištekliais. Šio mokslininko pasiūlyta strategijos formavimo koncepcija yra viena seniausių taikomų verslo aplinkoje. Jis išskiria keturias

strategijos formavimo proceso sferas, kurios įtakoja organizacijos strategijos pasirinkimą - aplinkos sąlygojamas aplinkybes, organizacijos išteklius, vadovų vertybines orientacijas ir socialinę organizacijos atsakomybę. Pagrindinė koncepcijos mintis yra ta jog organizacijos vadovas geba analizuoti ir vertinti didelės apimties įmonės valdymo informaciją, ją sisteminti ir nukreipti formuluojant organizacijos strategiją.

*Ch. W. Hofer ir D. Schendel strategijos formavimo koncepcija.* Ch. W. Hofer ir D. Schendel strategijos formavimo procesą apibūdina kaip problemų sprendimo procesą. Strategijos planavimas šioje koncepcijoje yra prioritetas. Šie mokslininkai pateikia tam tikrą planavimo ligikam, kuri turi būti dinaminė ir grindžiama strategine analize reaguojant į išorinėje (rinkos) ir vidinėje (organizacijos) aplinkoje vykstančius pokyčius. Šių autorių strategijos formavimo koncepcijos pagrindą sudaro:

- tikslų formavimo ir strategijos formavimo procesų atskyrimas bei nevertingų tikslų atmetimas.
- strategijos formavimo proceso išskyrimas į lygius – korporacinį ir verslo.
- socialinių ir politinių aspektų (ekonomika, technologijos, demografija) įvertinimas formuojant organizacijos strategiją.
- nenumatytų situacijų įvertinimas strateginio planavimo procese, kurie galėtų paveikti organizacijos veiklą.
- strategijos formavimo procesas yra atskira veikla. Jos turinyje nėra finansinių planų ir biudžeto. Šie kriterijai turi atsidurti strategijos realizavimo programoje.

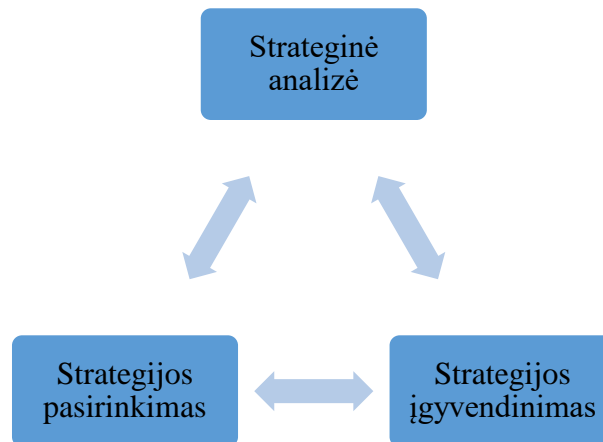
Kaip matome ši Ch. W. Hofer ir D. Schendel mokslinė pozicija skiriasi nuo prieš tai minėtų koncepcijų. Autoriai tikslingai atskiria strateginių tikslų formulavimą nuo strategijos formavimo, o korporacijos strategija atskiriama nuo verslo vieneto strategijos. Rekomenduojama atlikti tinkamą strateginę analizę įvertinus visus aplinkos kriterijus bei kuriant strategiją reikia turėti omeny, jog formavimas ir realizavimas yra atskiri ir tarpusavyje susiję, bet turintys skirtingą procesinę nuostatą etapai.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas yra sudėtinė aukščiau išvardintų kriterijų ir savybių sistema. Strateginio valdymo veikimo principas turėtų būti suderintas su įmonės vizija, misija ir vertybėmis. A. Vasiliauskas strategijos valdymą įvardija kaip nuolatinį, nenutrūkstamą ir nuolat atsinaujinantį funkcinį procesą, kuris sudarytas iš:

- *strateginės analizės;*

- *strategijos rengimo stadijos;*
- *strategijos įgyvendinimo.*

Žemiau galime matyti strateginio valdymo funkcionavimo principą (Žr. 6 pav.).



6 pav. Strateginio valdymo schema

Sudaryta darbo autoriaus pagal A. Vasiliauskas, 2015

Strateginis valdymas – tai ne tik organizacijos privalumų išnaudojimas ir trūkumų sumažinimas, bet ir išorinės organizacijos aplinkos, kurioje ji veikia, analizavimas, ieškant galimybių ir grėsmių, į kurias būtina reaguoti (Burtonshaw-Gunn, 2009). Kiekvienoje organizacijoje yra daugybė procesų ir vienas kitą įtakančių ir veikiančių tikslų. Todėl, svarbu išlaikyti tikslingą sąsają tarp organizacijos strategijos ir strateginio valdymo tam, kad sudaryti strateginiai planai būtų maksimaliai produktyviai įgyvendinami. Jie turi būti suderinti su įmonės misija, vizija, tikslais ir vertybėmis bei susieti su organizacijos kultūra. Strateginiai planai yra kertiniai organizacijos žemėlapiai laiko prasme tam, kad įmonė nepasiklystų savo lūkesčių ir procesinių veiksmų sukūryje. Strateginiai planai detalai nurodo veiksmus leidžiančius organizacijai toliau didinti savo privalumus ir potencialą bei atitinkamai reaguoti į išorės aplinkos kaitą. Tikslingai sukurtas strateginis planas neleidžia tuo pačiu atitrūkti nuo valstybės, kurioje veikia įmonė įstatymų, socialinių ar ekologinių įsipareigojimų. Tai yra ypač svarbu šiais laikais formuojant organizacijos prestižą bei kuriant teikiamos produkcijos reputaciją. Panagrinėjus skirtingas strategijos ir strateginio formavimo ir valdymo sampratas mokslinėje erdvėje verta pereiti prie pagrindinių vykusių verslo susijungimų nagrinėjamajame aviaciniame sektoriuje. Tikslinga pažvelgti kaip šioje rinkoje veikia verslo susijungimo kriterijus.

## 1.4. Susijungimo strategijos aviacinėje rinkoje

Daugelis įmonių šiuolaikinėje ekonominėje aplinkoje pasirenka susijungimų ir įsigijimų (angl. *Mergers and Acquisitions*) strategiją kaip būdą konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Varomoji susijungimų ir įsigijimų jėga yra intensyvi konkurencinė aplinka, kuri verčia įmones ieškoti būdų sumažinti išlaidas, siekti masto ekonomikos, didinti užimamos rinkos dalį ir didinti pelningumą (Jensen ir kt., 1995), optimizuoti pirkimus ir rinkodarą (Evans, 2010). Nenuostabu, kodėl mokslininkai intensyviai nagrinėjo augimo strategijos taikymą (Dietrich, 1984; Croson ir kt., 2004; Bernad ir kt. 2010). Loukia Evripidou (2012) savo straipsnyje teigia, kad pagrindiniai motyvai, turėję įtakos susijungimams aviacijos sferoje buvo išlaidų optimizavimas, masto ekonomija ir rinkos galia. Manoma, kad visi šie veiksniai turi įtakos naujosios įmonės generuojamoms pajamoms, kas savo ruožtu veikia sisteminę riziką. Mokslinių tyrimų rezultatai parodė, kad taikant įmonių susijungimą atsiranda sisteminė rizika. Sekantis labai svarbus aspektas susijungimų strategijoje yra veiklos vertinimo problema. Pakankamai sudėtinga vertinti sujungtų įmonių veiklą po susijungimo ir įsigijimo proceso – tai yra viena iš mokslinių tyrimų problemų ir dabartinio verslo iššūkių. Daugelyje pramonės šakų išvados dėl susijungimų ir įsigijimų naudos yra skirtingos. Bernad ir kt. (2010) teigia, kad dauguma rezultatų rodo, kad „ex-ante“ vertinimai įsigijimams turi teigiamą grąžą, priešingai nei „ex-post“ vertinimai, kurie nurodo neigiamą poveikį. Tai atspindi informacijos asimetriją tarp investuotojų ir valdybos ypač kai turima omenyje strategijos įgyvendinimą. Vis dėlto išlieka esminė problema - kaip sukurti bendrą organizacijos vertę. Aljansai, partnerystės, įsigijimai, susijungimai ir bendros įmonės jau nebėra išimtis daugumoje įmonių - jie yra pagrindinės strategijos dalis. Įmonių vadovai žvelgia į išorinius partnerius su tikslu padidinti savo išteklių ir pajėgumų potencialą, jiems reikia praktinio plano, kuris užtikrintų, kad šie santykiai sukurs didesnę vertę sujungtomis įmonėms. Organizacijų vadovybė turi atsakyti į tokius klausimus: kokie verslo jungimai mums reikalingi? Kaip turėtume valdyti juos? Ar jų rezultatai pateisins mūsų investicijas? Į šiuos klausimus galima atsakyti pertvarkant išteklius su kitomis bendrovėmis. Remiantis dešimtmečiais trukusių konsultacijų ir akademinų tyrimų, verslo aplinkoje žinoma "Remix" susijungimų strategiją apibrėžia trimis pagrindiniais kriterijais, kurie formuoja betkokio verslo jungimo sėkmę:

- *bendrasis įmonių derinys turi turėti galimybę sukurti didesnę vertę, nei šalys galėtų sukurti savarankiškai* - žvelgiama kurie elementai iš kiekvieno verslo turi būti sujungti siekiant sukurti bendrą vertę;

- *bendrasis įmonių derinys turi būti suprojektuotas ir valdomas, siekiant realizuoti bendrą vertę* – ieškoma kurie partneriai geriausiai atitinka bendrus strateginius tikslus ir kaip turėtų būti valdoma integracija;
- *bendrų įmonių uždirbta vertė turi paskatinti jas prisidėti prie bendradarbiavimo* - svarstoma kaip verslo sąjungininkai pasidalins sukurta bendra vertybe, ar gaunama grąža keisis bėgant laikui ar liks stabili. Puikus verslo remiksas per pastaruosius trejus metus neparodo abipusio ženklo.

Visi šie kriterijai yra svarbūs kuriant verslo kooperacijas ir aliansus ne tik aviacinėje verslo aplinkoje, bet ir eiliniame versle. Vykstant susijungimams atsiranda naujos rizikos. Technologijų ir globalizacijos pokyčiai, prasidėję dešimtojo dešimtmečio pradžioje priverstė įmones peržvelgti verslo modelius ir ieškoti kitų kelių didinant verslo pajėgumus. Jie priverstė įmones perskirstyti jų turimus resursus ir pertvarkyti turto nuosavybę ekonomikoje.

Mūsų dienomis, kai oro transporto bendrovės praranda milijardus dolerių tarp kintančių kuro kainų ir išlaidų grąžinimo, kiekvienas vežėjas nori sumažinti išlaidas ir padidinti mastą. Avialinijos priverstos jungtis tam, kad padidinti savo konkurencinę galią. Pasaulyje egzistuojantys trys pagrindiniai aljansai - "Star Alliance", "SkyTeam" ir "Oneworld" - yra pasauliniai vežėjų tinklai, leidžiantys nariams racionalizuoti išlaidas, dalijant pajamas. Kaip pavyzdys minėtas "Star Alliance" avialinijų koncernas jau atšventė susijungimo 20 metų jubiliejų. Pastebima, kad aljansai tampa vis glaudesnėmis partnerystėmis.

Susijungimų strategija aviacinėje rinkoje taip pat nagrinėta per kokybės sistemą, kuri įpareigoja tenkinti klientų lūkesčius. Mokslininkai, nagrinėję susijungimų įtaką aviacinėje pramonėje per kokybės prizmę teigia, kad didelę naudą gauna vartotojas pagerėjusių paslaugų kokybės pavidalu. Tas buvo stebima tose rinkose, kur susijungusios įmonės prieš tai nekonkuravo ir teikė prastesnę paslaugų kokybę (Y. Chen, P. Gayle, 2013). Strateginiai susijungimai leidžia avialinijoms sustiprinti paslaugos kokybę bei sumažinti kainas dėl galimos įgyvendinti masto ekonomijos. Richard Schoenberg (2006) savo straipsnyje nagrinėjo įmonių veiklos vertinimą po susijungimų per keturių metodų lyginamąjį vertinimą. Tyrimui buvo pasirinkti viršpelnio (*ang. CAR - Cumulative Abnormal Returns*) metodas (skirtumų suma tarp laukiamos ir esamos akcijų grąžos), vadovų vertinimai, perleidimo duomenys (*ang. divestment data*) ir ekspertų informatorių vertinimai. Kiekviena iš šių priemonių nurodė vidutinį įsigijimo sėkmės rodiklį nuo 44% iki 56%. Apskritai rezultatai rodo, kad įsigijimų tyrimai turėtų

taikyti kompleksinius veiklos vertinimo metodus, tam kad pasiekti visapusišką veiklos rezultatų įvertinimą, o ilgalaikėje perspektyvoje patobulinti vertinimo metodologiją ir susijungimų efektyvumą.

Vienas iš svarbiausių klausimų keliamas verslo aplinkoje - kodėl susijungimas turėtų įvykti? Prieš priimant sprendimą įmonės turi nustatyti strateginį susijungimo tikslą. Dažnai toks sprendimas grindžiamas principu, kad įmonių strateginis motyvas vykdyti susijungimus ir įsigijimus yra maksimaliai padidinti savo akcininkų turtą (D. Polemisa, T. Karlis, 2016). Kaip jau buvo minėta anksčiau, kita dažna susijungimų priežastimi tampa išlaidų optimizavimas. Nagrinėjant įmonių konsolidavimą ir pradinį sąnaudų sutaupymą, kurį galima pasiekti integracijos pagalba, neturėtų būti vertinama vien sąnaudų taupymo požiūriu. Pasaulyje vykę avialinijų susijungimai nevisada buvo sėkmingi, tačiau daugelis jų egzistuoja iki dabar pvz. „Air France ir „KLM“, „Lufthansa“ ir „Swiss Air“ bei kiti „Cathay Pacific Airways“, „British Airways, „Japan Airlines“. Tačiau, pasak mokslininkų, siekis optimizuoti išlaidas negali būti pagrindine susijungimo priežastimi. Itin svarbu yra įvertinti susijungimo ar įsigijimo poveikį visoms įmonės veiklos sritims kurioms turės įtakos minėtas procesas. Kaip matome iš atliktų tyrimų kai kurie įsigijimai gali būti laikomi sėkmingais, kai naudojami viršpelnio metodas ( *ang. CAR - Cumulative Abnormal Returns*), bet nesėkmingi taikant tam tikrus apskaitos rodiklius arba vadovų subjektyvų, netinkamą įvertinimą ir atvirksčiai. Tinkama vertinimo metodologija turi būti pasirinkta atsižvelgiant į užsibrėžtų tikslų spektrą. Susijungimai ir įsigijimai yra efektyvūs kai procesas yra ilgalaikės strategijos bei verslo plano su aiškiais tikslais dalis ( D. Wang, H. Moini, 2012). Šaltinis teigia, kad yra svarbu suprasti, kad susijungimas nėra strategija, o strategijos įgyvendinimo priemonė. Šis skirtumas yra itin svarbus.

Sėkmingo susijungimo tikimybė yra didesnė, kai įmonės nustato ir susitaria dėl ilgalaikių verslo tikslų ir priemonių, reikalingų jiems pasiekti. Įmonė turėtų nuspręsti kaip susijungimas padės jiems pasiekti ilgalaikę viziją ir pagerins jų gebėjimą aptarnauti klientus. Be to, paprastai derybos su partneriais yra daug lengvesnės, kai jie supranta, kad tai yra įmonės strateginio plano dalis. Svarbu nepamiršti, kad susijungimas gali būti pirmasis žingsnis strategijos įgyvendinimo link, kai įmonės integracijos procesas yra efektyvus bei susijungusios organizacijos gali veikti kaip viena įmonė.

Pirmoji susijungimo strategijos sėkmės priemonė yra tai, kuo susijungimas paskatina bendrą įmonę siekiant strateginių tikslų. Svarbu suprasti, kad susijungimas nėra strategija, o strategijos įgyvendinimo priemonė. Įmonės strategija turi būti grindžiama klientų patenkinimo praktika bei tęstiniu veiklos efektyvumo gerinimu. Sėkmingo susijungimo tikimybė yra didesnė, kai įmonės

nustato ir susitaria dėl ilgalaikių verslo tikslų ir priemonių, reikalingų jai pasiekti. Kiekviena įmonė turėtų sugebėti aiškinti, kodėl susijungimas padės jiems pasiekti ilgalaikę viziją ir pagerins jų gebėjimą aptarnauti klientus. Be to, paprastai susijungimas yra daug lengviau parduodamas partneriams, kai jie supranta, kad tai yra įmonės strateginio plano dalis. Jei entuziazmas yra susijęs su įmonės veiklos logika, daug lengviau įveikti struktūrinius ir sandorio klausimus, dėl kurių diskusijos galėtų atsisakyti.

Strateginio susijungimo vertinimo metodai buvo nagrinėti daugelio autorių. Paties vertinimo metrika galėtų būti taikoma gamybos pajėgumams, pardavimų padidinimui, inžinerijai, masto ekonomijai, perkant ir parduodant ir pan. Pakankamai sudėtinga vertinti avialinijos ir oro uosto susijungimo kriterijos, kadangi tai yra iš esmės skirtingi subjektai. Tačiau tikslinga yra vertinti oro uosto strateginę veiklą tarptautinių aviacinės rinkos veiklos rodiklių kontekste.

## **2. ĮMONĖS STRATEGINĖS VEIKLOS VERTINIMO ANALIZĖS METODOLOGIJA**

Šiame darbo skyriuje pateikiamas tyrimo problemos ir tyrimo metu taikytų metodų pagrindimas bei aprašoma tyrimo eiga. Bus aptariami organizacijos veiklos analizės metodai siekiant atskleisti tyrimo problemą ir įgyvendinti tyrimo tikslą.

### **2.1. Tyrimo problemos pagrindimas**

Šiomis dienomis dinaminėje verslo aplinkoje pakankamai sudėtinga įvertinti įmonės ekonominę veiklą, nelengva atrasti optimalių rodiklių skaičių, nustatančių įmonės stabilumą ir veiklos efektyvumą. Tačiau, suformavus rodiklių sistemą ir įvertinus veiklos efektyvumo dinamiką, galima daryti išvadas apie įmonės veiklos efektyvumo potencialą bei nustatyti jo didinimo galimybes (Šeputytė, 2012). Tinkamos strategijos parinkimas organizacijoje bei tikslingas ją supančios mikro ir makroaplinkos vertinimas gali turėti teigiamus rezultatus veiklos perspektyvoje. Rinkos ekonomikoje kiekvienai įmonei itin svarbu gebėti įvertinti savo veiklą ir palyginti savo veiklos rezultatus tiek su istoriniais įmonės duomenimis, tiek su analogiško sektoriaus, kuriame įmonė veikia, vidutiniais rodikliais ar tiesioginių konkurentų rezultatais. Tam tikslui dažniausiai pasitelkiami pelningumo, mokumo, likvidumo, turto gražos finansiniai rodikliai ir kiti, kurie bus nagrinėjami šio darbo empirinėje dalyje siekiant įvertinti organizacijos veiklą pop susijungimo. Autoriai S. Zujus bei D. Pilinkus (2013) pastebi, jog įmonių veiklai tampant vis labiau kompleksiška, didėjant konkurencijai ir augant pokyčių poreikiui, vien finansiniai rodikliai negali atskleisti realios situacijos įmonėje, todėl įmonės vadovams būtina ieškoti efektyvesnių verslo valdymo priemonių. Viena iš tokių priemonių galėtų būti susijungimas kaip priemonė strategijai ir efektyviai veiklai vykdyti. Sukūrus tinkamą veiklos strategiją organizacijoje galimas veiklos optimizavimas, finansinių rodiklių gerinimas. Tuo pačiu įgyvendinant strateginius sprendimus sukuriama tam tikras procesų kontrolės mechanizmas, kuris įpareigoja vadovybę vykdyti išsikeltus strateginius tikslus ir siekti organizacijų susijungimo progreso. Tinkamas organizacijos veiklos vertinimas ir pagrįstų veiklos rodiklių turėjimas, ką pakankamai sudėtinga būtų atlikti įmonių susijungimo atveju, panaikina atotrūkį tarp strateginių tikslų ir kasdieninės veiklos,



padeda įvertinti ir tinkamai reaguoti į suinteresuotųjų grupių poreikius bei lūkesčius. Taip pat vertinant organizacijos veiklą galima strategiškai numatyti projektų vykdymo tikslumą, įvertinti strategiją ir atlikti reikiamas korekcijas, optimizuoti vidinius procesus. Veiklos rodiklių analizė tarptautiniame kontekste padės kontroliuoti įmonės strategijos įgyvendinimą veiklos procesuose. Tai padės įmonės vadovybei lygiuotis į tarptautinę aplinką. Svarbu stebėti kaip įmonė progresuoja siekdama strateginių tikslų ir kaip galima pagerinti įmonės valdymo mechanizmą. Ši susijungimo strategijos analizė leis padidinti įmonės produktyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai organizacijai itin svarbu gebėti įvertinti savo veiklą. Labai svarbu yra pasirinkti tinkamą strateginę kryptį ir tik nustatius ambicingus veiklos uždavinius bei įvertinus veiklos efektyvumo dinamiką, galima tikėtis teigiamo rezultato. Suprantam, jog vien finansiniai rodikliai negali atskleisti realios situacijos įmonėje, todėl įmonės vadovams būtina ieškoti efektyvesnių verslo valdymo priemonių, kurta naujas strategijas.

## **2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas**

Prieš rengiant įmonės susijungimo strategiją būtina atlikti organizacijos *aplinkos* ir *išteklių* strateginę analizę. Tam, kad įmonė gebėtų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių yra labai svarbu suvokti, kad įmonės aplinka ir ekonominė aplinka skirtingos. Tuo pačiu skirtingos įmonės skirtingai veikia nacionalinę ir pasaulio ekonomiką. Nagrinėjama oro transporto organizacija turi įtakos tiek nacionalinei, tiek pasaulio ekonomikai. Jos tiesioginė veikla yra susijusi su vietiniu ir tarptautiniu sektoriais. Atliekant įmonės analizę įvertinami daugybė faktorių. Nagrinėjama politinė, teisinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė, technologinė aplinka. Tuo pačiu vertinami svarbiausi sėkmės veiksniai, konkurencinė situacija, kitos rinkos sąlygos. Taip pat įvertinamos veiklos aprūpinimo materialiniais, žmogiškaisiais ir finansiniais ištekliais galimybės (Vasiliaskas, 2015). Siūloma vykdant aplinkos analizę atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

- kaip kinta aplinka rinkoje – mikroaplinka, makroaplinka, nacionalinė ir tarptautinė aplinka;
- kaip keičiasi ekonominis ciklas ir kaip greitai auga ekonomika;
- kiek veikiant įmonei jos veikla įtakojama globalizacijos ir koks yra regioninės integracijos lygis;
- kokia yra konkurencija;

- kokios yra rinkos sąlygos.

Tam, kad galėtume tinkamai vertinti nagrinėjamą įmonės strateginę veiklą, pereikime prie strateginio verslo analizės modelių, kurie yra taikomi tiriant organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos veiksmus. Svarbu paminėti, jog šių skirtingų metodikų pagalba yra nustatoma įmonės pozicija rinkoje, jos konkurencinė aplinka bei kiti aspektai, kurie padeda formuoti tikslinę įmonės veiklos strategiją. Sėkmingas įmonių veiklos organizavimas ir vertinimas vis modernėjančios ekonomikos sąlygomis neįmanomas be išsamios įmonių išorės ir vidaus aplinkos veiksmų analizės (Mackevičius, 2007). Analizuojant išorinę aplinką naudinga ją skirstyti į makroaplinką ir mikroaplinką.

**Makroaplinkos analizė.** Strateginei makroaplinkos analizei plačiausiai naudojama technika vadinama PEST analize. PEST analizės modelis. Priimant organizacijai svarbius strateginius sprendimus labai svarbu teisingai įvertinti organizacijos išorinę aplinką, kuo plačiau išnagrinėti tos aplinkos vystymosi kryptis ir nustatyti galimus pokyčius (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Labai svarbu strateginės analizės metu atkreipti dėmesį į rinkos tendencijas tuo pačiu įvertinti tai, kad išorės aplinka yra formuojama daugybės organizacijų supančių veiksmų. Vienas iš būdų vertinant organizacijos išorės aplinką gali būti PEST analizės taikymas. PEST (*angl. Political-Legal, Economical, Socio-Cultural, Technological Forces*) (Vasiliauskas, 2015) modelis padeda įvertinti organizacijos makroaplinką. Tai yra tam tikra analitinė technika, padedanti įvertinti prieš tai minėtus išorės aplinkos kriterijus ir nišą, kurioje yra vykdoma įmonės veikla.

A. Vasiliauskas (2015) išskiria šias minėtų aspektų poklases, kurios turėtų būti įvertintos prieš kuriant organizacijos strategiją (Žr. 2 lentelę).

2 lentelė. PEST analizės modelio pagrindiniai aspektai

<i>Politinis - teisinis aspektas</i>	<i>Ekonominis aspektas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarptautinė politinė padėtis;</li> <li>• vidinė politinė šalies padėtis;</li> <li>• įmonių santykiai su šalies valdžios institucijomis;</li> <li>• šalies santykiai su tarptautinėmis institucijomis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valstybinė ekonominė politika;</li> <li>• ekonominis augimas;</li> <li>• infliacija;</li> <li>• užimtumas;</li> <li>• palūkanų normos;</li> <li>• valiutų kursų svyravimas;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• teisinis reglamentavimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gamybos veiksnių kainos.</li> </ul>
<i><b>Sociokultūrinis aspektas</b></i>	<i><b>Technologinis aspektas</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai;</li> <li>• gamtosaugos problemos;</li> <li>• švietimas;</li> <li>• sveikatos apsauga;</li> <li>• kultūra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technologijų plėtros tendencijos;</li> <li>• valstybės technologijų politika;</li> </ul>

Apibendrinant PEST analizės metodą svarbu detaliau panagrinėti sekančius kriterijus atskirai, kadangi jie privalo būti įvertinti tinkamai įmonės strategijai kurti.

*Politiniai-teisiniai* aspektai apima organizacijos reguliavimo ribas, visuomenės politinių struktūrų veiklą bei teisinį veiklos reglamentavimą, kurie gali turėti įtakos įmonės veiklai ir priimamams sprendimams. Vyriausybės politikos, susisiekimo ministerijos priimami įstatymai turi didelę įtaką nagrinėjamos transporto sektoriaus strategijos tęstinumui. Šiame etape svarbus iš anksto apgalvotų ir įvertintų veiksmų kryptingumas strategijos sudarymui. Transporto sektorius yra reglamentuojamas valstybės institucijų taikomais ekologiniais normatyvais, socialiniais aspektais keleivių pervežimo srityje, saugos ir saugumo kriterijais, taikoma kainų kontrolė, teisinė bazė stipriai reglamentuoja su oro transportu susijusią veiklą.

*Ekonominiai* aspektai apima BVP (šalies bendrasis vidaus produktas), prekių kainų lygį, infliacijos lygį, mokesčių normas, pirkėjų perkamąją galią ir pragyvenimo lygį, nedarbo lygį, kaupimo lygį, kreditavimo galimybes, importo/eksporto lygį. Visi prieš tai minėti faktoriai turi įtakos betkurios įmonės kuriamai strategijai.

*Socialiniai-kultūriniai* aspektai parodo visuomenės ar suinteresuotų šalių įtaką įmonės sprendimams. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai yra dinamiški, greitai kinta. Prekių ir paslaugų poreikis kinta priklausomai nuo demografinių veiksnių, darbo ir laisvalaikio modelio, bendrų įsitikinimų, kultūrinių vertybių, nusikaltimų lygio, besikeičiančios pasaulio populiacijos ar globalizacijos masto.

*Technologiniai* aspektai sudaro galimybes vystyti pramonei. Technologinis progresas yra ypatingai svarbus šiais laikais priimant strateginius ateities sprendimus. Visa oro uostų infrastruktūra keičiama automatizacijos ir IT technologijų tendencijomis. Orlaiviai gali leisti praktiškai be žmogaus pastangų naudojant inovatyvias technologijas. Oro uostų veikla yra optimizuojama minutės pralaidumo tikslumu. Technologinės naujovės taip pat turi įtakos bendrai įmonės veiklai bei ryšio priemonėms tam, kad būtų užtikrinta greita ir savalaikė informacijos sklaida. Priimant strateginius technologinius sprendimus svarbu įvertinti įmonės galimybes ir kainas, o taip pat laiką, per kurį inovacijos bus įdiegtos. Būtina įvertinti galimai patirsiančius nuostolius nepavykus konkuruoti rinkoje bei turėti alternatyvų strateginį planą.

Svarbu paminėti, kad PEST analizė neapsiriboja savo šalies nacionaliniu lygmeniu vykstančiais procesais. Daugelis procesų turi būti analizuojami ir įvertinti ir tų šalių, su kuriais šalis yra susijusi investiciniais, eksporto, importo ir kitais ekonominiais tarpusavio ryšiais. Daugeliu atveju taikant šį metodą yra simuliuojami tam tikri įvykiai galimai įvyksiantys pasaulyje su tuo tikslu, kad būtų paruoštas atitinkamas organizacijos veiklos planas, kuris esant pokyčiams pasaulio ekonomikoje būtų aktyvuotas.

Organizacijos makroaplinkos analizę galima vertinti ir struktūrizuoti pagal išplėstinį PESTEL analizės modelį. Šiame modelyje atsiranda papildomi vertinimo kriterijai, kurie yra ypatingai svarbūs XXI – ajame amžiuje. Ši analizė yra svarbi vertinant rinkos didėjimo ar mažėjimo potencialą ar tendenciją bei kuriant verslo poziciją ir veiklos kryptis (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Tai yra ekologiniai (Ecological) ir teisiniai (Legal) aspektai. Mūsų dienomis visa pramonė yra griežtai reguliojama ekologiniais normatyvais. Kontroliuojama išmetama emisija į aplinką, išleidžiamos specifinės direktyvos, kurios reguliuoja organizacijų veiklą ekologiniame bei teisiniame lygmenyje. Šiandieninių organizacijų sėkmė priklauso nuo to ar jos vykdo ekologinius pasaulinius įsipareigojimus. Blogėjant ekologinėms sąlygoms korporacijoms svarbu atsižvelgti į ekologinius reikalavimus tam, kad ateityje jų strategija būtų pagrįsta tinkama plėtros politika, negriaunant ekosistemų. Nagrinėjamos įmonės strateginėje politikoje labai svarbu atsižvelgti į ekologinį aspektą, kadangi naudojamos infrastruktūros turėtų būti apgalvotos ir tobulinamos ateityje išsaugant gamtos potencialą. Dėl didėjančių globalizacijos pasekmių kartais tikslinga PEST analizės metodą išplėsti ir išskaidyti iki lokalaus, nacionalinio ir globalaus lygių bei atlikti LoNGPEST analizę (Capon, 2003). Lokalus, vietinis (*angl. local*) lygis apima regioną arba miestą, kuriame veikia organizacija.

Nacionaliniu (*angl. national*) lygiu analizuojama šalies aplinka, o globaliu (*angl. global*) lygiu veiksniai esantys už pastarųjų ribų (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Šis metodas yra naudingas tada, kai įmonė nusprendžia plėstis į kitas rinkas ar šalis. Šio metodo pagalba išvengiama nepagrįstų sprendimų ir įvertinamos sąlygos reikalingos prisistaikyti prie naujų rinkų sąlygų.

**Mikroaplinkos analizė.** Panagrinėjus makroaplinkos analizės metodus pažvelkime į konkurencinę organizacijos aplinką. Konkurencinė organizacijos aplinkos analizė yra labai svarbi suprasti kokios išorės jėgos rinkoje gali turėti įtakos įmonės veiklai. M. Porter (1990) pasiūlytas Penkių jėgų (*angl. five forces model*) modelis atkreipia dėmesį į tai jog kiekviena organizacija rinkoje yra veikiami penkių konkurencinių jėgų. M. Porter modeliu, galima teigti, jog konkurencijos esmę tiek vidaus, tiek tarptautinėje rinkoje parduodant prekes ar paslaugas sudaro penkios pagrindinės jėgos bei jų sąveika: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai (M. Porter, 1990).

3 lentelė. M. Porter penkių jėgų modelio aspektai

<b><i>Ekonominės veiklos konkurentai.</i></b>	Konkurentų įvairovė, fiksuotos išlaidos, verslo sektoriaus augimas, produkto diferenciacija, kainų keitimas, kompanijos vardas, bendrovių dalys rinkoje.
<b><i>Potencialūs nauji atėjimai.</i></b>	Kainos pranašumas, pigių žaliavų prieiga / šaltinis, kapitalo poreikis, įmonės vardas, kainų pasikeitimas, platinimo kanalai ir galimybė jais pasinaudoti, patentuoti produktai.
<b><i>Prekės pakaitalai (substitutai).</i></b>	Pakaitalų kainų / paskirties santykis, pirkimo įpročių pasikeitimas, persiorientavimo sąnaudos, pirkėjų polinkis persiorientuoti.
<b><i>Tiekėjai ir jų derybų galia.</i></b>	Tiekėjų skaičius / koncentracija, tiekėjo dydis, galimybė rintis žaliavų pakaitalus, tiekėjų ir įmonių persiorientavimo pramonėje sąnaudos, kainos priklausomybė nuo užsakymo dydžio, žaliavų unikalumas, kiekio reikšmė tiekėjui.

<b><i>Pirkėjai ir jų derybų galia.</i></b>	Derėjimosi svertai, pirkėjų skaičius, pirkėjų informuotumas, jautrumas kainai, produkto diferenciacija, pirkėjo gebėjimas keisti tiekėją.
--	---

Sudaryta darbo autoriaus pagal R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė, 2011.

Šio metodo taikymas parodo, kaip organizacija save pozicionuoja konkurencinėje kovoje ir kaip jos naudojami techniniai ir ekonominiai ištekliai sudaro sąlygas konkuruoti rinkoje bei atsverti pagrindines ją veikiančias jėgas.



7 pav. M. Porter penkių jėgų modelis

Naujų žaidėjų atėjimas visada yra grėsmė organizacijai kovojant už nišą rinkoje. Čia mes matome šio metodo sąsają su vėliau nagrinėjamu darbe SSGG analizės metodu. Pastebima, jog nors nauji konkurentai kelia grėsmę įmonės nepakankamai ją vertina. Gerai strategiškai pasikausčiusios organizacijos turėtų nuolatos galvoti kas netikėtai gali įžengti į rinką, kada tai gali atsitikti, kas turi išteklių, techninių įgūdžių ir sumanumo įžengti į rinką tam, kad pasiūlyti patrauklesnį gaminį (Kourdi, 2010). Pelninga ir greitai auganti rinka visada sudaro sąlygoms naujų konkurentų atsiradimui. Strategine prasme šios realijos priverčia organizacijas imtis strategijų diversifikavimo. Neįvertinus šių sąlygų ir nenumačius tokių situacijų verslas bus tiesiogiai įtakojamas naujos konkurencijos. Svarbu įvertinti naujų žaidėjų atėjimo į rinką kliūtis ir atsižvelgti į sekančius aspektus: a) įėjimo į rinką barjerai (patentai, licencijos, autorinės teisės ir t.t.); b) neišvengiamos veiklos diferencijavimo išlaidos; c) prekinio ženklo vertė; d) negrįžtančios išlaidos; e) pradinės naujų žaidėjų išlaidos; f) platinimo prieiga; g) savikainos pranašumai; h) tikėtini senųjų žaidėjų atsakomieji veiksmai ar valdžios ar/ir kitų rinkos dalyvių reakcijos. Tokiais atvejais svarbu simuliuoti įvairius scenarijus ir turėti alternatyvų planą staiga pasikeitus situacijai.

Sekanti organizacijas veikianti jėga – pakaitalų grėsmė. Tai ne tik jų alternatyva gaminamai produkcijai, bet ir tokios pačios ar analogiškos paslaugos atsiradimas. Su pakaitalų atsiradimu dažniausiai siejamas produkcijos nerealizavimo efektas. Atsiradus pakaitalams gaminama produkcija yra išstumiamą iš rinkos arba dalinai pakeičiama ko pasekoje krenta jos kaina, paklausa. Panašiai yra tobulėjant technologijoms atsiradę nauji produktai išstumia kelias prekes iš segmento, kadangi jų funkcionalumas yra pranašesnis. Verslas, kurio gaminį ar paslaugą vartotojas gali rinktis tarp kelių galimų alternatyvų susiduria su konkurencijos grėsme. Kuo jų daugiau, tuo konkurencija didesnė, o rinkos užimama dalis mažesnė. Pavyzdžiui nagrinėjamos oro transporto segmento įmonės ateityje konkurentas orlaivių atžvilgiu gali būti pasiūlyti greitaeigiai traukiniai, kurie ateityje nedaug atsiliks keleivių pristatymo greičiu nuo orlaivių, o tuo pačiu bus ekologiškas transportas, varomas elektros energija.

Analizuojant prekių ar paslaugų tiekėjus svarbu išskirti tuos dalyvius, kurie per trumpiausią laiką ir patraukliausiomis kainomis galėtų aprūpinti atitinkamos kokybės prekėmis ir paslaugomis. Tiekėjai turi didžiulę galią ypatingai tuo atveju, jei jų prekė yra išskirtinė, unikali, deficitinė. Žinoma, strategiškai svarbu, įvertinti visas vėlavimo rizikas bei sutartyje numatyti tam tikras sankcijas, kurios įpareigotų tiekėją laikytis sutartų nuostatų. Geresnės tiekimo sąlygos, suteikia įmonei galimybę sumažinti pervežimų savikainą, gerinti kokybę, įgyti pranašumą prieš rinkos konkurentus. Labai dažnai tiekėjai turi visas galimybes pakeisti konkurencinę aplinką rinkoje. Strategiškai svarbu siekti glaudžių santykių ir plėsti bendradarbiavimo tinklus su esamais tiekėjais. (Kourdi, 2010). Ateityje organizacijai svarbu įžengti į tiekimo sritį tam, kad aprūpinti save ištekliais.

Pirkėjų ar klientų analizė atliekama atsižvelgiant į galimus siūlomų paslaugų vartotojus. Būtina atsižvelgti į pirkėjams būdingus siūlomų paslaugų vartojimo metodus, motyvaciją, kuri galėtų išlaikyti potencialų klientą. Analizuojant pirkėjus svarbu segmentuoti vartotojų grupes, suskirstyti į tam tikrus kriterijus, ištirti jų poreikius tam, kad pritaikyti produkciją ar siūlomas paslaugas prie vartotojų lūkesčių. Šiais laikais kainų politiką akivaizdžiai pakeitė internetinė prekyba. Internetinėje aplinkoje šiais laikais klientas gali sekti ir žinoti kainas ne tik vietinėje, bet ir pasaulinėje rinkoje.

**SSGG (SWOT) analizės metodas.** Įvertinti ir sujungti aplinkos ir išteklių kriterijus – leidžia plačiai naudojamas SSGG metodas. Svarbiausias strateginės analizės uždavinys yra atskleisti organizacijos stiprybes ir silpnybes ir tuo pačiu galimybes ir grėsmes. SSGG (angl. *SWOT*) reiškia: stiprybės (*Strengths*), silpnybės (*Weakness*), galimybės (*Opportunities*), grėsmės (*Threats*). Stiprybės ir

silpnybės – tai strategijai rengti veiksniai, kurie išryškėja atlikus išteklių analizę. Galimybės ir grėsmės – pagrindiniai strategijai rengti veiksniai, kurie apibrėžiami analizuojant įmonės ar nacionalinės ekonomikos aplinką (Vasiliauskas, 2015). Stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė, tai yra tam tikras metodas, skirtas sugrupuoti pagrindinius kriterijus, susijusius su verslo „vidaus“ padėties ir „išorės“ aplinkos įtakos faktorių ir rizikos vertinimais. Ši analizė plačiai naudojama, kai norima nustatyti organizacijos pranašumus, trūkumus, grėsmes ir galimybes.

*Stiprybės* – ištekliai, sugebėjimai, pranašumai prieškonkurentus ir įmonės potencialas patenkinti rinkos poreikius. Tai yra įmonės savybės, kurios parodo jos pranašumą prieš konkurentus.

*Silpnybės* – apribojimas ir trūkumas sugebėjimų, išteklių, galimybių tam tikroje verslo terpėje, kas įtakoja įmonės potencialą.

*Galimybės* – palanki įmonei situacija rinkoje, vykstantys pokyčiai išorinėje aplinkoje, naujos tendencijos.

*Grėsmės* – išorės aplinkos veiksniai, pavojai, kliūtys įmonei išlaikyti esamą poziciją rinkoje ir siekti progreso.

Strategijos formulavimo pagrindas yra apgalvotas organizacijos pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis. Vadovams įmonėje SSGG analizė sukuria loginę prasmę, kuri suteikia galimybę matyti ir vertinti įmonės esamą ir siektiną pozicijas. Įvertinus SSGG metodo pateiktus duomenis vadovai turi visą matomą įmonės potencialą tam, kad priimti tinkamą strategiją. Kadangi, anot J. Kourdi (2010) „sunku yra valdyti tai, ko negali įvertinti, o įvertinti neįmanoma to, ko nematai“. Kuriant įmonės strategiją ir ieškant geriausio sprendimo, būtina aysišvelgti į galimas grėsmes, numatyti galimybes ir išsiaiškinti pranašumus bei trūkumus. SSGG analizė padeda įmonės vadovams įvertinti bendrą strateginę organizacijos situaciją. A. Vasiliauskas (2015) pateikia sekančias rekomendacijas kokybei pagerinti taikant SSGG analizę:

- tikslinga vengti per daug detalizuoti SSGG analizę;
- veiksniai turi būti dėstomi aiškiai ir atspindėti specifiką, susijusią su konkrečia organizacija;
- tikslinga SSGG analizės aspektus kuo labiau susieti su svarbiausiais sėkmės veiksniais;
- stiprybes ir silpnības reikėtų apibūdinti konkurencijos aspektu, ypač tai svarbu įmonės lygmeniu;
- SSGG analize nubrėžiamos ribos tarp to, kur organizacija yra dabar ir to, kur ji siekia būti.



Kaip matome, atliekant SSGG analizę būtina įvertinti visus kriterijus. Svarbu per daug nedetalizuoti veiksmų, išlaikyti aiškumą formuluotėje, veiksmų sąsaja su sėkme. Stiprybes ir silpnybes svarbu vertinti konkurenciniame kontekste, svarbu nubrėžti tikslingas ribas tarp to kur įmonė pozicionuoja save dabar ir kur norėtų būti.

***Kiti strateginės analizės metodai.*** Be prieš tai jau aptartų strateginės analizės metodų galime sutikti daugiau tyrimo modelių analizei atlikti. Tai yra tam tikri analizės tipai, kurie yra orientuoti į tam tikrą korporacijos segmentą pvz.:

*Rinkos segmentacija ir klientų profiliavimas* – metodas, padedantis suprasti esamus ir išsiaiškinti potencialius klientus.

*Įmonės produktų portfelio (matrica) analizė* – šios analizės dėka siekiama išsiaiškinti gaminamos ar siūlomos produkcijos įvairovę. Išskiriamos produkcijos, kurios turi didžiausią paklausą rinkoje ir kuria didžiausią ekonominę naudą.

*Paklausos ir pasiūlos analizė* – instrumentas, padedantis sukurti klientų skatinimo mechanizmą. Svarbiausi aspektai: kliento supratimas, reakciją į kliento poreikių pokyčius, veiklos su klientais kokybės skatinimas.

*Komunikacijos su klientais analizė* – tam tikra technika, padedanti parengti produkto ar paslaugos realizacijos skatinimo programas ir kurti įmonės įvaizdį. A. Vasiliauskas, (2015) išskiria sekančias poveikio klientams priemonės strategijai formuoti: reklama, propaganda, prekybos agentai, klientų skatinimas.

*Sėkmės veiksmų analizė* - metodas padedantis nustatyti tas sritis, kuriose verslas turi konkurencinį pranašumą, siekiant sėkmės perspektyvoje.

*Strateginių grupių analizė* – metodika, padedanti nustatyti panašumus ir skirtumus tarp skirtingų klientų grupių, išryškinti įmonės ir jos konkurentų skirtumus. Svarbiausios analizės sritys yra: užimamos rinkos dalis, augimas ir pelningumas; išteklinis potencialas ir sąnaudų struktūra; tikslai ir ambicijos, dabartinė ir ankstesnė strategijos.

*Įmonių konkurencijos agresyvumo analizė* – metodas, padedantis nustatyti konkuravimo galimybes rinkose bei įvertinti pasirinkamą taktiką kovoje su konkurentais. Mokslininkai išskiria šias pagrindines agresyviųjų strategijų analizės stadijas: rinkos žvalgyba, konkurentų tikslų išsiaiškinimas,

priešo parinkimas, agresyviųjų strateginių alternatyvų analizė, novatoriškų strategijų analizė, išvada: pulti ar gintis.

Tuo pačiu šio agresyvios konkurencinės aplinkos modelyje išskiriamos tam tikros taktikos, kurių gali imtis konkurentai konkurencinėje kovoje (Lynch, 1997):

- apsišarvavimas prieš rinkos lyderį;
- apėjimas iš sparno;
- naujų teritorijų užėmimas;
- partizaninis karas.

Konkuruojančios tarpusavyje įmonės kaip pranašumą viena kitos atžvilgiu papildomai naudoja ne tik skirtingą strateginę taktiką, bet ir kainų, kokybės, išskirtinumo kriterijų, papildomas paslaugas, papildomas garantijas, įtaingą reklamą, naujoves ir kt. Pati konkurencija įgauna pagreitį stiprėti tada, kai rinkoje padaugėja dalyvių, kurie panašūs savo dydžiu ir galimybėmis, kai jų teikiamos paslaugos yra panašios ar lengvai kopijuojamos, o paslaugų paklausa nedidėja. Konkurencija priklauso nuo užiamamos ūkio šakos specifikos ir jos sąlygų. Mokslinėje literatūroje papildomai išskiriami konkurencinės analizės atlikimo kriterijai:

- didžiausi rinkos konkurentai, užimantys didelę dalį rinkos;
- įmonės, kurios šioje srityje dinamiškiausiai vykdo savo veiklą;
- konkurentų prekių / paslaugų “vizitinė kortelė”;
- kokiai specifikai dominuojant, konkurentus renkasi vartotojai;
- kokia forma yra teikiamos paslaugos;
- kokia kainų politika yra vadovaujama;
- oficialūs pajamų, išlaidų bei nuostolių duomenys;
- darbuotojų kiekis;
- pirminiai pranešimai apie naujų paslaugų teikimą;
- žiniasklaidoje pasirodžiusi informacija;
- transporto sektoriaus įmonių jungimaisi, pirkimai, pardavimai.

Kaip matome strateginės analizės metodika yra skirtinga priklausomai nuo to ką ruošiamasi tirti. Atliekant strateginę analizę įmonėje svarbu skirti pakankamai dėmesio tiek vidinei, tiek išorinei aplinkai tyrinėti. Jaigu pagrindinė strateginė idėja yra pulti konkurentą, kaip matome, svarbu

nepamiršti apie gynybą. Toliau, darbo eigoje analizuojant pasirinktos oro transporto įmonės sektoriaus strategiją bus koncentruojamasi į PEST ir SSGG strateginės analizės metodus, kadangi konkurencinė aplinka ir rinka Lietuvos oro uostų strateginėje veikloje yra pakankamai aiški. Apibendrinant galima teigti, jog makroaplinkos ir mikroaplinkos analizių metu gauti rezultatai padės išskirti LOU veiklos pranašumus ir trūkumus bei ateities galimybes ir grėsmes. SSGG analizės duomenų dėka bus išskirtos įmonės veiklos strateginės kryptys ir užsibrėžti strateginiai tikslai.

### **2.3. Kokybinio tyrimo atvejo analizės metodika**

Šiame darbe pasirinktas kokybinis atvejo studijos tyrimo metodas. Nagrinėjant tam tikrą, konkretų pavyzdį, tvirtinant ar paneigiant hipotezę, šis analizės modelis labiausiai tinka. Anot A. Telešienė (2018) atvejo studija, tai tyrimo strategija numatanti detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą remiantis kuo daugiau socialinės informacijos šaltinių ir pritaikant kuo įvairesnius socialinių tyrimų metodus. Jei kitose tyrimų strategijose svarbu specifinis teorinis, metodologinis pagrindimas, pirmenybė argumentuotai teikiama stebėjimo ar interviu metodams, tai kalbant apie atvejo studiją galima pasakyti tik tiek, kad čia svarbiausia – koncentruotas dėmesys konkrečiam atvejui. Pasisrinkta atvejo analizė LOU strateginei veiklai tirti remiasi nuodugnia veiklos rodiklių studija. Gauti rezultatai lyginami su tos pačios pramonės šakos tarptautiniais veiklos rodikliais. Šiame tyrime svarbiausia atsakyti į pagrindinius darbe nagrinėjamus LOU veiklos klausimus.

Atvejo analizė darbe paremta pagrindiniais etapais:

- *Pasirinkto atvejo (ar atvejų) identifikavimas ir atvejo ribų nustatymas.* Darbe nagrinėjamas atvejis – LOU susijungimo strategija. Šio atvejo pagrindinių veiklos rodiklių analizė atliekama tarptautinė rinkos kontekste;
- *Duomenų rinkimas.* Darbe naudojami duomenys ir skaičiavimai yra paimti iš viešai prieinamų LOU veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų, veiklos strategijų, tuo tarpu tarptautiniai aviacinės industrijos rodikliai yra pateikti naudojant CSI Market nepriklausomos finansinės žiniasklaidos.
- *Duomenų analizė.* Pateikiamas išsamus atvejo ir jo konteksto (situacijos) aprašymas, analizuojant atvejo istoriją. Toliau koncentruojamasi ties pagrindiniais veiklos rodikliais, kurie turėtų parodyti įmonės veiklos efektyvumą. Tyrimo duomenys ir gauti rezultatai pateikiami

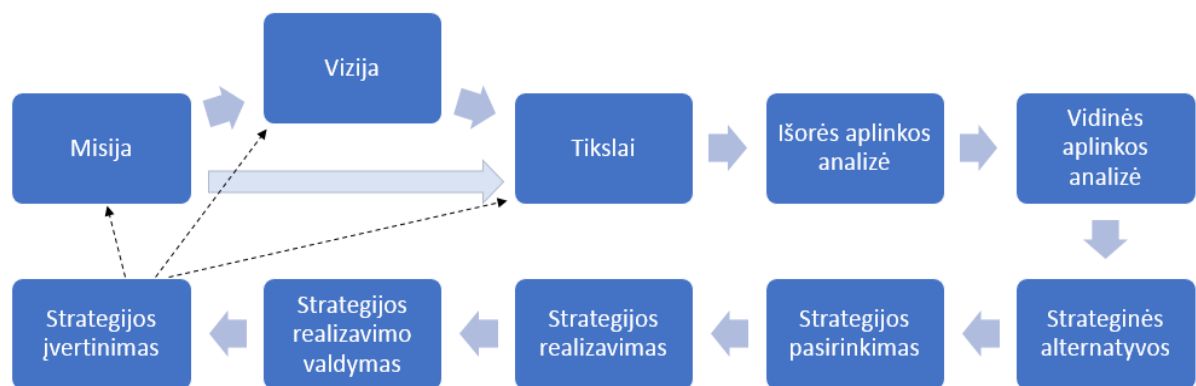
diagramose, išreiškiami kiekybine ir procentine išraiška. Tyrimo duomenys apdorojami kompiuterine programa Excel.

- *Rezultatų interpretavimas.* Pateikiamos atlikto tyrimo išvados, atskleisti nauji analizuojamo reiškinio aspektai. Pateikiami faktai, kurie leidžia formuoti tam tikras prielaidas. Pagal gautus rezultatus formuojamos išvados ir rekomendacijos.

Apibendrinant galima teigti, jog kokybinis LOU veiklos rodiklių tyrimo metodas turėtų parodyti tiriams organizacijos progresą bei patvirtinti ar paneigti darbo hipotezę.

## 2.4. Susijungimo strategijos planavimas, rengimas ir įgyvendinimas

Organizacijai, kuri suinteresuota išlikti ir plėsti savo veiklą yra svarbu turėti tinkamą veiklos strategiją. Kuriant susijungimo strategiją svarbu suformuoti tikslingus korporacinius kriterijus ir strateginiame jungime dalyvaujančioms įmonėms konsoliduoti jų laikytis. Tikslingas strateginės analizės atlikimas ir įmonės strategijos formulavimas yra sėkmingos organizacijos planas ateičiai. Formuojant įmonės strategiją svarbų išlaikyti tikslinę strategijos orientaciją - įvardinti misiją, viziją ir strateginius tikslus. Pastarieji strateginės veiklos elementai privalo būti grįsti technologijomis, inovacijomis ir kokybinėmis nuostatomis. Organizacijai svarbų strateginį procesų planavimą ir jį sudarančius blokus išsamiai pateikia J. Kvedaravičius (2006). Žemiau pavaizduotoje schemeje matome kaip anot autoriaus yra išsidėstę planavimo blokai ir jų tarpusavio sąsaja.



8 pav. Strateginį planavimą sudarantys blokai

Sudaryta darbo autoriaus pagal J. Kvedaravičius (2006)

Pavaizduota strateginio planavimo schema, atspindi holistinę strategijos kūrimo etapų sistemą nuo organizacijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų formulavimo iki jos realizavimo ir vertinimo. Šio pateikto modelio pagrindiniai blokai yra:

- Misija;
- Vizija;
- Tikslai;
- Išorės aplinkos analizė;
- Vidinės aplinkos analizė;
- Strateginės alternatyvos;
- Strategijos pasirinkimas;
- Strategijos realizavimas;
- Strategijos realizavimo valdymas;
- Strategijos įvertinimas.

Misija yra pagrindinis organizacijos gyvavimo ir veikimo tikslas. Įmonės misija yra reikšminga formuojant strategiją todėl, kad pagal ją yra formuojami strateginiai tikslai. Tuo tarpu strateginiai tikslai patenka į organizacijos valdymo ir svarbių sprendimų priėmimo formuluotes. Organizacijos misija pagrindžia organizacijos esmę rinkoje ir nukreipia į strateginių tikslų pagrindimą. Formuojant organizacijos misiją uždaviniai formuluojami pagal prekes ir paslaugas, esmines užimamas ar norimas užimti rinkas, esmines technologijas. Kaip matome žemiau pateiktoje schemoje organizacijos misijos ir vizijos formulavimo kontekstas turi būti orientuotas į klientus, produktus ir teikiamas paslaugas, į išteklių valdymą bei personalą ir inovacijas.



9 pav. Pagrindinės įmonės strategijos sritys

Kaip galime matyti svarbu misijos komercinėse organizacijose nereikia painioti su būtinybe įmonei veikti pelningai. Pelnas yra reikalingas įmonei egzistuoti ir išlikti. Organizacija yra atvira

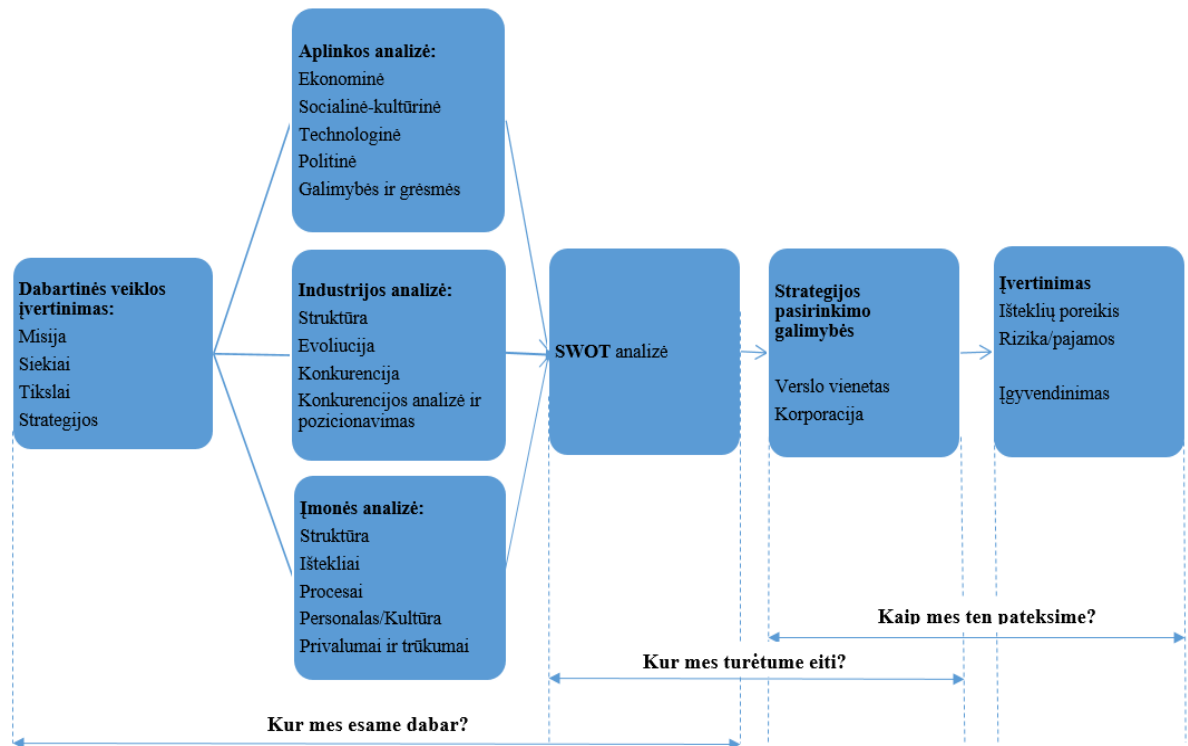
sistema, kuri gali išgyventi patenkindama ne savo vidinius poreikius, o išorės klientų paklausą. Organizacijos vadovybė yra įpareigota atsakyti sau kas mūsų klientai? kokius klientų poreikius galime patenkinti? Kartai susiduriama su antreprenerine organizacijos valdymo struktūra, kurioje vadovas organizacijos veiklą nukreipia tik pagal savo asmenines vertybes, kurios dažnai skiriasi nuo organizacijos kolektyvinių vertybių. Kai misijos formulavimas yra įgyvendintas, sekantis žingsnis yra įmonės vizijos apibrėžimas. Vizija – tai trokštama ar siekiama įmonės padėtis, jos esminio tikslo ir/ar strategijos kryptim. Vizija tai tolimas organizacijos žvilgsnis į priekį. Svarbiausi keliami klausimai misijos formulavimo stadijoje yra kuo organizacija norėtų tapti ir kur būti ateityje. Verslo įmonės vizija turi būti orientuota į aukščiausius finansinius rezultatus. Svarbiausias aspektas vizijos formulavime yra vadovai ir jų matomas spektras ateities perspektyvoje. Nustačius įmonės misiją ir sukūrus įmonės viziją, turėtų būti apibrėžti ir strateginiai įmonės tikslai. Ilgalaikiai organizacijos tikslai nurodo strateginę kryptį. Svarbu apibrėžti kur norima, kad kompanija būtų po penkerių metų. Tai apima tokius pagrindinius tikslus kaip produktų asortimentas, augimo ir verslo plėtros tikslai, pardavimo ir pajamų tikslai, pelno tikslai ir žmogiškųjų išteklių planai. Nebūtina apsiriboti tik išvardintais kriterijais, kadangi tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir jos verslo ambicijų. Tikslai apibrėžiami kaip kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per nurodytą laikotarpį. Tikslai pertvarko misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas (Vasiliauskas, A. 2006). Strateginių tikslų formulavimas yra būtinas, nes:

- organizacijos veiklai yra suteikiama kryptis;
- strateginiai tikslai įtakoja pastangų sutelkimą;
- strateginiai tikslai yra organizacijos planų bei sprendimų gairės;
- tinkamai suformuluoti strateginiai atspindi įmonės veiklos progresą.

Sėkmingai veikianti organizacija prisitaiko prie esančių aplinkybių rinkoje ir nustato strateginio strateginio plano tikslus tuo pačiu pritaikydama prie vykdomos veiklos konteksto. Rekomenduojami strateginio plano tikslų formulavimo kriterijai yra: a) pelno augimo planavimas; b) organizacijos sąnaudų planavimas; c) rinkos dalies didinimas; d) organizacijos reputacijos formavimas; e) organizacijos socialinės politikos formavimas; f) organizacijos ekologinės politikos formavimas. Tikslų formavimas turi būti susijęs su organizacijos tiesiogine veikla. Tikslai turi būti ambicingi, neprieštaraujantys vienas kitam, aiškūs, pamatuojami. Strateginių tikslų formulavimas turi būti

orientuotas į ateitį ir perspektyvūs. Suformuluoti įmonės tikslai turi būti formuluojami įmonės misijos pagrindu ir siekti ilgalaikės ekonominės naudos.

Kaip matome strategijos formavimas nebūtinai gali būti vienalytis strategijos pasirinkimas, o tuo pačiu jis gali būti kompleksinis konstruktas. Strategijos formavimas yra sudėtingas procesas. H. Mintzberg išskiria 4 įtakos sistemas, veikiančias strategijos formavimą: valdžią, ideologiją; ekspertizę ir politiką. Anot autoriaus, valdžia – tai formalus statusas su įgaliojimų struktūra; ideologija – bendros vertybės ir nuostatos; ekspertizė – profesionalų vertinimai (Mintzberg, 1994). Strategiją galima formuoti pagal tam tikras klasikines koncepcijas, ideologijas, diktuojamą politinę nuotaiką konkrečiame regione. Svarbu yra atsižvelgti į organizacijos užimamą poziciją rinkoje, jos dydį, veiklos nišą. Strategijos formavimas įtakojamas vidinių bei išorinių sąlygų ir priklauso nuo įmonės resursų bei rizikų. Strategijos pasirinkimas priklauso nuo vadovybės įsitikinimų ir ambicijų, nuo organizacijos kultūros ir procesų. Schemoje pateikiamoje žemiau (žr. 10 pav.) galime matyti tikslingą strategijos formulavimo proceso pristatymą.



10 pav. Organizacijos strategijos formavimo procesas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Burtonshaw-Gunn, 2009

Galime matyti, kad visi įrankiai, kurie susiję su esamos organizacijos veiklos įvertinimu, aplinkos, industrijos, pačios įmonės, SWOT analize gelbėja atsakyti į pagrindinius strategijos formavimo klausimus:

- Kur mes (organizacija) esame?
- Kur mes turėtume eiti?
- Kaip mes ten pateksime?

Manau, tai yra pagrindinis holistinis visų prieš tai nagrinėtų strateginio formavimo koncepcijų algoritmas. Šis modelis siūlo verslo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo metodą. Jis apima įvairias vadybos sritis, verslo planavimą bei rinkos tyrimus (Burtonshaw - Gunn, 2009).

Oro transporto sektoriuje veiklą vykdanči įmonė turi įveikti daugelį iššūkių, kurie sukuria tam tikrus trikdžius strateginiams tikslams įgyvendinti. Iššūkiai tiesiogiai susiję su valstybiniais interesais, tai yra biurokratija, viešieji konkursai, politiniai ir verslo interesai, lobizmas. Todėl svarbu įmonės veikloje numatyti skirtingus strateginės analizės metodus, tirti išorinę ir vidinę aplinką skirtingais spektrais. Didelę įtaką strateginiam valdymui turi neapibrėžta rinkos situacija, vis didėjantys migracijos srautai, kintanti vartotojų paklausa, sezoniškumas, nepakankami finansiniai ištekliai oro uosto infrastruktūrai išlaikyti ir atnaujinti. Esant tokioms sąlygomis privalo būti maksimaliai kryptama į strateginį planavimą tam, kad laiko amplitudėje būtų suformuluota tinkama ir pagrįsta įmonės veiklos strategija. Oro transporto įmonės veiklos plėtojimas ilgalaikėje perspektyvoje, priklauso nuo vadovų gebėjimo pastebėti ir tuo pačiu numatyti oro transporto rinkos pasikeitimus, o atsižvelgiant į tai pritaikyti įmonės organizacinę struktūrą ir įmonės paslaugų užsakymo portfelio sudėtį. Čia susiduriama su problema, kai oro transporto verslo sektorius tarptautinėje erdvėje yra pakankamai lankstus, o regioninė oro uosto situacija, kuri yra valstybės kapitalo struktūrose negali greitai prisitaikyti prie rinkoje vykstančios kaitos dėl valstybinių procesų ir įstatymų. Dėl to labai svarbus šiuo atveju yra sisteminis, kompleksinis transporto įmonės veiklos planavimas, didžiausią dėmesį skiriant būtent strateginio planavimo aspektams. Būtinai kompleksinės krypties formavimas, kurioje būtina ieškoti bendrų problemų sprendimų, tikslų įgyvendinimo alternatyvų, o taip pat sprendimų priėmimo taisyklių ir būdų, kuriais organizacija vadovaujasi savo veikloje.



## 2.5. Tyrimo eiga

Empirinės analizės metu įmonės veiklos efektyvumas vertinamas naudojant kelis tyrimo metodus. Siekiant įvertinti Valstybinės įmonės Lietuvos oro uostai veiklą taikoma lyginamoji analizė. Darbe lyginami LOU ir tarptautinio aviacinio sektoriaus pagrindinių veiklos rodiklių duomenys, atliekama atvejo analizė. Daugelis nagrinėtų autorių išskiria skirtingus strateginės veiklos valdymo metodus. J. Žukauskaitė (2010) veiklos valdymo metodus skirsto į penkias grupes:

- strategijos – vertės didinimo metodai ir metodologijos;
- vertės – sprendimų priėmimo metodai ir metodologijos;
- komunikavimo – vadybos metodai ir metodologijos;
- lyderystės – vadybos metodai ir metodologijos;
- organizacijos – kultūros metodai ir metodologijos.

Darbe naudojami duomenys ir skaičiavimai yra paimti iš viešai prieinamų LOU veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų, tuo tarpu tarptautiniai aviacinės industrijos rodikliai yra pateikti naudojant CSI Market nepriklausomos finansinės žiniasklaidos, kuri teikia integruotą finansinę informaciją ir analitines programas pasaulinei investicinei bendruomenei. Moksliniai šaltiniai rekomenduoja vertinti susijungimo efektyvumą analizuojant duomenis du metus prieš ir du metus po susijungimo (D. Polemis, T. Karlis, 2016).

Įmonės strateginė veikla gali būti analizuojama iš įvairių perspektyvų: finansinės, veiklos rodiklių, veiklos procesų, strateginės perspektyvos. Kadangi pirminis darbo tikslas buvo analizuoti LOU susijungimo strategiją ir pasirinktos strategijos progresą empirinėje dalyje bus atliekama veiklos rodiklių analizė. Pasirinktas metodas turėtų parodyti progresą LOU tarptautinės rinkos atžvilgiu po susijungimo strategijos taikymo. LOU atliekamą analizę galima išskaidyti į sekančius etapus:

1. Aviacinės ir neaviacinės veiklos pajamas, pelningumas;
2. Neaviacinių pajamų dalis bendrose pajamose;
3. Finansinių duomenų analizė;
4. Grynasis pelningumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės;
5. Bendrasis likvidumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės;
6. Turto grąža LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės;

7. Nuosavybės grąža ir globalios aviacijos transporto pramonės;
8. Ilgalaikio turto apyvartumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės;
9. EBITDA LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės;

Empirinėje dalyje lyginami 2013 – 2017 m. pasiekiami LOU veiklos duomenys. Analizuojant susijungimo efektyvumą yra labai svarbu nustatyti koks laukiamas rezultatas iš vadybos ir savininkų pusės, kokie yra finansiniai uždaviniai ir kokio efektyvumo laukiama (D. Wang, H. Moini, 2012). Taip pat LOU atvejo lyginamojoje analizėje įvertinama LOU makro ir mikroaplinka bei vidinės aplinkos veiksmų įtaka. Atsižvelgiama į formuluojamas stiprybes, silpnybes bei galimybes, grėsmes.

### **3. VALSTYBĖS ĮMONĖS LIETUVOS ORO UOSTAI (LOU) STRATEGINĖS VEIKLOS ANALIZĖ**

Šioje dalyje panagrinėsime pagrindinius Lietuvos oro uostų finansinius rodiklius veiklos efektyvumo kontekste. Darbe naudojami duomenys ir tam tikri skaičiavimai yra paimti iš viešai prieinamų LOU veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų, tuo tarpu tarptautiniai aviacinės industrijos rodikliai yra pateikti naudojant CSI Market nepriklausomos finansinės žiniasklaidos, kuri teikia integruotą finansinę informaciją ir analitines programas pasaulinei investicinei bendruomenei.

Šios dalies tikslas yra įvertinti LOU finansinius veiklos rodiklius prieš ir po susijungimo. Kai kurie literatūros šaltiniai rekomenduoja vertinti susijungimo efektyvumą analizuojant duomenis du metus prieš ir du metus po susijungimo (D. Polemis, T. Karlis, 2016). Analizuojant susijungimo efektyvumą yra labai svarbu nustatyti koks laukiamas rezultatas iš vadybos ir savininkų pusės, kokie yra finansiniai uždaviniai ir kokio efektyvumo laukiama (D. Wang, H. Moini, 2012). Kaip jau buvo minėta anksčiau Lietuvos oro uostų susijungimas buvo inicijuotas tam, kad padidinti veiklos efektyvumą. Buvo nuspręsta papildomai pateikti ir palyginti pasaulinio lygio aviacinės industrijos duomenis, tam kad pamatytume LOU pasauliniame kontekste.

#### **3.1. LOU veiklos analizė**

Valstybinė įmonė Lietuvos oro uostai – tai nuo 2014 m. liepos 1d. Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus jungianti bei valdanti valstybės įmonė, koordinuotai plėtojanti šių oro uostų veiklą, siūlanti didelę paslaugų įvairovę bei aukštus keleivių ir partnerių aptarnavimo kokybės standartus. Trijų Lietuvos oro uostų veikla bendrame tinkle yra pagrįsta bendra plėtros strategija, masto ekonomija, sinergijos efektu, išnaudojant sutampančius oro uostų resursus, maksimaliai panaudojant turimą infrastruktūrą, optimizuojant viešuosius pirkimus ir personalą. Tuo pačiu, siekiant efektyvinti oro uostų veiklą, ieškomi bei pritaikomi modernūs ir ilgalaikiai oro uostų infrastruktūros valdymo modeliai. Atsižvelgiant į pasaulines tendencijas ir gerąją užsienio praktiką, siekiant užtikrinti stabilų vidutinio ir ilgojo laikotarpio Lietuvos oro uostų investicijų ir veiklos finansavimą, didinamas Lietuvos pasiekiamumo augimas, naujų skrydžių ir oro linijų bendrovių pritraukimas.

LOU yra iš valstybės turto įsteigta įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija. LOU kolegialus valdymo organas – įmonės valdyba, vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas. LOU valdybą sudaro LR susisiekimo ministro įsakymu paskirti asmenys. Įmonė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos konstitucija, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, valdybos sprendimais bei įstatais.

Siekiant efektyviau plėtoti šalies oro uostus ir užtikrinti kuo didesnę naudą valstybei, 2015 m. vasarą Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginis komitetas iš esmės pritarė bendrai valdomų Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų infrastruktūros ir paslaugų plėtrai koncesijos būdu. Vyriausybės strateginio komiteto pavedimu 2015 m. trečiame ketvirtyje kartu su susisiekimo ministerija ir VŠĮ "Investuok Lietuvoje" pradėtas rengti VĮ Lietuvos oro uostų koncesijos investicinis projektas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrįsiantis investavimo tikslus, įvertinsiantis investicijų grąžą ir įgyvendinimo terminus. Projektą planuojama pabaigti iki 2015 m. pabaigos, o iki 2016 m. sausio mėn. pabaigos planuojama pabaigti koncesijos projekto patarėjo atranką. Koncesijos patarėjui pabaigus ruošti koncesijos konkurso dokumentus VĮ Lietuvos oro uostų koncesijos konkursą numatoma paskelbti 2016 m. antrame - trečiame ketvirtyje. Koncesijos sutarties pasirašymas su konkurso laimėtoju numatomas 2017 m. Šį pavedimą įgyvendina susisiekimo ministerija, VĮ Lietuvos oro uostai ir VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, parengsiančios šalies oro uostų (Vilniaus, Kauno ir Palangos) koncesijos investicijų projektą, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantį investavimo tikslus, įvertinantį investicijų grąžą ir įgyvendinimo terminus. Įvertinant geriausią tarptautinę oro uostų valdymo praktiką, numatoma, kad Lietuvos civilinių oro uostų koncesijos modelis, nekeičiant valstybės nuosavybės į oro uostų valdomą turtą ir neprarandant jų kontrolės, sudarytų galimybę gauti papildomų pajamų į valstybės biudžetą, išplėsti ir modernizuoti oro uostų infrastruktūrą, padidinti keleivių aptarnavimo galimybes ir pagerinti šalies pasiekiamumą. Tokio modelio galimybėms ir tikslingumui įvertinti bus atlikta išsami ekonominės ir socialinės naudos analizė. Viešai skelbtą koncesijos konkursą laimėjusiam koncesininkui būtų suteikiama teisė plėtoti visus tris šalies oro uostus – Vilniaus, Kauno ir Palangos. Šių oro uostų infrastruktūra visiškai išliktų valstybės nuosavybėje, koncesijos sutartyje numatant oro uostų valdymo ir plėtros sąlygas. Kiekvieno oro uosto valdymas ir plėtra sutartimi būtų reguliuojami atskirai, atsižvelgiant į esamą oro uostų infrastruktūrą, jos būklę ir sudėtį, veiklos modelį,

regioninę ir valstybinę oro uosto reikšmę, suinteresuotų šalių interesus. Pasirašius koncesijos sutartį VĮ Lietuvos oro uostai prižiūrėtų ir kontroliuotų koncesijos sutarties ir koncesininko įsipareigojimų tinkamą vykdymą. Koncesijos laikotarpio pabaigoje valstybė perimtų valdyti ir naudoti koncesininko išplėstą ir pagerintą valstybės turtą. Koncesijos projekto įgyvendinimo data lyginant 2016 m. – 2018 m. LOU veiklos strategijas yra nukeliama. Pirminis koncesijos įgyvendinimo terminas buvo planuojamas 2017 m., dabar, pagal naują strateginį planą koncesijos sutartis planuojama pasirašyti tik 2020 m. Esminės priežastys dėl koncesijos projekto baigtumo nėra nurodomos. Koncesijos projekto baigtumas visumoje yra nukeliamas trims metams.

**Misija** – vienijant skirtingus Lietuvos oro uostus, skatinti tvarios partnerystės ir naujų verslų plėtrą, užtikrinti skirtingą aukštos kokybės patirtį keleiviams bei prisidėti prie šalies ekonomikos vystymo.

**Vizija** – tapti dažniausiai keleivių ir partnerių pasirenkamu oro uostų tinklu regione.

**Veiklos tikslai:**

1. Eksploatuojant Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus teikti viešąsias paslaugas, užtikrinant strateginį šalies interesą – valdyti ir plėtoti Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų infrastruktūrą, garantuoti aukščiausią skrydžių saugos, aviacijos lygį, siekti verslo vertės augimo;
2. Vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus;
3. Vykdyti komercinę veiklą.

**Vertybės** - atsakomybė, vienybė, entuziazmas, inovatyvumas.

LOU strateginės kryptys ir strateginiai tikslai yra pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

4 lentelė. LOU strateginės kryptys ir tikslai

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai
Vienoda teikiamų paslaugų kokybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keleivių aptarnavimo procesų optimizavimas;</li> <li>• Klientų aptarnavimo standartų vystymas;</li> <li>• Procesinio į vidinį įmonės kokybės valdymą orientuoto organizacinio modelio diegimas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrydžių saugos aerodrome gerinimas;</li> <li>• Aviacijos saugumo užtikrinimas;</li> </ul>

<b>Efektyviai valdoma aplinka per paslaugų plėtrą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palankių veiklos sąlygų suinteresuotosioms šalims sukūrimas ir jų interesų suderinimas;</li> <li>• Aviacinių ir neaviacinių paslaugų apimties didinimas.</li> </ul>
<b>Finansinis stabilumas ir nuoseklus oro uostų tinklo augimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oro uostų tinklo kryptingas augimas.</li> </ul>
<b>Abipusės vertės kūrimas tarp įmonės ir darbuotojų</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas per organizacijos veiklos ir valdymo nuoseklumą, veiksmingumą;</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimo ir lojalumo didinimas per teigiamos darbo aplinkos kūrimą.</li> </ul>

Sudaryta darbo autoriaus pagal VĮ Lietuvos oro uostai 2016 – 2019 metų strateginis veiklos planas.

Kaip matome LOU veiklos strategija yra nukreipta ne tik į aviacinę veiklą, bet ir į paslaugų sektoriaus vystymą ir komercinę veiklą. Matome siekį gerinti teikiamų paslaugų kokybę klientams. Strateginės veiklos uždaviniuose akcentuojamas (DMAIC, LEAN, 6S) metodologijų taikymas ateityje. Akcentuojamas abipusės vertės kūrimas įmonės ir darbuotojų atžvilgiu, finansinis stabilumas, nuoseklus oro uostų tinklo augimas bei efektyviai valdoma aplinka per paslaugų plėtrą. Pastebima, kad procesai, kurių tobulinimui strateginiai tikslai buvo formuluojami 2015 m. mažų mažiausiai slenka palengva. Procesai, matomai, neturi aiškios krypties, o galbūt jiems tikslingai vykti trukdo valstybės biurokratiniai aspektai ar įstatyminė bazė. Tikslinga prieš nagrinėjant LOU veiklos rodiklius atlikti PESTEL analizę. PESTEL analizės metodas yra tinkamas įrankis panagrinėti LOU išorės aplinką ir įvertinti pagrindinius įmonės veiklą lemiančius įtakos kriterijus. Žemiau atlikta PESTEL analizė (žr. 5 lentelė) parodo įmonės situaciją makroaplinkos aspektuose.

5 lentelė. PESTEL analizė LOU atvejis

<i>Politinis - teisinis aspektas</i>	<i>Ekonominis aspektas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valstybės valdomų įmonių reforma;</li> <li>• Jungtinės Karalystės išstojimas iš ES;</li> <li>• Nestabili geopolitinė situacija;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjantis BVP šalyje;</li> <li>• Žema naftos kaina pasaulyje;</li> <li>• Didėantys aplinkosaugos mokesčiai;</li> <li>• Palūkanų normų pokyčiai;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terorizmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valiutų kursų svyravimas;</li> <li>• Investavimo sąlygų pokyčiai.</li> </ul>
<b><i>Sociokultūrinis aspektas</i></b>	<b><i>Technologinis aspektas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjanti migracija/globalizacija;</li> <li>• Darbo jėgos trūkumas;</li> <li>• Darbo užmokesčio augimas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spartus technologijų progresas;</li> <li>• Orlaivių sistemų progresas;</li> <li>• Procesų automatizavimas;</li> <li>• Kibernetinės atakos.</li> </ul>
<b><i>Aplinkosauginis aspektas</i></b>	<b><i>Teisinis aspektas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai;</li> <li>• CO2 emisijos mažinimo programa pasaulyje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Griežtai reglamentuojama veikla nacionaliniais ir tarptautiniais teisės aktais;</li> <li>• Teisiniai ginčai veiklą kontroliuojančių organizacijų.</li> </ul>

Matome, jog LOU veiklą tiesiogiai įtakoja ne tik ekonominiai, bet ir politiniai aspektai. Veiklos strategija taip pat priklauso ir nuo geopolitinės situacijos regione. Didžiausią įtaką artimiausiu metu LOU strategijai turės Jungtinės Karalystės išstojimas iš Europos Sąjungos. Verta paminėti tai, kad 20% aptarnaujamų LOU skrydžių kryptį sudaro būtent Jungtinė Karalystė. Atlikta PESTEL analizė parodė, jog teigiamą įtaką LOU veiklai turės ekonominė situacija - augantys BVP ir gyventojų perkamoji galia. Akivaizdu, kad griežtai veiklą reglamentuojantys nacionaliniai ir tarptautiniai teisės aktai turės tam tikros įtakos LOU užimamoje rinkoje. Aplinkosauginiai reikalavimai ES bus prioritetais normatyvais struktūrizuojant LOU veiklos vykdymą bei kontrolę.

Šią ir kitas grėsmes verslo strategijai galime stebėti toliau atliktoje SSGG analizėje (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. SSGG analizė LOU atvejis

<b><i>Stiprybės</i></b>	<b><i>Silpnybės</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjantis LOU pasiekiamumas / žinomumas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nebuvimas reguliaraus, nacionalinio vežėjo;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patraukli kainodara vežėjams (ypatingai pigių skrydžių kompanijoms);</li> <li>• Stabilūs/prognozuojami pajamų šaltiniai (aviacinė veikla);</li> <li>• Palanki valstybės geografinė (susisiekimo, tranzito) padėtis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daugiau nei 50% vežėjų rinkos užima 2 pigių skrydžių kompanijos;</li> <li>• Valstybinės įmonės statusas – tiesioginė kliūtis komercinei veiklai (neaviacinė veikla);</li> <li>• Mažai išplėtotas oro uostų infrastruktūra;</li> <li>• Mažai automatizuoti, nepagrįsti technologijomis procesai;</li> <li>• Dideli eksploatacinių sąnaudų kaštai;</li> <li>• Didėjanti darbuotojų kaita;</li> <li>• Sudėtinga biudžeto sudarymo ir veiklos vertinimo procesas.</li> </ul>
<b><i>Galimybės</i></b>	<b><i>Grėsmės</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiesioginių konkurentų nebuvimas;</li> <li>• Didėjanti migracija/globalizacija;</li> <li>• Didėjanti gyventojų perkamoji galia;</li> <li>• Augantis keleivių skaičius;</li> <li>• Rail Baltica projektas įtraukiant LOU;</li> <li>• Didėjant paklausai (automobilių stovėjimas, komercinės patalpos) auga komercinės veiklos perspektyvos;</li> <li>• Orlaivių technologijų progresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Air Baltic taikoma strategija – visų keleivių koncentravimas per Rygos oro uostą;</li> <li>• Didėjanti oro vežėjų konkurencija – tiesioginis spaudimas LOU formuojant kaštų strategiją;</li> <li>• Rygos ir Talino oro uostų jungimas į Rail Baltica;</li> <li>• 20% visų LOU skrydžių kryptių yra Jungtinė Karalystė;</li> <li>• Technologinis kitų transporto tipų progresas.</li> </ul>

Atlikus SSGG analizę matome, jog LOU žinomumas aviaciniame sektoriuje auga, pasiekiamumas didėja, tačiau pagal rodiklius stipriai atsiliekame nuo Rygos oro uosto. SSGG analizė parodo tai, jog LOU neturi konkurentų Lietuvoje, tačiau regione išvelgiami yra Rygos ir Talino oro uostai kaip



potencialiai keliantys konkurencinę grėsmę. Pastarųjų konkurentų grėsmė išaugs ateityje, jei jų strategija bus diversifikuota ir apjungta su kitomis transporto rūšimis. „Rail Baltica“ projektas turės didžiulės įtakos regione. LOU turėtų taip pat išnaudoti šias galimybes „Rail Baltica“ projekte. Viena iš savęs pozicionavimo rinkoje silpnybių yra nacionalinio vežėjo nebuvimas. Mažai išplėta infrastruktūra bei oro uosto pajėgumas turi tiesioginę įtaką verslo plėtrai. Pagrindiniai vežėjai LOU užima daugiau nei 50 % visos rinkos ir yra pigių skrydžių kompanijos, kurios tiesiogiai įtakoja LOU pelno generavimą. Iš veiklos ataskaitų galime matyti, jog dar iki šiol LOU nėra sukurta efektyvumo įgyvendinimo programa. Efektyvumo programą numatoma parengti ir su visomis suinteresuotomis šalimis suderinti iki 2018 m. I ketv. pabaigos. Programos įgyvendinimas prasidės iš karto po jos suderinimo. Anot LOU strateginio veiklos plano efektyvumo programa turėtų atrodyti sekančiai. Efektyvumo programa turėtų apimti įmonės efektyvumo vertinimą iš holistinės perspektyvos, įsivertinant įmonės procesus, struktūrą, personalo produktyvumą, turto struktūrą ir valdymą, pirkimų organizavimą, eksploatacines sąnaudas, transporto valdymą ir kitas sritis. Programos tikslas būtų tiek fokusuotis į trumpalaikį efektą mažinant įmonės sąnaudas ir valdant jų augimą, tiek ilgalaikėje perspektyvoje patiriamas sąnaudas vertinti pagal kurią vertę, įtaką siekiant suformuluotų tikslų ir užduočių. Problema ta, jog efektyvumas turėtų būti, greičiausiai peržiūrimas kiekvienai metais ir paralelėje turėtų būti efektyvus įrankis tarnaujant LOU strategijos kasmetinei peržiūrai ir jos mechanizmų tobulinimui. Pats efektyvumas strategijoje turėtų būti matuojamas tam tikrais efektyvumo rodikliais, o LOU strategijoje jis yra pateikiamas skrydžių saugos gerinimo ar saugumo užtikrinimo ir kitais procesiniais aprašais, kas ir šiaip aviacinėje terminologijoje privalo būti įgyvendinta pagal tarptautines reguliacijas organizacijų (ICAO – International Civil Aviation Organization, EASA – European Aviation Safety Agency) tam, kad oro uostas galėtų iš esmės vykdyti veiklą. Galima būtų vadovautis prielaida, kad pirminis pagrindinių strategijos formavimo „kolonų“ – misijos, vizijos ir tikslų formulavimas nepozicionuoja įmonės į ateitį tokia seka, kokią norėtų save matyti ateityje. Dabartinė LOU „vizija - tapti dažniausiai keleivių ir partnerių pasirenkamu oro uostų tinklu regione“ (Šaltinis LOU strategija). Manychiau, vizija turėtų būti ambicingesnė pavyzdžiui - tapti daugiausiai keleivių aptarnaujančiu oro uostu ir vykdyti transatlantinius skrydžius regione. Pats strateginis LOU veiklos planas bus detalčiau aptartas šiame darbe vėliau. Šiam etapui verta paminėti tai, kad galimai pats veiklos efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su vizijos formulavimu ir tai galbūt priklauso kokie rezultatai bus pasiekti, kadangi tarptautinė aviacinė rinka tendencingai ir sparčiai auga. Vis dėlto, aviacinių ir neaviacinių paslaugų apimties didinimas yra vienas iš efektyvumo parodomųjų

aspektų, kuri verta panagrinėti plačiau sekančiame skyriuje. Toliau matysime, jog LOU veikla yra skirstoma į aviacinę ir neaviacinę sritis.

### **3.2. LOU aviacinės veiklos turinys**

Pagrindinis aviacinės veiklos tikslas – šalies pasiekiamumo gerinimas didinant naujų tiesioginių kryptių skrydžių skaičių ir oro keleivių srautą. Su tuo yra susijęs valstybės pasiekiamumas, ekonominis šalies gerbūvis, netgi žinomumas ir tam tikras statusas pasaulyje. Pagal ACI (Airport Council International) nepelno siekiančios organizacijos duomenis, per 2017 m. III ketv. Europoje keleivių skaičius išaugo 9 %. Nepaisant skrydžių plėtrą pristabdžiusio Vilniaus oro uosto kilimotūpimo tako rekonstrukcijos projekto, visuose Lietuvos oro uostuose tuo pačiu laikotarpiu buvo fiksuojamas netgi spartesnis keleivių skaičiaus augimas. LOU strateginiame veiklos plane pasigendma išsamios ataskaitos, kurią galima būtų objektyviai palyginti su prieš tai buvusiais metais tuo pačiu laikotarpiu, tačiau tai nėra pagrindinis šio darbo tikslas. 2016 m. Lietuvos oro uostuose aptarnautų keleivių skaičius siekė – 4,7 mln., t. y. 13,2 % daugiau keleivių nei 2015 metais. 2017 m. laukiamas rezultatas 5,2 mln. keleivių (+9 % lyginant su 2016 m.). Prognozuota, jog 2017 m. (laukiamas rezultatas) skrydžių skaičius padidės 6 % lyginant su 2016 m. 2017 m. visuose Lietuvos oro uostuose skrydžiai buvo vykdomi 92 maršrutais. Labiausia augimui įtakos turėjo nuosaikiai augantis oro bendrovių siūlomų vietų skaičius keleiviams, tai yra didėja skrydžių, kryptių skaičius bei maršrutuose naudojami didesni orlaiviai. Tai akivaizdžiai įrodo, jog netgi Lietuvos mastu aviacinės rinkos pasiūla ir paklausa auga tendencingai. Lyginant su 2016 m. pasiūlytų vietų skaičius LOU augo 9 %, ir buvo išlaikytas beveik toks pat vidutinis orlaivio užpildymas – 78 %.. Tai rodo gerą naujos pasiūlos rinkoje įsisavinimą, o tam turi įtakos tai, jog Lietuvos aviacijos rinka vis dar yra besivystanti, ir paklausa iki galo neužpildyta. Čia vertėtų paminėti, jog orlaivio užpildymas yra avialinijos efektyvios veiklos rodiklis, o ne oro uosto. Avialinijos dažnai susiduria su efektyvios veiklos problema, kai neužpildant pilnai orlaivio keleiviais yra patiriamas nuostolis, nes kuro kiekis orlaivyje tam tikram atstumui įveikti turi būti praktiškai panašus, o tai ekonomine prasme pastūmėja organizaciją į pelno praradimą. Išvada yra tokia, jog oro uosto efektyvi veikla mažai priklauso nuo orlaivių užpildymo. Paslaugų apmokėjimo prasme oro uostui galėtų būti naudinga didesnis besileidžiančių orlaivių srautas su mažiau keleivių, kadangi yra taikomas nusileidimo ir stovėjimo, aptarnavimo mokestis oro uoste. Tačiau išvykimo metu oro uostas gali tikėtis didesnių pelno rodiklių, kai keleivių yra daugiau, kadangi kiekvienas keleivis yra apmokestinamas oro uosto mokesčiu. Svarbu pabrėžti, jog LOU auga ne tik žemų kaštų

(angl. *low cost*) oro bendrovės, bet ir tradiciniai oro vežėjai, skrendantys į didžiuosius Europos oro uostus, kurie turi platų jungiamųjų skrydžių tinklą. 2017 m. pirmą pusmetį tradicinės oro bendrovės pasiūlė 18 % daugiau vietų išlaikydamos tą patį orlaivio užpildymą, o žemų kaštų bendrovės pasiūlė 11 % daugiau vietų tuo pačiu didindamos užimtumo faktorių +3 % iki vidutinio 88 % orlaivio užpildymo. Čia matome įprastą rinkos prisitaikymo tendenciją, kadangi reguliariųjų skrydžių kompanijos sunkiai geba konkuruoti su žemų kaštų bendrovėmis dėlto yra priversto prisitaikyti ir taikyti panašią kainų politiką. Galime matyti žemiau (žr. 11 pav.), jog LOU veiklos aviacinėje rinkoje dominuoja mažų kaštų avialinijos.

ORO BENDROVĖ	UŽIMAMA RINKOS DALIS, PROC.	MIESTAS	KELEIVIŲ SKAIČIUS
RYANAIR	29	LONDONAS LUTONAS	456 674
WIZZ AIR	24	KOPENHAGA	400 550
SMALL PLANET AIRLINES	9	FRANKFURTAS	196 840
AIRBALTIC	7	RYGA	183 592
SAS	5	LONDONAS STANSTEDAS	180 640
LUFTHANSA	5	OSLAS GARGEMONEN	172 247
LOT POLISH AIRLINES	4	VARŠUVA	152 414
UKRAINE INTERNATIONAL	3	MILANAS	123 082
AEROFLOT	3	KIJEVAS	121 280
NORWEGIAN AIR SHUTTLE	2	DUBLINAS	112 819

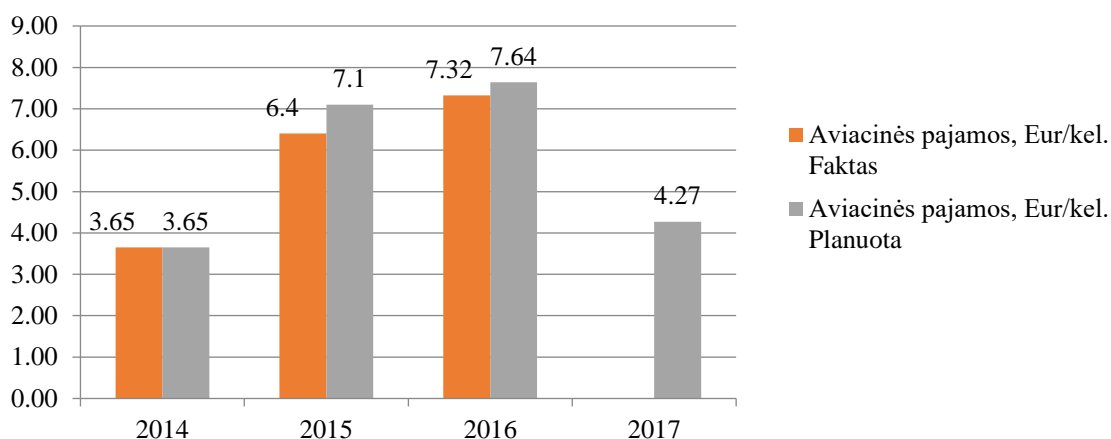
11 pav. Top 10 vežėjų pasiskirstymas (kairėje) ir pagrindinės skrydžių kryptys (dešinėje) LOU 2017 m.

Kaip matome Ryanair ir Wizzair avialinijos užima daugiau nei 50 % rinkos, tačiau verta paminėti tai, kad žemų kaštų bendrovės už paslaugas moka mažiau nei reguliarių skrydžių kompanijos. Tai reiškia, kad galimai išaugęs keleivių skaičius statistinėje LOU veikloje nereiškia didesnes generuojamas pajamas. Kaip galime matyti žemiau pateiktoje lentelėje nuo 2014 m. LOU naujos susijungimo strategijos atsiradimo aviacinė veikla nevisiškai pasiekia nustatytus tikslus. Prieš tai minint tendencingai augančių keleivių skaičių, atsirandant naujoms kryptims ir didėjant LOU pasiekiamumui galime matyti, kad LOU pajamos vienam keleiviui iš teikiamų aviacinių paslaugų nesiekia suplanuotų rodiklių. Augant keleivių skaičiui pajamos vienam keleiviui auga, tačiau atsilieka nuo plano.

7 lentelė. LOU pajamos Eur/kel. aviacinė veikla

Aviacinių paslaugų pelningumas, Eur/kel.	2014	2015	2016	2017	
	<i>Faktas</i>	3.65	6.4	7.32	-
	<i>Planuota</i>	3.65	7.1	7.64	4.27

Aviacinių paslaugų pelningumas Eur/kel.



12 pav. LOU pajamos Eur/kel. aviacinė veikla grafininis išdėstymas

Pristatyti duomenis patvirtina faktą, jog augantis keleivių skaičius nevisada atspindi LOU organizacijos efektyviai vykdomos veiklos aspektą. Šiuo atveju efektyvus strateginis vadovavimas turėtų remtis ne tik keleivių skaičių augimu, bet ir vadybinių procesų organizacijoje kontroliavimu. Tam, kad veikla būtų efektyvi augant keleivių skaičiui svarbu numatyti kaštų politiką ir paslaugų apmokestinimo progresą perspektyvoje. Deja, šiuo atveju galime nagrinėti tik 2014 – 2016 m. periodą imtinai, kadangi 2017 m. finansinės veiklos ataskaitos yra nepasiekiamos, o kritę pajamų rodikliai yra greičiausiai susiję su KTT (Kilimo tūpimo tako) Vilniaus oro uoste rekonstravimu. Kadangi didžiausią pajamų dalį LOU generuoja Vilniaus oro uostas ir priede (žr. priedas 2) nurodomą informaciją matome, jog tais pačiais metais keleivių (-1,37%) ir skrydžių (- 4,97% %) prieaugis per 12 mėn. buvo neigiamas. Galima daryti prielaidą, jog tai turėjo įtakos visai LOU efektyviai veiklai 2017 m. Tik 2014 m. yra užfiksuotas proporcingas pajamų ir keleivių skaičiaus augimas. Tuo tarpu aviacinės pajamos 2015 m. yra 3% mažesnės nei planuota per tą patį laikotarpį, nes anot LOU šaltinių didžiausią įtaką nepasiektam tikslui turėjo didesnis nei planuota keleivių skaičius. 2016 m. veiklos ataskaitoje

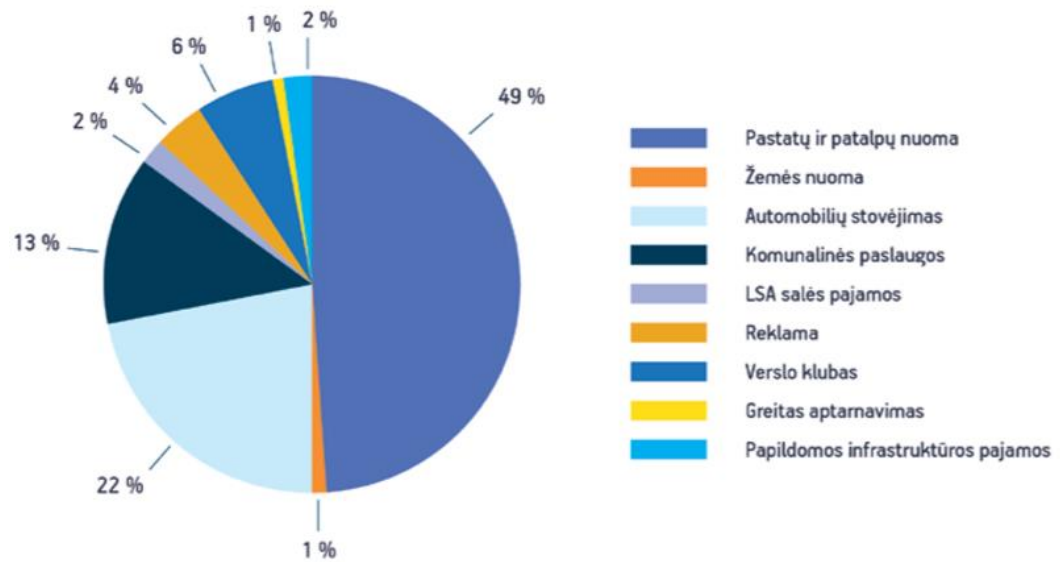
priežasčių kodėl nebuvo pasiekti suplanuotų pajamų rodikliai neįvardijama. 2017 nėra išskirta planinio ir faktinio skaičiaus laukiame tikslesnių duomenų.

Pagal prieš tai pateiktus duomenis (Žr. 11 pav.) matome, jog didžiausią keleivių srautą generuojančios, patraukliausios keleivių kryptys yra Londono ir Kopenhagos miestai. Vėliau matysime, jog Rygos oro uostas daugiausiai keleivių aptarnaujantis Baltijos regione ir yra pagrindinis Vilniaus oro uosto konkurentas rinkoje. Oro uostų konkurencija yra pakankamai komplikotas fenomenas, kadangi jų veikla yra labai artimai susijusi bendradarbiavimo ir tranzito atžvilgiu. Konkurencinė aplinka bus aptariama vėliau šiame darbe analizės metu. Taigi, pagal pasiekiamumo duomenis matome pakankamai stiprią Lietuvos oro uostų poziciją regione. Toliau matysime tendenciją, kad Vilniaus oro uostas kasmet nuosaikiai didina krypčių skaičių ir greičiausiai artėja prie regiono lyderio pozicijos. Verta paminėti, jog pagal ACI pasiekiamumo indeksą Lietuvos pasiekiamumo rodiklis kasmet reikšmingai auga (2016 – 2017 m. pasiekiamumas išaugo tiesioginiais skrydžiais +12 %, jungiamaisiais skrydžiais +41 %). Galima būtų teigti, kad augant pasiekiamumui didėja įmonės potencialas, kadangi pasiekiamumas yra susijęs su patogumu keleiviams t. y. įveikiant tam tikrą tranzitinę atkarpą greičiau. Tikėtina, kad didėjantys LOU pasiekiamumo rodikliai parodo LOU efektyvumo augimą. Tą galėsime įvertinti darbo tolimesnėse analizėse. Dabar vertėtų panagrinėti LOU neaviacinės veiklos efektyvo rodiklius.

### **3.3. LOU neaviacinės veiklos turinys**

Be pagrindinės prieš tai esančiame skyriuje nagrinėtos veiklos LOU vykdo neaviacinę veiklą ir teikia papildomas paslaugas tuo pačiu generuojant kasmet augančias pajamas. Labai svarbu yra nagrinėti šią LOU veiklą, kadangi daugelio pasaulio oro uostų šiais laikais didelę pelno dalį sudaro būtent neaviacinio tipo paslaugų pardavimai. Pasaulio oro uostų vykdoma veikla parodo, kad veiklos diversifikavimas yra svarbus oro uostų veiklos plėtros efektas. LOU neaviacinių paslaugų pasiūla per paskutinius metus sparčiai plėtėsi. Bendradarbiaujant su vietiniais ir tarptautiniais partneriais, panaudojant esamą bei sukuriant naują infrastruktūrą, visuose oro uostuose buvo pasiūlyta įvairių naujų paslaugų. LOU neaviacinių paslaugų paketą sudaro tokios veiklos: pastatų ir patalpų nuoma; automobilių stovėjimas; verslo klubas (tik Vilniaus oro uoste); reklamos paslaugos; labai svarbių asmenų (VIP) aptarnavimas (tik Vilniaus oro uoste); žemės nuoma; greitoji keleivių patikra (angl. *fast*

track) (tik Vilniaus oro uoste); renginių organizavimas; lojalumo programa (tik Vilniaus oro uoste). Žemiau galime matyti LOU neaviacinių paslaugų pasiskirstymą strateginėje veikloje.



13 pav. LOU neaviacinių pajamų pasiskirstymas 2017 m.

Kaip matome, komercinių patalpų, tokių kaip parduotuvės, kavinės, automobilių nuomos biurai, valiutos keityklos ir pan., nuoma yra itin svarbi ir daugiausiai vertės kurianti LOU veikla. Didžiausią LOU pajamų dalį sudaro nuomos mokesčiai, gauti iš prekybinės veiklos parduotuvėse, esančiose išvykimo salėse, t. y. ten, kur išvykstantis keleivis praleidžia daugiausiai laiko. Teikti paslaugas tokiam specifiniame objekte kaip oro uostas reikia atitinkamos patirties bei efektyvių valdymo modelių. Per 2018 m. pirmąjį pusmetį ketinama iš esmės pertvarkyti Vilniaus oro uosto išvykimo terminale esančių parduotuvių erdves. Prekybinių patalpų, t. y. 6 parduotuvių plotas sudarys daugiau kaip 1 500 kv. m. Atlikus kapitalinio remonto darbus ir patalpų perplanavimą, bus sukurta didelė, erdvi centrinė neapmuitinamų prekių („*duty free*“) parduotuvė, kuri apims daugiau kaip 800 kv. m plotą ir bus išplanuota (angl. *walk-through*) principu, kuris šiuo metu taikomas daugelyje pažangiausių pasaulio oro uostų.

Automobilių stovėjimo paslaugos visuose trijuose filialuose sudaro antrą pagal svarbą neaviacinių pajamų segmentą. Šių paslaugų pardavimai itin priklauso nuo oro uosto atstumo iki miesto centro, viešojo transporto prieinamumo, skrydžių krypčių, keleivių segmentacijos ir konkurencinės aplinkos. Vilniaus oro uoste automobilių stovėjimo aikšteles nuomos pagrindu valdo privatus operatorius, o Kaunas ir Palanga aikšteles administruoja savarankiškai. 2018 m. kovo mėn. bus pradėti ir iki metų

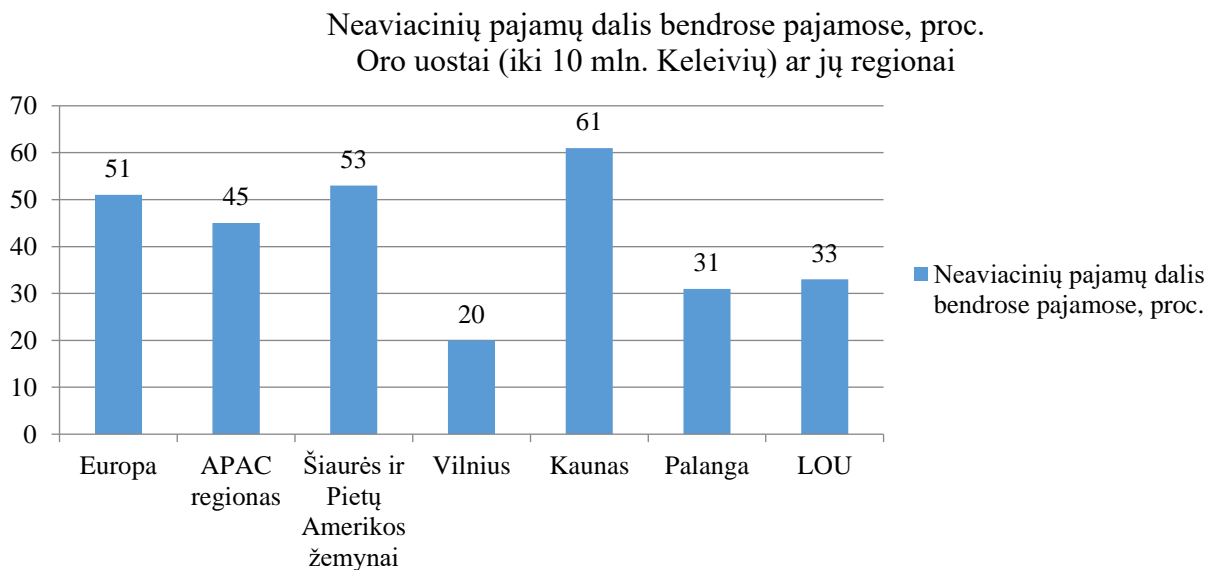
pabaigos užbaigti daugiaaukštės aikštelės Vilniaus oro uosto statybos darbai. Projekto tikslas yra išplėsti Vilniaus oro uosto valdomą parkavimo infrastruktūrą, patenkinti augančią ilgalaikio parkavimo paklausą ir pasiūlyti aukštesnės kokybės paslaugas, t. y. parkavimą po stogu. Taip pat šio projekto apimtyje yra numatyta centralizuoti automobilių nuomos paslaugas. Daugiaaukštėje aikštelėje planuojama įrengti automobilių nuomos biurų centrą, kuriame keleiviai galėtų patogiai pasiimti ir gražinti nuomojamus automobilius. Pastate planuojama įrengti elektromobilių krovimo stoteles, keleivių patogumui skirtas priemonės, tokias kaip bagažo matuokliai, svarstyklės, tualetai, liftas, parkavimo vietų užimtumo švieslentės bei naujausia aikštelės valdymo sistema, veikianti numerių atpažinimo pagrindu.

Kaip galime matyti iš neaviacinių paslaugų teikimo sektoriaus strateginio efektyvumo atžvilgiu ir daugiausia pajamų generuoja patalpų nuoma ir automobilių stovėjimo teikiamos paslaugos. LOU bendras aviacinių / neaviacinių pajamų pasiskirstymas visumoje atsilieka nuo pasaulinio standarto. Pasaulyje vyrauja tendencija, kad vis daugiau oro uostų, siekdami diversifikuoti gaunamas pajamas, didindami neaviacinių veiklų efektyvumą bei apimtis, geba subalansuoti finansinius rezultatus taip, kad neaviacinės pajamos sudaro 50 proc. ir daugiau visų oro uosto pajamų. Taikydami įvairias skatinimo programas avialinijoms, oro uostai geba pritraukti papildomus skrydžius bei padidinti keleivių srautus tame tarpe pasiekti teigiamą poveikį neaviacinių pajamų didėjimui. Palyginkime pasaulio regionų neaviacinių pajamų dalį bendrose pajamose ir atskirai LOU pateikiamą statistiką. Palyginimui paimti skirtingų pasaulio regionų oro uostai, aptarnaujantys iki 10 mln. keleivių per metus. Būtų netikslinga lyginti didelio masto oro uostus su nagrinėjamų oro uostų struktūra. Žemiau pateikiama pajamų dalis bendrose pajamose procentais.

8 lentelė. Neaviacinių pajamų dalis bendrose LOU pajamose 2017 m.

Oro uostai (iki 10 mln. Keleivių) ar jų regionai	Neaviacinių pajamų dalis bendrose pajamose, proc.
Europa	51
APAC regionas	45
Šiaurės ir Pietų Amerikos žemynai	53
Vilnius	20
Kaunas	61
Palanga	31
LOU	33

Neaviacinių pajamų dalis bendrose pajamose LOU yra tik 33% , o atskirai Vilnius tik 20% tuo tarpu Europoje bendras vidurkis siekia 51%. Ši pasaulio statistika yra paimta oro uostų, kurie aptarnauja ne daugiau nei 10 mln. keleivių per metus tam, kad racionaliai atlikti lyginamąją analizę. Apačioje grafiškai pateiktoje lentelėje galime matyti, kad akivaizdžiai atsilieka nuo pasaulio tendencijos pajamas didinti komercinės veiklos atžvilgiu.



14 pav. Neaviacinių pajamų dalis bendrose LOU pajamose 2017 m.

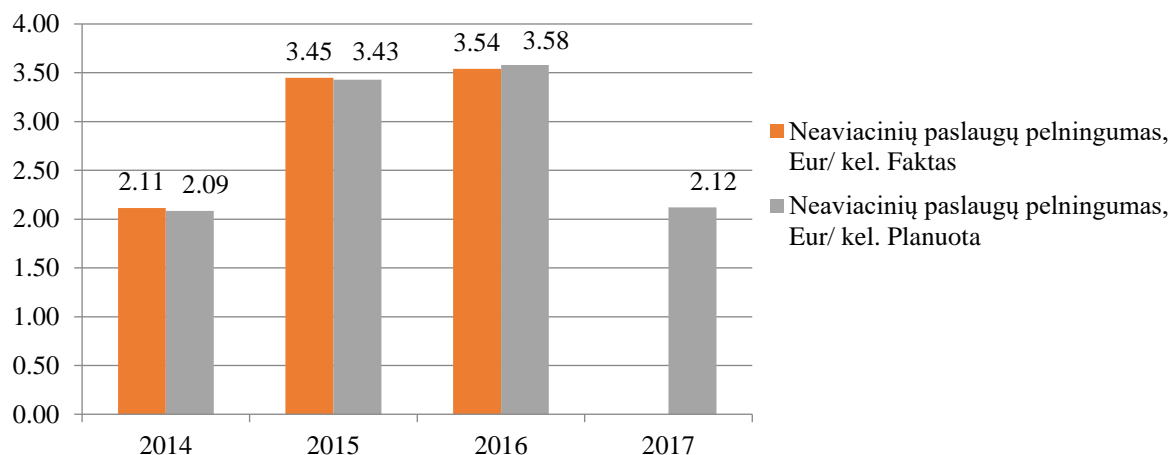
Galime matyti, kad Kauno oro uostas ženkliai lenkia neaviacinių paslaugų veikla Vilnių ir Palangą, tačiau visumoje LOU ženkliai atsilieka nuo pasaulio. Neaviacinių paslaugų apimtis turėtų būti didinama Vilniuje ir Palangoje. LOU strategijos efektyvumo rezultatai atsilieka, tad ateityje turėtų būti dedamos visos pastangos išnaudojant šią verslo nišą. Pasižiūrėkime kokį pelną sudarė neaviacinių paslaugų pajamos lyginant juos kiekvienais metais tam, kad galėtume matyti LOU potencialą ir efektyvią veiklą. Žemiau matome, kad kai kuriais metais planas buvo netgi viršytas.

9 lentelė. LOU pajamos eur/kel. neaviacinė veikla.

Neaviacinių paslaugų pelningumas, Eur/kel.	2014				2015				2016				2017			
	Faktas		2.11		3.45		3.54		-							
	Planuota		2.09		3.43		3.58		2.12							



### Neaviacinių paslaugų pelningumas, Eur/kel.



15 pav. LOU pajamos Eur/kel. neaviacinė veikla grafininis išdėstymas.

2014 m. neaviacinės pajamos augo proporcingai keleivių skaičiui ką jau matėme ir aviacinių paslaugų sektoriuje. 2015 m. neaviacinių pajamų dalis, reikalinga šitam rodikliui paskaičiuoti, lyginant su 2015 m. planu padidėjo 9 %, tačiau rodiklio prieaugis nedidelis, dėl padidėjusio išvykusių 10 % keleivių skaičiaus (Šaltinis: VĮ Lietuvos oro uostų 2015 metų veiklos ataskaita). 2016 m. neaviacinių komercinių pajamų rodiklis viršytas 10 procentų. Tam daugiausia įtakos turėjo smarkiai išaugęs keleivių skaičius (Šaltinis: VĮ Lietuvos oro uostų 2016 metų veiklos ataskaita). 2017 m. veiklos duomenys yra nepasiekiami. Tikėtina, kad kritęs neaviacinių pajamų rodiklis yra susijęs su Vilniaus oro uosto KTT rekonstravimu. Tam, kad galėtume palyginti LOU strateginę veiklą tarptautiniame kontekste panagrinėkime pagrindinius LOU veiklos rodiklius ir atlikime lyginamąją analizę.

### 3.4. LOU susijungimo strategijos pagrindinių veiklos rodiklių lyginamoji analizė tarptautiniame kontekste

Šioje dalyje panagrinėsime pagrindinius Lietuvos oro uostų finansinius rodiklius veiklos efektyvumo kontekste. Darbe naudojami duomenys ir tam tikri skaičiavimai yra paimti iš viešai prieinamų LOU veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų, tuo tarpu tarptautiniai aviacinės industrijos

rodikliai yra pateikti naudojant CSI Market nepriklausomos finansinės žiniasklaidos, kuri teikia integruotą finansinę informaciją ir analitines programas pasaulinei investicinei bendruomenei.

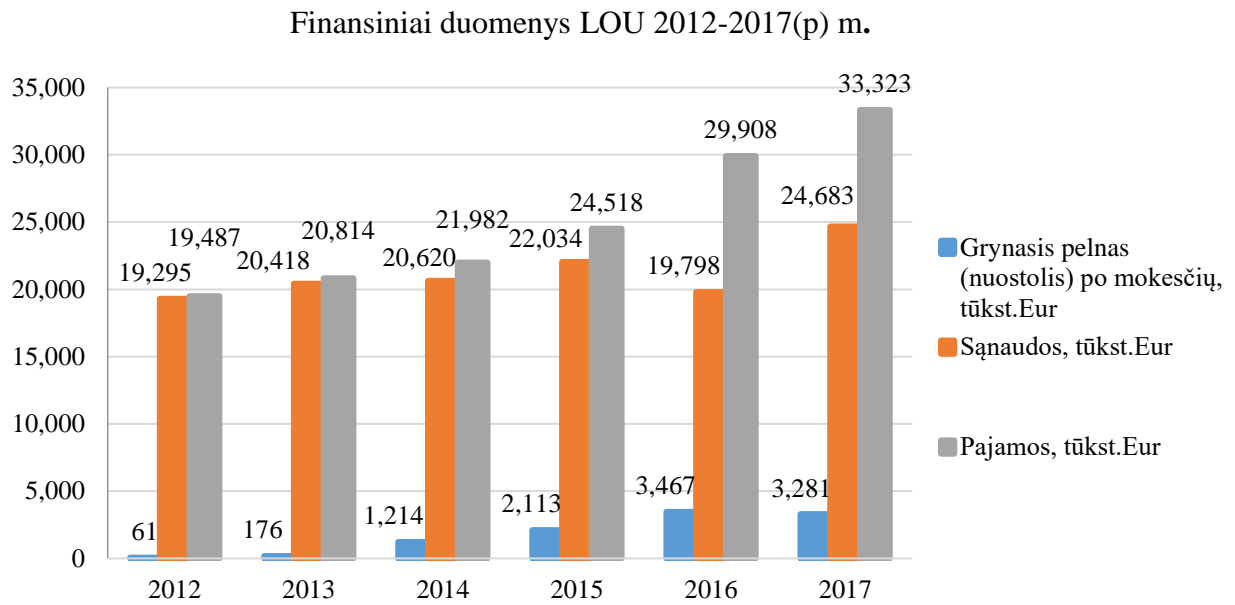
Šios dalies tikslas yra įvertinti LOU finansinius veiklos rodiklius prieš ir po susijungimo. Kai kurie literatūros šaltiniai rekomenduoja vertinti susijungimo efektyvumą analizuojant duomenis du metus prieš ir du metus po susijungimo (D. Polemis, T. Karlis, 2016). Analizuojant susijungimo efektyvumą yra labai svarbu nustatyti koks laukiamas rezultatas iš vadybos ir savininkų pusės, kokie yra finansiniai uždaviniai ir kokio efektyvumo laukiama (D. Wang, H. Moini, 2012). Kaip jau buvo minėta ankčiau Lietuvos oro uostų susijungimas buvo inicijuotas tam, kad padidinti veiklos efektyvumą. Buvo nuspręsta papildomai pateikti ir palyginti pasaulinio lygio aviacinės industrijos duomenis, tam kad pamatyti LOU pasauliniame kontekste. Lentelėje žemiau yra pateikti duomenys iš 2012 - 2017 m. (planas) metų pelno (nuostolių) ataskaitų.

10 lentelė. LOU finansiniai duomenys 2012 – 2017 m. (p-planas)

Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m. p
Pajamos, tūkst.Eur	19,487	20,814	21,982	24,518	29,908	33,323
Sąnaudos, tūkst.Eur	19,295	20,418	20,620	22,034	19,798	24,683
Grynasis pelnas (nuostolis) po mokesčių, tūkst.Eur	61	176	1,214	2,113	3,467	3,281
Pardavimai, tūkst.Eur	19,252	20,661	21,885	24,499	28,938	32,943

Kaip matome augimas yra kryptingas per visą laikotarpį išskyrus 2017 metus, bet šiuo atveju turime tik planuotą skaičių. 2013-2014 m. pajamų augimas siekia 5-7% per metus, o sąnaudų augimas siekia apie 6% 2013 m. ir tik 1% 2014 m. - tas leidžia pasiekti ženklų grynojo pelno augimą: 2013 m. 288,5%, o 2014 m. net 689,77%. Rezultatai yra išties geri. 2015 m. pajamų augimas viršija 11%, išlaidų augimas siekia apie 7%, o grynojo pelno augimas buvo šiek tiek daugiau negu 74%. 2016 metais matome, kad pajamų augimas buvo didžiausias - virš 20%. Tam, kaip teigiama LOU veiklos ataskaitoje, įtakos turėjo išaugęs pajamų skaičius iš neaviacinių pajamų kiekis padidėjęs keleivių skaičiui, kas yra labai svarbu LOU tęsiant veiklą perspektyvoje, kaip buvo minėta prieš tai šio darbo esančiose dalyse tam, kad būtų generuojamos pajamos iš diversifikuotos veiklos. Tai dar kartą įrodo kaip svarbu vystyti neaviacinių paslaugų sektorių LOU. Tais pačiais metais matome apie 20% sumažėjusias išlaidas ir 64% padidėjusį pelną. 2017 m. pajamų augimas viršija 11%. Galima daryti

prielaidą, kad žymiai sulėtėjęs pajamų augimas 2017 m. lyginant su 2016 m. buvo dėl KTT (Kilimo tūpimo takas) renovacijos Vilniaus oro uoste, tą matome per išaugusias veiklos sąnaudas beveik 25% ir apie 5% sumažėjusį grynąjį pelną. Grafinį duomenų atvaizdavimą matome paveiksle apačioje (žr. 16 pav.).



16 pav. LOU finansinių duomenų 2012 – 2017 m. (p - planas) grafinis atvaizdavimas

Kaip teigiama literatūros šaltiniuose veiklos efektyvumo nustatymui yra naudojami įvairūs metodai ir jų kombinacijos, priklausomai nuo nustatytų tikslų, pramonės šakos, laikotarpio ir kitų faktorių. Šiuo atveju buvo pasirinktas nagrinėti trumpojo laikotarpio efektyvumas, dėl duomenų pasiekiamumo ir aktualumo. Naujos strategijos ir oro uostų susijungimo efektyvumo nustatymui toliau yra pateikiami šeši rodikliai: grynasis pelningumas, likvidumas, turto grąža, nuosavybės grąža ilgalaikio turto apyvartumo bei EBITDA. Šis derinys buvo pasirinktas atsižvelgiant į duomenų pasiekiamumą iš Lietuvos oro uostų ataskaitų bei CSI Market tarptautinių aviacijos rodiklių duomenų bazės.

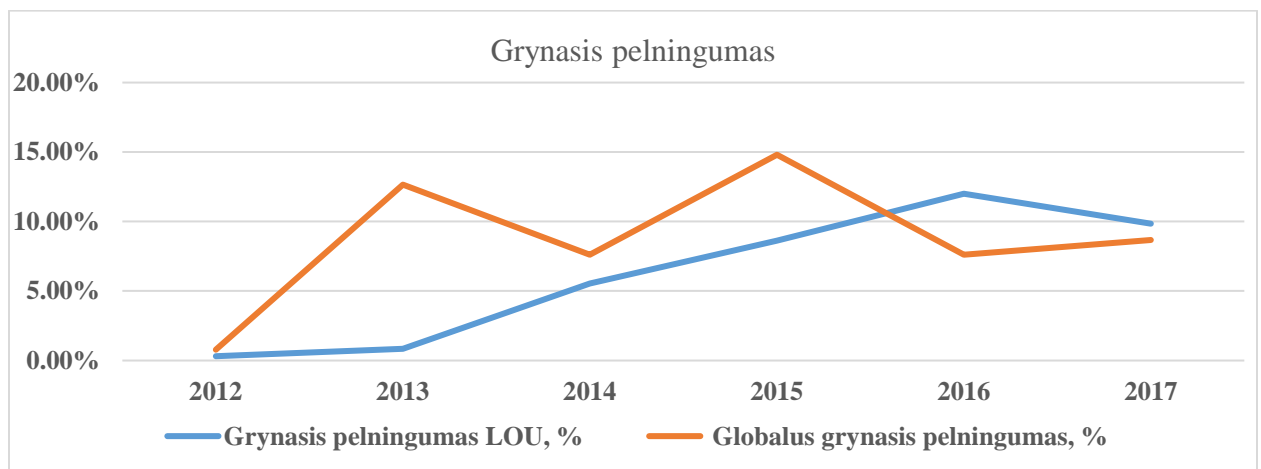
*Grynasis pelningumo koeficientas (angl. Net Profit Ratio)* yra skaičiuojamas, kaip santykis tarp pardavimo pajamų ir grynojo pelno. Šis rodiklis parodo galutinį įmonės veiklos pelningumą ir yra gera priemonė palyginti įmones tos pačios pramonės šakos viduje (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005).

Lentelėje apačioje (žr. 11 lentelė) matome pateiktus grynojo pelningumo rodiklius LOU ir tarptautinės aviacijos pramonės per 2012 – 2017 (planas LOU) metus. Kaip matome grynasis pelningumas LOU turi teigiamą stabilų pokytį per 2012 – 2016 m. ir netgi ženklų augimą, išskyrus planuojamą iki 9,85% 2017 m. sumažėjusį grynąjį pelningumą. Tai rodo kryptingą LOU naujosios strategijos įgyvendinimą ir gana aukštą pelningumą atsižvelgiant į šalies dydį ir aptarnaujamų keleivių srautus.

11 lentelė. Grynasis pelningumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Grynasis pelningumas LOU, %	0,31%	0,85%	5,55%	8,62%	12,00%	9,85%(p)
Globalus grynasis pelningumas aviacijos pramonėje, %	0,78%	12,66%	7,62%	14,81%	7,60%	8,68%

Žvelgiant į tarptautinės aviacijos pramonės kontekstą grynasis pelningumas pakankamai daug svyravo ir nebuvo stabilus. 2016 - 2017 m. rodikliai daugiau mažiau stabilizuojausi, bet yra net žemesni nei LOU (žr. 17 pav.).



17 pav. LOU ir globalaus aviacijos transporto pramonės grynojo pelningumo atvaizdavimas

Bendrasis likvidumo koeficientas (*angl. Current Ratio*) skaičiuojamas kaip santykis tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005). Šis rodiklis parodo kaip efektyviai ir greitai įmonė gali padengti savo trumpalaikius įsipareigojimus, atsiskaityti su partneriais, taip parodomas įmonės patikimumas. Yra manoma, kad įmonės turinčios koeficientą

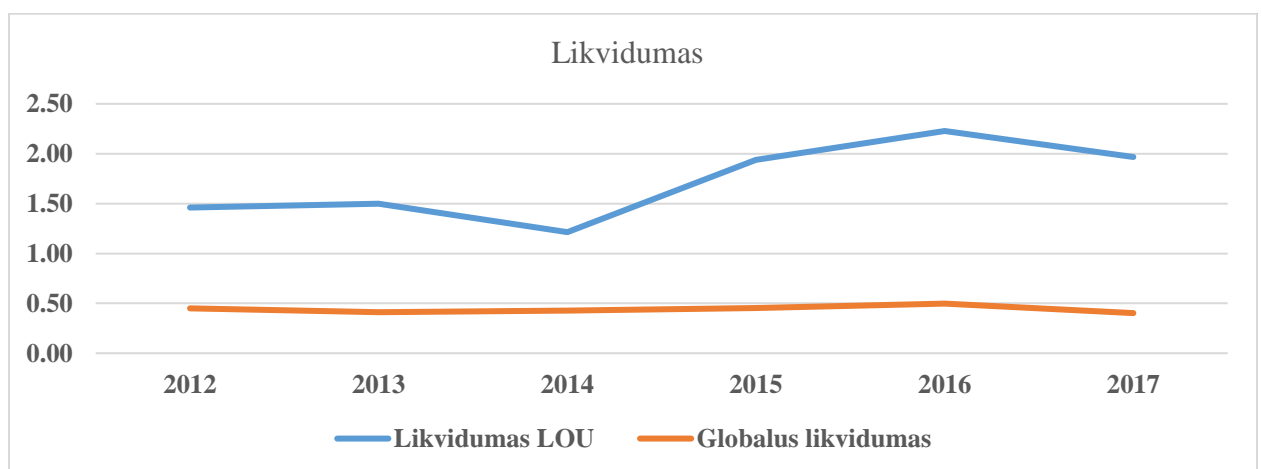
mažesnę nei vienetas, sunkiai įvykdytų trumpalaikius įsipareigojimus, o priimtinos reikšmės yra tarp 1,2 ir 2,0 (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005).

Lentelėje apačioje matome pateiktus bendrojo likvidumo rodiklius LOU ir tarptautinės aviacijos pramonės per 2012 – 2017 (planas LOU) metus. Kaip matome bendrasis likvidumas LOU yra gana stabilus ir turi teigiamą pokytį per 2012 – 2016 m. Reikšmės yra priimtinos dydžio, o 2016 m. net viršija du, 2017 m. planuojamas bendrasis likvidumo koeficientas yra šiek tiek mažesnis, bet atitinkantis pageidaujamus reikalavimus.

12 lentelė. Bendrasis likvidumo koeficientas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Rodiklis	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bendrasis likvidumas LOU	1,46	1,50	1,21	1,94	2,23	1,97
Globalus bendrasis likvidumas aviacijos pramonėje	0,45	0,41	0,43	0,45	0,50	0,40

Žvelgiant į tarptautinės aviacijos pramonės kontekstą bendrasis likvidumas 2012 – 2017 m. svyravo visai nedaug, bet buvo žemesnis nei vienetas, kas byloja apie rizikingą situaciją ir galimas problemas susidurus su reikalavimu padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Vertinant įmonės rodiklio reikšmė tarp 1.2 ir 2.0 yra priimtina. Aukšta reikšmė taip pat gali rodyti nesugebėjimą efektyviai panaudoti įmonės turtą. Kuo rodiklio reikšmė didesnė tuo įmonės gebėjimas vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus yra tvirtesnis, įmonė laikoma patikimesne.



18 pav. Bendrojo likvidumo koeficiento LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės palyginimo atvaizdavimas

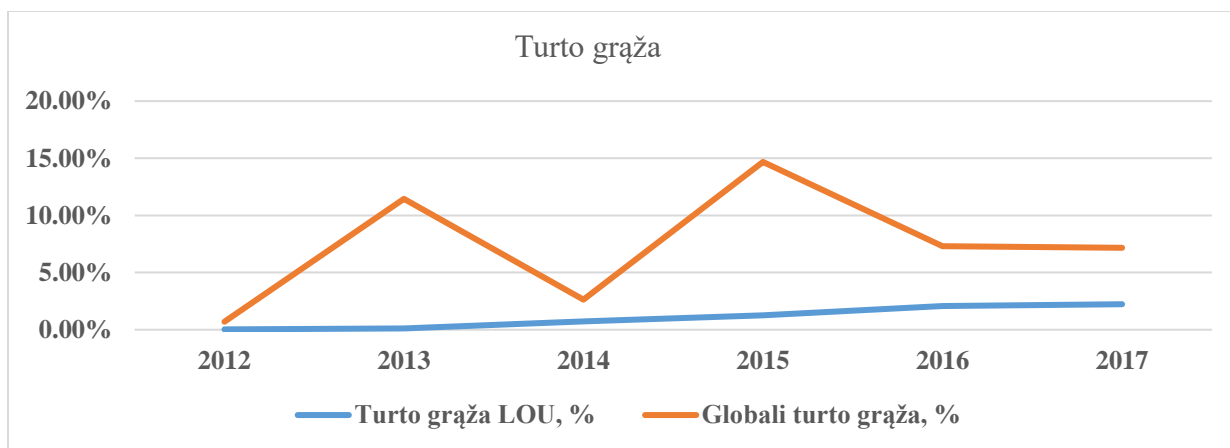
*Turto grąžos rodiklis (ang. Return On Assets)* skaičiuojamas kaip santykis tarp pelno ir įmonės turto. Turto grąža išreikšta pinigais parodo, kiek vienam turto eurui tenka grynojo pelno, t.y. parodo kokia turto dalis grįžta grynojo pelno pavydalu (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005). Šis rodiklis tiksliai parodo turto panaudojimo ir valdymo efektyvumą ir yra tinkamas metodas lyginti įmones tos pačios pramonės šakoje.

Lentelėje apačioje galime matyti pateiktus turto grąžos rodiklius LOU ir tarptautinės aviacijos pramonės per 2012 – 2017 (planas LOU) metus. Kaip matome turto grąža LOU turi teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto reikšmės yra gana žemos ir lyginant su globalia turto grąža aviacijos pramonėje skaičiai daug atsilieka nuo vidurkio. LOU valdyba turėtų peržiūrėti turto panaudojimo strategiją ir išnaudoti ją efektyviau. Galima daryti prielaidą, kad aviacijos industrijoje, ypatingai avialinijose, turtas yra eksploatuojamas gana intensyviai (pvz. lėktuvai išbūnantys ore maksimalų valandų skaičių), todėl turto grąža yra reikšmingai didesnė. Avialinijoms yra labai neefektyvu ir nepelninga kuomet orlaiviai stovi ir neskrenda, tačiau oro uostams atvirkščiai – pajamos gaunamos iš stovinčių orlaivių.

13 lentelė. Turto grąža LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Rodiklis	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Turto grąža LOU, %	0,03%	0,10%	0,73%	1,27%	2,07%	2,23%
Globali turto grąža aviacijos pramonėje, %	0,70%	11,44%	2,64%	14,68%	7,30%	7,17%

Žvelgiant į tarptautinės aviacijos pramonės kontekstą turto grąža 2012 – 2017 m. svyravo pakankamai nemažai ir tuo pačiu atkartoją grynojo pelningumo svyravimus (žr. 19 pav. ir 20 pav.).



19 pav. Turto grąžos LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės palyginimo atvaizdavimas

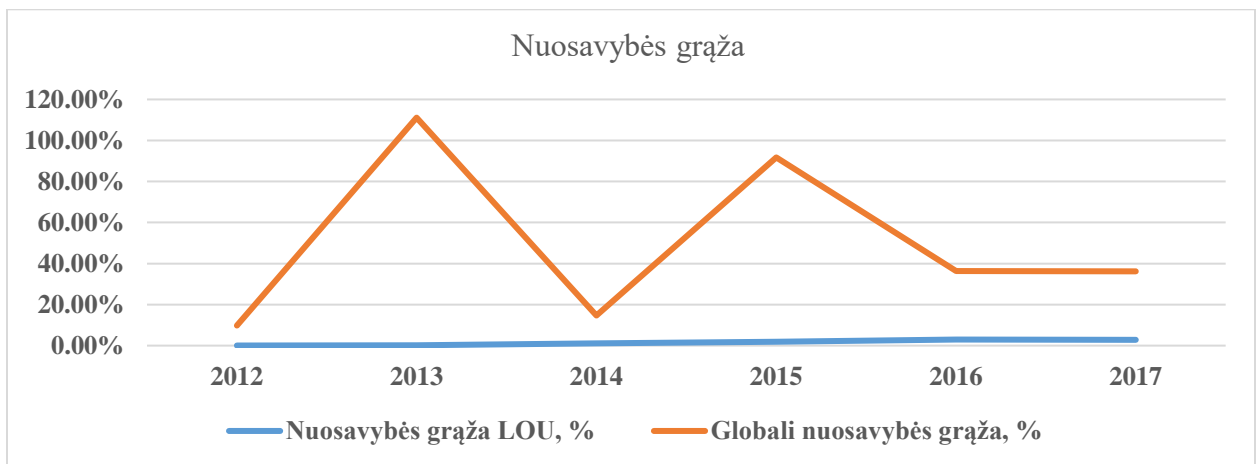
Nuosavybės grąžos rodiklis (ang. *Return On Equity*) apskaičiuojamas kaip santykis tarp grynojo įmonės pelno ir nuosavo kapitalo. Šis rodiklis taip pat vadinamas nuosavybės pelningumo rodikliu, ir parodo kaip efektyviai valdyba sugeba panaudoti savininkų turtą tam, kad generuotų kuo didesnę pelną. Nuosavybės grąža išreikšta piniginiiais vienetais rodo, kiek vienam nuosavo kapitalo eurui tenka grynojo pelno. Vertinant šį rodiklį labai svarbu įvertinti įmonės kapitalo struktūrą. Šis rodiklis geriausiai padeda lyginti įmones tos pačios pramonės šakos viduje (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005).

Lentelėje apačioje matome pateiktus nuosavybės grąžos rodiklius LOU ir tarptautinės aviacijos pramonės per 2012 – 2017 (planas LOU) metus. Kaip matome nuosavybės grąža LOU turi teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto, reikšmės yra labai žemos ir lyginant su globalia nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, skaičiai labai daug atsilieka nuo vidurkio. Kadangi LOU yra valstybinė įmonė ir didžiausiu akcininku yra valstybė, galime daryti prielaidą, kad šis rodiklis nėra prioritetas. LOU yra labiau strateginis objektas negu pelno savininkams generavimo priemonė. Atsižvelgiant į suformuotą strategiją, valdyba turėtų peržiūrėti nuosavo kapitalo panaudojimo strategiją ir išnaudoti ją efektyviau.

14 lentelė. Nuosavybės grąža LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Rodiklis	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nuosavybės grąža, %	0,05%	0,16%	1,10%	1,87%	2,96%	2,79%
Globali nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, %	9,74%	110,97%	13,61%	89,86%	33,37%	33,48%

Galima daryti prielaidą, kad aviacijos industrijoje, ypač avialinijose turtas yra eksploatuojamas gana intensyviai (pvz. lėktuvai išbūnantys ore maksimalų valandų skaičių), o akcininkai yra dažniausiai orientuoti į didžiausią pelną todėl nuosavybės grąža yra reikšmingai didesnė. Žvelgiant į tarptautinės aviacijos pramonės kontekstą turto grąža 2012 – 2017 metais svyravo gana daug, ir atkartojė grynojo pelningumo nei turto grąžos svyravimus.



20 pav. Nuosavybės grąžos LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės palyginimo atvaizdavimas

*Ilgalaikio turto apyvartumas* (ang. *Fixed asset turnover*) skaičiuojamas kaip santykis tarp pardavimų ir ilgalaikio turto. Šis rodiklis parodo, kaip įmonė gali generuoti pardavimus iš ilgalaikio turto investicijų, t.y. nekilnojamojo turto, įrangos ir įrengimų, atėmus nusidėvėjimą. Didesnis fiksuoto turto apyvartos koeficientas rodo, kad bendrovė efektyviau panaudojo investicijas į ilgalaikį turą, kad gautų pajamas. Skaičiuojant šį rodiklį būtina įvertinti įmonės veiklos pobūdį (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005).

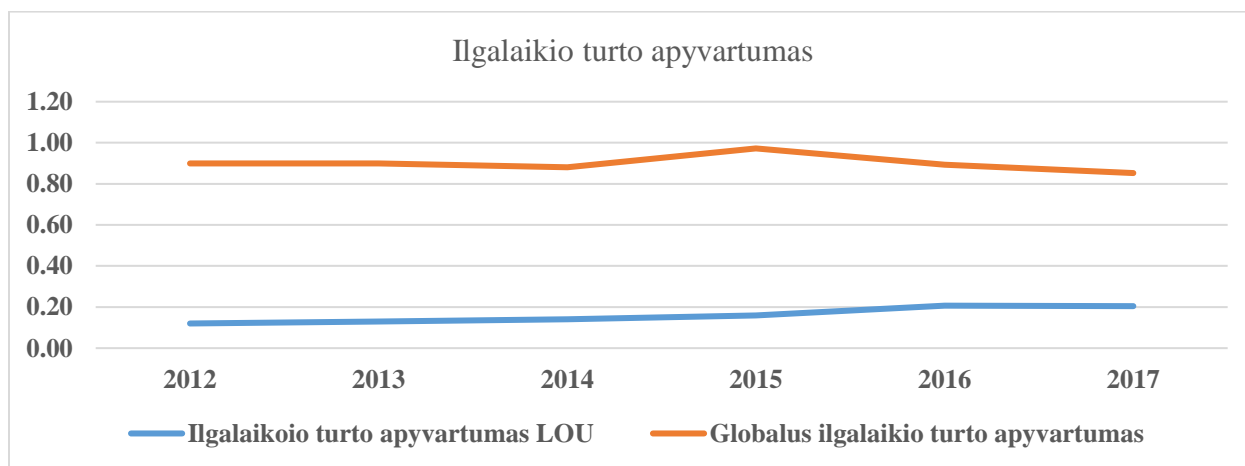
Lentelėje apačioje matome pateiktus ilgalaikio turto apyvartumo rodiklius LOU ir tarptautinės aviacijos pramonės per 2012 – 2017 (planas LOU) metus. Kaip matome ilgalaikio turto apyvartumas LOU turi nedidelį, bet teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto, reikšmės yra gana žemos ir lyginant su globalia nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, skaičiai atsilieka gana smarkiai nuo vidurkio. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad LOU kaip strateginis objektas daugiausiai valdo pastatų ir statinių kurie nėra taip efektyviai panaudojami. LOU yra labiau strateginis objektas negu pelno savininkams generavimo priemonė. Atsižvelgiant į suformuotą strategiją, valdyba turėtų peržiūrėti ilgalaikio turto panaudojimo strategiją ir išnaudoti ją efektyviau.



15 lentelė. Ilgalaikio turto apyvartumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Rodiklis	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ilgalaikio turto apyvartumas LOU	0,12	0,13	0,14	0,16	0,21	0,20
Ilgalaikio turto apyvartumas aviacijos pramonėje	0,90	0,90	0,88	0,97	0,89	0,85

Iš pateiktų duomenų matome, kad globalūs rodikliai aviacijos industrijoje yra gana panašūs ir artimi vienetui, tai reiškia kad, ilgalaikis turtas apsiverčia per metus beveik vieną kartą. Atsižvelgiant į tai, kad avialinijų turtas yra didelės vertės ir eksploatuojamas gana intensyviai (daugiausiai lėktuvai ir pastatai), o akcininkai yra dažniausiai orientuoti į didžiausią pelną todėl ilgalaikio turto apyvartumas yra reikšmingai didesnis.



21 pav. Ilgalaikio turto apyvartumas LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

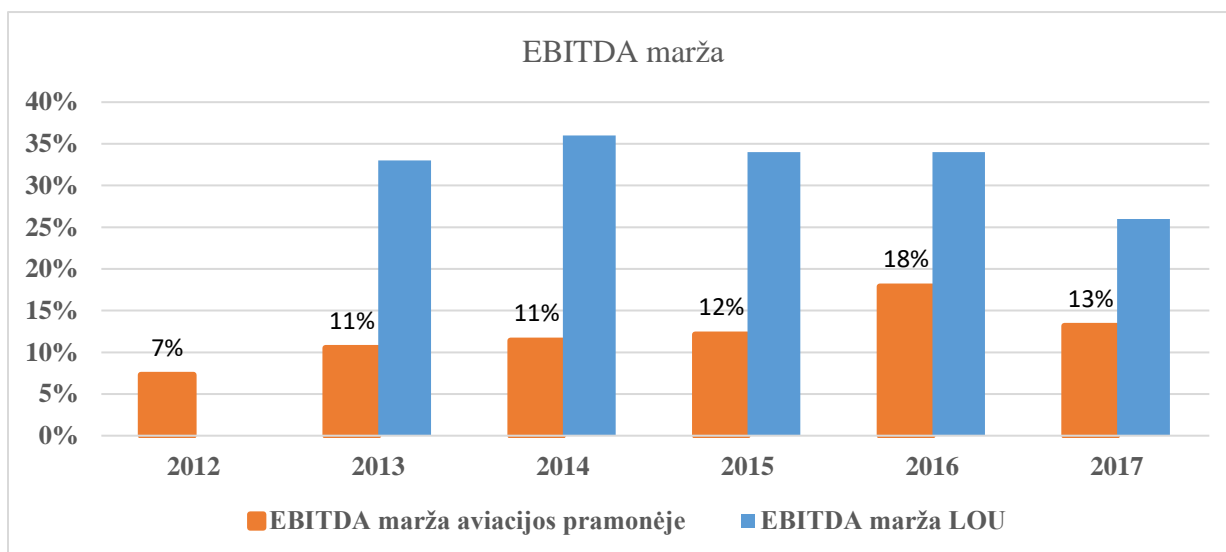
EBITDA marža (*ang. Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization Margin*) yra skaičiuojama kaip santykis tarp EBTDA ir pajamų. Šis rodiklis, yra pelningumo koeficientas, pagal kurį nustatoma, kiek pajamų įmonė sugeneruoja prieš mokesčius, palūkanas, nusidėvėjimą ir amortizaciją, kaip pajamų procentinę dalį. Taip pat šis rodiklis gerai apibūdina įmonės vadovavimo efektyvumą. Absoliutus EBITDA dydis leidžia investuotojams ir kreditoriams palyginti skirtingų šakų įmones (W. Harrison, Jr, C. Homgren, 2005).

Lentelėje apačioje matome pateiktus EBITDA maržos rodiklius LOU ir tarptautinės aviacijos pramonės per 2012 – 2017 (planas LOU) metus. Didesnė rodiklio reikšmė parodo aukštesnį įmonės pelningumą.

16 lentelė. EBITDA LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Rodiklis	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EBITDA marža LOU	-	33%	36%	34%	34%	26%
EBITDA marža aviacijos pramonėje	7%	11%	11%	12%	18%	13%

Kaip matome EBITDA marža LOU turi gana stabilų dydį ir siekia apie 34% per visą laikotarpį. Čia išsiskiria tik 2017 m. kai marža buvo 26%. Vis dėlto, rodikliai yra gana aukšti ir lyginant su globalia EBITDA marža aviacijos pramonėje, skaičiai beveik visais metais lenkia vidurkį. Šiuo atveju galima teigti, kad LOU yra valdomi gana efektyviai, o sugeneruojamos pajamos atitinka poreikius įvykdyti išsipareigojimus ir uždirbti pelno (žr. 22 pav.) apačioje.



22 pav. EBITDA rodiklis LOU ir globalios aviacijos transporto pramonės

Žvelgiant į globalios EBITDA maržos rodiklius matome kad situacija yra gana stabili, marža siekia 11-13%. Tik 2012 metais marža buvo gana žema, galimai įmonės susidūrė su problemomis vykdant išsipareigojimus ir generuojant pelną. Tačiau, 2016 metais šis rodiklis buvo ženkliai aukštesnis ir siekė net 18%. Galime teigti, jog LOU atrodo gana patraukliai investuotojams ir kreditoriams globaliame kontekste turėdama beveik dvigubai aukštesnę EBITDA maržą.

### 3.5. LOU susijungimo strategijos tyrimo rezultatų apibendrinimas

Oro transporto įmonės strateginio funkcionavimo formavimas šiomis dienomis yra ypatingai svarbus tam, kad priartėtų prie ekonominės pasaulio rinkos, kad sulauktume daugiau turistų, didintume savo valstybės potencialą. Oro transporto sektoriui Lietuvoje yra būtina tinkamai pritaikyta strateginio plano struktūra, orientuota į aktyvų marketingą, išorės grėsmes. LOU veiklos strategija turi būti grįsta inovatyviais sprendimais tam, kad užtikrintų efektyvų pasirinktos strategijos funkcionavimą. Oro uostų įmonės plėtros strateginis planas turi būti visos gamybos, ūkio, socialinės veiklos išplėsta programa, nukreipta į pagrindinių strateginių tikslų pasiekimą, kuo racionaliau panaudojant materialinius, fizinius, finansinius ir gamtinius resursus. Jis turi būti nukreiptas į aukštą klientų aptarnavimo standartą tuo pačiu efektyviai išnaudojant, o ateityje plečiant visą oro uostų infrastruktūrą.

*Aviacinė ir neaviacinė veikla/pajamos.* Atliktos LOU susijungimo strategijos rezultatai parodė, jog populiariausios skrydžių daugiausiai pervežamų keleivių per metus atžvilgiu kryptys yra Londonas ir Kopenhaga. Pagal ACI pasiekiamumo indeksą Lietuvos pasiekiamumo rodiklis kasmet reikšmingai auga (2016 – 2017 m. pasiekiamumas išaugo tiesioginių skrydžių atžvilgiu +12 %, jungiamųjų +41 %). Galima būtų teigti, kad augant pasiekiamumui didėja įmonės potencialas. Tikėtina, kad didėjantys LOU pasiekiamumo rodikliai parodo LOU efektyvumo augimą. Ryanair ir Wizzair avialinijos užima daugiau nei 50 % visos rinkos, tačiau verta paminėti tai, kad žemų kaštų bendrovės už paslaugas moka mažiau nei reguliarių skrydžių kompanijos. Tai reiškia, kad galimai išaugęs keleivių skaičius statistinėje LOU veikloje nereiškia didesnes generuojamas pajamas. Nuo 2014 m. LOU įvykusio susijungimo aviacinė veikla nevisiškai pasiekia nustatytus tikslus. Prieš tai minint tendencingai augančių keleivių skaičių, atsirandant naujoms kryptims ir didėjant LOU pasiekiamumui galime matyti, kad LOU pajamos vienam keleiviui iš teikiamų aviacinių paslaugų nesiekia suplanuotų rodiklių. Augant keleivių skaičiui pajamos vienam keleiviui auga, tačiau atsilieka nuo plano. Tuo tarpu aviacinės pajamos 2015 m. yra 3% mažesnės nei planuota per tą patį laikotarpį, nes anot LOU šaltinių didžiausią įtaką nepasiektam tikslui turėjo didesnis nei planuota keleivių skaičius. 2016 m. veiklos ataskaitoje priežasčių kodėl nebuvo pasiekti suplanuotų pajamų rodikliai neįvardijama. 2017 nėra išskirta planinio ir faktinio skaičiaus, laukiame tikslesnių duomenų. Komercinių patalpų, tokių kaip parduotuvės, kavinės, automobilių nuomos, biurai, valiutos keityklos ir pan., nuoma yra itin svarbi ir daugiausiai vertės kurianti LOU veikla. Didžiausią LOU pajamų dalį sudaro nuomos mokesčiai, gauti

iš prekybinės veiklos parduotuvėse, esančiose išvykimo salėse, t. y. ten, kur išvykstantis keleivis praleidžia daugiausiai laiko. Teikti paslaugas tokiaame specifiniame objekte kaip oro uostas reikia atitinkamos patirties bei efektyvių valdymo modelių. LOU bendras aviacinių / neaviacinių pajamų pasiskirstymas visumoje atsilieka nuo pasaulinio standarto. Pasaulyje vyrauja tendencija, kad vis daugiau oro uostų, siekdami diversifikuoti gaunamas pajamas, didindami neaviacinių veiklų efektyvumą bei apimtis, geba subalansuoti finansinius rezultatus taip, kad neaviacinės pajamos sudaro 50 proc. ir daugiau visų oro uosto pajamų.

*Finansiniai duomenys.* LOU per visa nagrinėtą laikotarpį išskyrus 2017 m. (šiuo atveju turime tik planuotą skaičių) pastebimas kryptingas finansinis augimas. 2013-2014 m. pajamų augimas siekia 5-7% per metus. Sąnaudų augimas siekia 2013 m. apie 6% ir tik 1% 2014 m. - tas leidžia pasiekti ženklų grynojo pelno augimą: 2013 m. 288,5%, o 2014 m. net 689,77%. Rezultatai yra išties geri. 2015 m. pajamų augimas viršija 11%, išlaidų augimas siekia apie 7%, o grynojo pelno augimas buvo šiek tiek daugiau negu 74%. 2016 m. pajamų augimas buvo didžiausias - virš 20%. Tam, kaip teigiama LOU veiklos ataskaitoje, įtakos turėjo išaugusios neaviacinės pajamos padidėjus keleivių skaičiui. Diversifikuota LOU veikla turėtų būti strategiškai vystoma ir perspektyvoje. 2016 m. pastebima 20% sumažėjusios išlaidos ir 64% padidėjęs pelnas. 2017 m. pajamų augimas viršija 11%. Galima daryti prielaidą, kad žymiai sulėtėjęs pajamų augimas 2017 m. lyginant su 2016 m. buvo dėl KTT (Kilimo tūpimo tako) renovacijos Vilniaus oro uoste, tą matome per išaugusias veiklos sąnaudas beveik 25% ir apie 5% sumažėjusį grynąjį pelną.

*Grynasis pelningumas.* LOU turi teigiamą stabilų pokytį per 2012 – 2016 m. ir netgi ženklų augimą, išskyrus planuojamą iki 2017 metais sumažėjusį grynąjį pelningumą. Tai rodo kryptingą LOU naujosios strategijos įgyvendinimą ir gana aukštą pelningumą atsižvelgiant į šalies dydį ir aptarnaujamų keleivių srautus.

*Likvidumo koeficientas.* Žvelgiant į tarptautinės aviacijos pramonės kontekstą bendrasis likvidumas 2012 – 2017 m. svyravo visai nedaug, bet buvo žemesnis nei vienetą, kas byloja apie rizikingą situaciją ir galimas problemas susidūrus su reikalavimu padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Vertinant įmonę rodiklio reikšmė tarp 1.2 ir 2.0 yra priimtina. Aukšta reikšmė taip pat gali rodyti nesugebėjimą efektyviai panaudoti įmonės turtą.

*Turto grąžos rodiklis.* LOU turi teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto reikšmės yra gana žemos ir lyginant su globalia turto grąža aviacijos pramonėje skaičiai daug atsilieka nuo vidurkio. LOU valdyba turėtų peržiūrėti turto panaudojimo strategiją ir išnaudoti ją efektyviau.

*Nuosavybės grąža.* LOU turi teigiamą pokytį per visą laikotarpį, tačiau reikšmės yra labai žemos ir lyginant su globalia nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, skaičiai labai daug atsilieka nuo vidurkio. LOU yra valstybinė įmonė ir didžiausiu akcininku yra valstybė, galime daryti prielaidą, kad šis rodiklis nėra prioritetas.

*Ilgalaikio turto apyvartumas.* LOU turi nedidelį, bet teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto, reikšmės yra gana žemos ir lyginant su globalia nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, skaičiai atsilieka gana smarkiai nuo vidurkio. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad LOU kaip valtybės strateginis objektas daugiausiai valdo pastatų ir statinių kurie nėra taip efektyviai panaudojami.

*EBITDA marža.* EBITDA marža LOU turi gana stabilų dydį ir siekia apie 34% per visą laikotarpį. Čia išsiskiria tik 2017 m. kai marža buvo 26%. Vis dėlto, rodikliai yra gana aukšti ir lyginant su globalia EBITDA marža aviacijos pramonėje, skaičiai beveik visais metais lenkia vidurkį. Šiuo atveju galima teigti, kad LOU yra valdomi gana efektyviai, o generuojamos pajamos atitinka poreikius įvykdyti įsipareigojimus ir uždirbti pelną.

## IŠVADOS

1. Formuojant organizacinę strategiją ir jos kryptį svarbu išlaikyti tikslingą sąsają tarp organizacijos strategijos ir strateginio valdymo. Strateginiai planai turi būti pamatuojami ir maksimaliai produktyviai įgyvendinami. Jie turi būti suderinti su įmonės misija, vizija, tikslais ir vertybėmis bei susieti su organizacijos kultūra. . Dažnai strategija yra žinoma aukščiausių vadovų lygmenyje, tačiau nėra pateikiama vidutinio lygmens vadovams ar jų pavaldiniams. Tokia komunikacijos stoka gali turėti įtakos strateginio valdymo efektyvumui. Strateginis įmonės potencialas turėtų būti kuriamis remiantis organizacine struktūra. Pasirenkant įmonės strategiją svarbu pačiai organizacijai suvokti kokia ji yra šiuo metu, kokia norėtų tapti perspektyvoje ir kaip tą galėtų pasiekti. Tai yra ypač svarbu šiais laikais formuojant organizacijos prestižą bei kuriant teikiamų paslaugų kokybinį aspektą.
2. Mūsų dienomis, kai oro transporto bendrovės praranda milijardus dolerių tarp kintančių kuro kainų ir išlaidų grąžinimo, kiekvienas vežėjas nori sumažinti išlaidas ir padidinti mastą. Avialinijos priverstos jungtis tam, kad padidintų savo konkurencinę galią. Pasaulyje egzistuojantys trys pagrindiniai aljansai - "Star Alliance", "SkyTeam" ir "Oneworld" - yra pasauliniai vežėjų tinklai, leidžiantys nariams racionalizuoti išlaidas, dalijant pajamas. Įmonių susijungimas nėra strategija, o strategijos įgyvendinimo priemonė. Įmonės strategija turi būti grindžiama klientų pasitenkinimo praktika bei tęstiniu veiklos efektyvumo gerinimu. Sėkmingo susijungimo tikimybė yra didesnė, kai įmonės nustato ir susitaria dėl ilgalaikių verslo tikslų ir priemonių, reikalingų jai pasiekti. Bendrasis įmonių derinys turi turėti galimybę sukurti didesnę vertę, nei šalys galėtų sukurti savarankiškai, jis turi būti suprojektuotas ir valdomas, siekiant realizuoti bendrą vertę, o bendrų įmonių uždirbta vertė turi skatinti jas prisidėti prie bendradarbiavimo.
3. LOU kasmet tikslingai didina skrydžių kryptių skaičių ir greičiausiai artėja prie regiono lyderio pozicijos. Verta paminėti, jog pagal ACI pasiekiamumo indeksą Lietuvos pasiekiamumo rodiklis kasmet reikšmingai auga. Tarptautiniame kontekste LOU veiklos efektyvumas remiantis rodikliais didėja proporcingai, tačiau akivaizdžiai atsilieka nuo pasaulinių regionų. LOU veiklos strategija yra nukreipta ne tik į aviacinę veiklą, bet ir į paslaugų sektoriaus vystymą ir komercinę veiklą. LOU po susijungimo aviacinė veikla nevisiškai pasiekia nustatytus tikslus. Atsirandant naujoms skrydžių kryptims ir didėjant LOU

pasiekiamumui tendencingai auga keleivių skaičius, tačiau pajamos vienam keleiviui iš teikiamų aviacinių paslaugų nesiekia suplanuotų rodiklių. Augant keleivių skaičiui pajamos vienam keleiviui auga, tačiau atsilieka nuo plano.

Be pagrindinės prieš tai esančiame skyriuje nagrinėtos veiklos LOU vykdo neaviacinę veiklą ir teikia papildomas paslaugas tuo pačiu generuojant kasmet augančias pajamas. ACI duomenimis daugelio pasaulio oro uostų šiais laikais didelę pelno dalį sudaro neaviacinio tipo paslaugų pardavimai. Pasaulio oro uostų vykdoma veikla parodo, kad veiklos diversifikavimas yra svarbus oro uostų veiklos plėtros efektas. LOU neaviacinių paslaugų pasiūla per paskutinius metus sparčiai plėtėsi. Bendradarbiaujant su vietiniais ir tarptautiniais partneriais, panaudojant esamą bei sukuriant naują infrastruktūrą, visuose oro uostuose buvo pasiūlyta įvairių naujų paslaugų. Pasaulyje vyrauja tendencija, kad vis daugiau oro uostų, siekdami diversifikuoti gaunamas pajamas, didindami neaviacinių veiklų efektyvumą bei apimtis, geba subalansuoti finansinius rezultatus taip, kad neaviacinės pajamos sudaro 50 proc. ir daugiau visų oro uosto pajamų. Taikydami įvairias skatinimo programas avialinijoms, oro uostai geba pritraukti papildomus skrydžius bei padidinti keleivių srautus tame tarpe pasiekti teigiamą poveikį neaviacinių pajamų didėjimui. LOU neaviacinė veikla didėja nepakankamai ir ženkliai atsilieka nuo kitų pasaulio regionų vidurkio.

Atlikta PESTEL analizė parodė, jog LOU veiklai ekonominė situacija, augantys BVP ir gyventojų perkamoji galia turės teigiamą įtaką veiklai. Akivaizdu, kad griežtai veiklą reglamentuojantys nacionaliniai ir tarptautiniai teisės aktai turės tam tikros įtakos LOU užimamoje rinkoje. Aplinkosauginiai reikalavimai ES bus prioritetinais normatyvais struktūrizuojant LOU veiklos vykdymą bei kontrolę.

Atlikus SSGG analizę matome, jog LOU žinomumas aviaciniame sektoriuje auga, pasiekiamumas didėja, tačiau pagal rodiklius stipriai atsilieka nuo Rygos oro uosto. SSGG analizė parodė, jog LOU neturi konkurentų Lietuvoje, tačiau regione išvelgiami yra Rygos ir Talino oro uostai kaip potencialiai keliantys konkurencinę grėsmę. Pastarųjų konkurentų grėsmė išaugs ateityje, jei jų strategija bus diversifikuota ir apjungta su kitomis transporto rūšimis. LOU reikėtų turėti atsarginį strateginį planą, kadangi Rail Baltica projektas turės didžiulę įtaką regione.

Kelios pagrindinės LOU savęs pozicionavimo rinkoje silpnybės yra nacionalinio vežėjo nebuvimas, mažai išplėtotą infrastruktūrą bei vangus technologinio progreso ir automatizacijos

diegimas. Šie strateginės krypties elementai turės tiesioginę įtaką verslo strateginės veiklos efektyvumui. Iš veiklos ataskaitų galime matyti, jog dar iki šiol LOU nėra sukurta efektyvumo įgyvendinimo programa. Efektyvumo programą numatoma parengti ir su visomis suinteresuotomis šalimis suderinti tik 2018 m.

Ryanair ir Wizzair avialinijos LOU veikloje užima daugiau nei 50% rinkos. Verta paminėti tai, kad žemų kaštų bendrovės už paslaugas moka mažiau nei reguliarių skrydžių kompanijos. Tai reiškia, kad galimai išaugęs keleivių skaičius statistinėje LOU veikloje nereiškia didesnes generuojamas pajamas, tą galime matyti lyginant pelningumo rodiklius. Šis faktorius tiesiogiai įtakoja LOU pelno generavimą.

Nuosavybės grąža LOU turi teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto, reikšmės yra labai žemos ir lyginant su globalia nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, skaičiai labai daug atsilieka nuo vidurkio. Kadangi LOU yra valstybinė įmonė ir didžiausiu akcininku yra valstybė, galime daryti prielaidą, kad šis rodiklis nėra prioritetas.

Ilgalaikio turto apyvartumas LOU turi nedidelį, bet teigiamą pokytį per visą laikotarpį. Vis dėlto, reikšmės yra gana žemos ir lyginant su globalia nuosavybės grąža aviacijos pramonėje, skaičiai atsilieka gana smarkiai nuo vidurkio. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad LOU galimai yra strateginis objektas daugiausiai valdantis pastatų ir statinių, kurie nėra taip efektyviai panaudojami. LOU yra labiau strateginis objektas negu pelną savininkams generuojantis verslo subjektas. Atsižvelgiant į suformuotą strategiją, valdyba turėtų peržiūrėti ilgalaikio turto panaudojimo strategiją ir išnaudoti ją efektyviau.

EBITDA marža LOU turi gana stabilų dydį. Vis dėlto, rodikliai yra gana aukšti ir lyginant su globalia EBITDA marža aviacijos pramonėje, skaičiai beveik visais metais lenkia vidurkį. Šiuo atveju galima teigti, kad LOU yra valdomi gana efektyviai, o pajamos atitinka lūkesčius vykdant įsipareigojimus ir generuojant pelną.

4. Remiantis tyrimo rezultatais galima būtų pasiūlyti LOU strateginį veiklos modelį, kuris galėtų orientuoti organizaciją link efektyvesnės veiklos ir priartinti prie tarptautinės aviacinio sektoriaus veiklos rodiklių. Kaip jau minėta metodologinėje dalyje svarbu organizacijai atsakyti į pagrindinius strateginės veiklos klausimus.



## **Kur mes esame?**

Formuojant perspektyvų strateginį susijungimo modelį svarbu įvertinti kur LOU šiuo atveju save pozicionuoja dabar. Žemiau yra pateikiami naujai suformuluoti misija, vizija ir strateginiai siekiai, kurie LOU atveju turėtų būti orientuoti į skirtingų oro uostų susijungimo aspektą ir bendros ekonominės vertės generavimą bei partnerystės kūrimą. Įmonės politinė, ekonominė ir verslo aplinka yra pakankamai dėkinga plėsti veiklą. Svarbu įvertinti tai, jog susijungimas nėra strategija, o labiau taktika strategijai įgyvendinti. Naujai suformuluoti esamos situacijos kriterijai atrodo sekančiai.

**Misija** – prisidedant prie šalies ekonominio augimo efektyviai vystyti oro uostų infrastruktūrą, plėsti naujų verslų segmentą bei užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę keleiviams ir verslo partneriams.

**Vizija** – tapti daugiausiai keleivių aptarnaujančiu oro uostų tinklu regione ir orientuojantis į skandinavijos rinką pradėti vykdyti transatlantinius skrydžius regione.

## **Kur mes turėtume eiti?**

### ***Strateginiai tikslai:***

1. Technologijų pagalba maksimizuoti oro uostų sistemų pajėgumus, plėsti oro uostų ir jų terminalų pajėgumus;
2. Optimizuoti oro uostų operacinius procesus siekiant ekonominės sėkmės;
3. Privatizavimo, koncesijos ir ES paramos instrumentine pagalba ieškant investicijų pertvarkyti LOU įmonės struktūrą maksimaliai išnaudojant verslo veiklos galimybes.

**Vertybės** - inovatyvumas, entuziazmas, atsakomybė, vienybės.

## **Kaip mes ten pateksime?**

Kaip parodė prieš tai atliktas tyrimas LOU vienas iš pagrindinių tikslų turėtų būti verslo paslaugų sektoriaus stiprinimas ir plėtra tam, kad būtų pasiektas maksimalus veiklos efektyvumo rodiklis. LOU strateginėje susijungimo veikloje turi atsispindėti verslo ambicijos, atsirasti plėtros stimulus. Strategijoje turėtų egzistuoti ateities proveržis į ką LOU bus tikslingai orientuojamasi ateityje. Vertybėse svarbu išskirti prioritетines savybes ir atitinkamai jas sugrupuoti pirmumo seka.

***Siūlomos prioritetinės strateginės kryptys:***

1. Optimizuoti LOU veiklą jungiant ir efektyvinant ją su kitomis transporto rūšimis (traukiniais, autobusais, laivais);
2. Integruoti LOU infrastruktūrą į valstybinį viešojo transporto ir logistikos tinklą;
3. Gerinti oro uosto pasiekiamumą didinant infrastruktūros ir technologijų potencialą;
4. Segmentuoti savo veiklą į vidutinio dydžio oro uostą ir tikslingai veikti nustatytoje nišoje išnaudojant vidutinio oro uosto pranašumus (dydis, stabilumas, rizika);
5. Bendradarbiaujant su avialinijomis plėsti verslo ir prekybos politiką;
6. Atskirti pigių ir reguliarių skrydžių derėjimosi segmentus tam, kad siūlomos paslaugos turėtų tikslingą kainodarą atskiroms paklausoms;
7. Projektuoti ir įgyvendinti pigių skrydžių terminalą;
8. Diversifikuoti veiklą orientuojantis į neaviacinės veiklos pajamų šaltinius;
9. Inovacijų pagalba siūlyti kuo platesnį spektrą paslaugų keleiviams (greitis, komfortas, kokybė);
10. Pozicionuoti LOU veiklą nacionaline ir regionine svarba įsisavinant valstybės ir ES teikiamus resursus.

Siekiant LOU efektyvios veiklos perspektyvoje oro uostų strategija turėtų būti suvokiama kaip atvira ir neizoliuota kryptingai veikianti bendrija. LOU pasiekiamumas, dydis ir teikiamos paslaugos turėtų būti tiesiogiai suprantamos kaip pridėtinis svertas konkurencinėje aplinkoje. LOU plėtra ir progresas yra tiesiogiai susijęs su nacionaline ir ekonomine valstybės nauda strateginėje perspektyvoje. Iš esamos LOU susisijungimo strategijos nėra visiškai aišku kuriame strateginiame etape organizacija save pozicionuoja dabar, kuo norėtų būti ateityje ir ką turėtų atlikti, kad tą pasiektų. Veiklos strategija taip pat priklauso ir nuo geopolitinės situacijos regione. LOU susisijungimo strategijos tyrimas parodė, kad visumoje po susisijungimo veiklos rodikliai kyla, tačiau stipriai atsilieka lyginant su tarptautiniais rodikliais aviacinėje pramonėje. Nelabai aišku kodėl statistinėse ataskaitose LOU veikla yra pateikiama skaidant oro uostus (Vilnius, Kaunas, Palanga) nors susisijungimas yra įvykęs. LOU veikla tiesiogiai yra įtakojama ne tik ekonominiiais, bet ir politiniais aspektais. Verta paminėti tai, kad 20% aptarnaujamų LOU skrydžių kryptčių sudaro būtent Jungtinė Karalystė. Didžiausią įtaką artimiausiu metu LOU strategijai turės Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos.

## PASIŪLYMAI

1. Efektyvus LOU strateginis valdymas ir kontrolė turėtų būti prioritetas vystant LOU veiklą ateityje. Šiuo atveju efektyvus strateginis vadovavimas turėtų remtis ne tik keleivių skaičių auginimu, bet ir vadybinių procesų organizacijoje tobulinimu ir kontrole. Efektyvumas turi būti matuojamas efektyvumo rodikliais ir lygiuotis į tarptautinę praktiką. Tam, kad veikla būtų efektyvi augant keleivių skaičiui svarbu numatyti kaštų politiką ir paslaugų apmokestinimo progresą perspektyvoje, kadangi pigių skrydžių kompanijos užimančios didžiausią rinkos dalį linkusios maksimaliai išnaudoti oro uostų infrastruktūrą tuo pačiu mokant minimaliai už aptarnavimą.
2. LOU strategijoje prioritetiniu aspektu turėtų išlikti neaviacinės ir komercinės veiklos plėtra. Remiantis pasauline praktika, LOU turėtų tikslingai plėsti tokias veiklas kaip automobilių parkavimas, reklama, patalpų nuoma komerciniams tikslams ir t.t. Kadangi ateityje aplink oro uostą didėjant paklausai ir augant pervežamų keleivių skaičiui tikėtina įsikurs verslo struktūros, kurios išnaudos šias galimybes savo naudai.
3. LOU turėtų įvertinti oro uostų pralaidumo ir plėtros perspektyvas, parengti realų ir įgyvendinamą strateginį infrastruktūros plėtros, automatizacijos ir technologijomis pagrįstą planą. Vilniaus oro uosto terminalo infrastruktūra yra pasenusi ir jau dabar yra nepajėgi aptarnauti visų keleivių, terminalo pralaidumas yra ribotas. Kilimo tūpimo takas Vilniaus oro uoste pagal savo normatyvus neleidžia priimti didesnių orlaivių. Tai gali būti tiesioginė kliūtis plečiant krovinių ir keleivių aptarnavimo pajėgumus. LOU turėtų maksimaliai išnaudoti visas įmanomas galimybes galimybes „Rail Baltica“ projekte jungiant traukinių linijas prie oro uostų infrastruktūros, kadangi tai ateityje turės tikslą gerinant susisiekimą, teikiant klientams kokybiškas paslaugas taip pat plėtojant logistinius tinklus.
4. Esant perspektyviai ekonominei ir politinei situacijai vertėtų bendradarbiauti su regioniniais oro uostais siekiant bendros pridėtinės vertės. Tikslinga būtų susijungimo strategijoje formuluoti ambicingus ir pamatuojamus misiją, viziją, tikslus neapsiribojant regioniniu mąstymu, numatyti tolimesnes perspektyvas. Strateginiame veiklos plane akcentuoti realias pasiekiamas galimybes. Būtų naudinga matyti tarp kitų oro uostų partnerystės sąsajas, o ne lenktiniavimą, kadangi akivaizdu, jog konkurencinės aplinkos LOU atveju praktiškai nepastebima. Lyginant LOU ir pasaulinį progresą susijungimo plėtros strategija turėtų būti

akivaizdžiai orientuota į efektyvios veiklos progresą, bendros veiklos racionalų vertinimą, didesnio pelno generavimą, produktyvų išnaudojimą esamos infrastruktūros, inovatyvumą, technologijas ir modernizavimą perspektyvoje.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Airlines industry performance *CSI Market*. Žiūrėta 2018 vasario 18d., [https://csimarket.com/Industry/industry\\_ManagementEffectiveness.php?ind=1102](https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?ind=1102)
2. „Airport Economics“ *Airports Council International*, žiūrėta 2018 sausio 18 d., <http://www.aci.aero/About-ACI/Priorities/Economics>
3. Akstinaitė, V. „Oro uosto paslaugų kokybės vertinimo informacinės sistemos modelis“ Magistro baigiamasis darbas Vilnius Gediminas Technical University, 2014.
4. Ančiukaitytė, I. „Keleivių saugumo užtikrinimo tyrimas Tarptautiniame Vilniaus oro uoste“ Magistro baigiamasis darbas, Vilnius Gediminas Technical University, 2014.
5. Andrews, K. R. „Towards professionalism in business management“ *Harvard Business Review* 47(1969): 49 - 60.
6. Ansoff, H.I. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, 1965.
7. Ansoff, H.I. „Implanting Strategic Management“, New York: Prentice Hall, 1990.
8. Ansoff, H.I. „Strategic management in a historical perspective“ *International Review of Strategic Management* 2, 1 (1991): 3-69.
9. Andriuščenka J. Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą / Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai, 1998.
10. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. *Administravimo principai : vadovėlis* Kaunas : Technologija, (2000)
11. Bernad, C., Fuentelsaz, L., and Gomez, J. “The Effect of Mergers and Acquisitions on Productivity: An Empirical Application to Spanish Banking” *Omega* 38 (2010), 283-293.
12. Burtonshaw-Gunn, S., A. *Svarbiausios vadybos priemonės*. Verslo žinios, 2009.
13. Capon, C. *Understanding Organisational Context*. London: Pearson Education Limited, 2003.
14. Chandler, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* Cambridge: M.I.T. Press: 1962.
15. Chandler, A.D. *The visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: MA Harvard Univers. Press, 1977.

16. Chen, Y., Gayle, P. „Mergers and Product Quality: Evidence from the Airline Industry”, 2013 gruodžio 1 d. Žiūrėta 2018 kovo 18 d., [https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db\\_name=IIOC2014&paper\\_id=128](https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IIOC2014&paper_id=128)
17. Croson, R., Gomes, A., McGinn, K. and Noth, M. “Mergers and Acquisitions: An Experimental Analysis of Synergies, Externalities and Dynamics” *Review of Finance* 8 (2004): 481-514.
18. Darčianovaitė, D. „Patirties marketingo taikymas Kauno oro uoste” Magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008.
19. Dietrich, K. “An Application of Logit Analysis to Prediction of Merger Targets” *Journal of Business Research* 12 (1984): 393-402.
20. Drucker, F. P. *The Practice of Management* New York: Harper & Row, 1954.
21. Evans, J. „Mergers and Acquisitions: Understanding the Essentials of Strategy and Execution in the M&A Ecosystem - Part 3” *Vistage* 2010 gruodžio 10 d. Žiūrėta 2018 kovo 18 d., <https://www.vistage.com/research-center/growth-strategy/mergers-and-acquisitions-part-3/>
22. Evripidou, L. “M&As in the airline industry: motives and systematic risk”, *International Journal of Organizational Analysis* 20, 4 (2012): 435-446. Žiūrėta 2018 kovo 18 d., <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/19348831211268625?fullSc=1&journalCode=ijoa>
23. Ginevičius, R., Krivka, A., Šimkūnaitė, J. „The Model of forming competitive strategy of an enterprise under the conditions of oligopolic market” *Journal of business economics and management* 11, 3 (2011): 367-395.
24. Harrison, W. T., Homgren, C. I. *Financial accounting*. 6-th ed., New York: Prentice Hall, 2005.
25. Hofer, C. W., Schendel, D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West, 1978.
26. Januškevičius, A. „Šiaulių oro uosto veiklos analizė ir plėtros galimybės“ Magistri baigiamasis darbas, Šiaulių Universitetas, 2014.
27. Jemison, D. B., Sitkin, S. B, “Corporate Acquisitions: A Process Perspective” *Academy of Management Review* 11(1986): 145-163.
28. Johnson, G., Scoles, K. *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times, Prentice Hall, 2002
29. Jucevičius, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
30. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.

31. Kaziliūnas, A., *Strateginis projektų valdymas* Vilnius: MRU leidykla, 2011
32. Klimas, D., Ruževičius, J. „Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai“ *Verslo ir teisės aktualijos* 4 (2009): 72-87.
33. Knašas, A. B. „Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 18 (2001): 39-45.
34. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Mokomoji knyga. Vilnius: VGTU Leidykla, 2011.
35. Kourdi, J. *Verslo strategijos*. Vilnius: Alma littera, 2010.
36. Kvedaravičius, J. *Organizacijų vystimosi vadyba*. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
37. Lietuvos Respublikos Valstybės įmonės Lietuvos oro uostų valdomų oro uostų koncesijos įstatymas 2016 m. birželio 2 d. Nr. XII-2393 Vilnius, TAR. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/03411ac032d511e69cf5d89a5fdd27cc>
38. Lynch, R., L. *Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, 1997
39. Makštutis, A. *Strateginio valdymo principai* Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001.
40. Martinkus B., Ūičkienė S., Ūilinskas V. Įmonės ekonomika. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2002. –ISBN 9986-38-338-2
41. Mickevičienė, M., „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis 2011“ *Business Systems and Economics* 1, 1 (2011). [https://www.mruni.eu/upload/iblock/e1d/01\\_Mickeviciene.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/e1d/01_Mickeviciene.pdf)
42. Mintzberg, H., Waters, J. A. “Of Strategies, Deliberate and Emergent” *Strategic Management Journal* 6, 3 (1985): 257 – 272.
43. Mintzberg, H. „The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies“ *California Management Review* 30, 1 (1987): 25– 32.
44. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
45. Monette D., Th.Sullivan, Cornell DeYoung. *Applied Social Research Tool for the human services*. Third edition. Harcourt Brace College, Publishers 1994.
46. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G., „Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT analysis suite“. Žiūrėta 2018 vasario 15 d., [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_II\\_2\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_1.html)

47. Oyama, K., „Corporate Strategy in Japanese High-Tech Industries“ *Viešojo politika ir administravimas*, (2008). Nr. 24
48. Palubinskas G.T. Strateginio planavimo procesas.- K.: Technologija, 1997.
49. Pindelski, M., Mrówka, R., “Barriers of making business strategy work” *Business Systems and Economics* 1, 1 (2011). [https://www.mruni.eu/upload/iblock/cfd/03\\_Pindelski\\_Mrowka.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/cfd/03_Pindelski_Mrowka.pdf)
50. Polemisa, D., Karlis, T.”Measuring Post-Merger and Acquisition Performance of Corporations in the Maritime Transport Sector.” *SPOUDAI Journal of Economics and Business* 66, 3 (2016): 83-93
51. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1990.
52. Pranulis V. Marketingo tyrimai.- V.:Kronta, 1998.
53. Rambøll Denmark A/S „Lietuvos oro transporto plėtros studija“ *Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija* 2010 rugpjūčio mėn., [https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/Teisine\\_informacija/Tyrimai\\_ir\\_analizes/Oro\\_transporto\\_pletros\\_studija\\_10\\_08\\_23.pdf](https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Oro_transporto_pletros_studija_10_08_23.pdf)
54. Ratkevičienė, V., Jankūnienė, J. „Požiūrių į organizacijų strategijos kūrimą vertinimas“ *Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai* 8 (1998): 115.
55. Schendel D.E. and Hofer C.H. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown, 1979.
56. Schoenberg, R. „Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics” *British Journal of Management* 17, 4 (2006): 361-370.
57. Seilius, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba: monografija* Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.
58. Smilga, E. „Strateginio valdymo barjerai“ *Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai* 7 (1998): 171-175.
59. Staponkienė, J. „Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai” *Socialiniai tyrimai* 4 (2004): 85 – 93.
60. *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius: Alma littera, 2013.
61. Vasigh, B., Fleming, K., Tacker, T. *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*. 2-nd ed., Routledge, 2016.
62. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas : Technologija, 2006.



63. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 2015.
64. Wang, D., Moini, H., „Performance Assessment of Mergers and Acquisitions: Evidence from Denmark” *E-Leader Berlin* (2012).
65. „VĮ Lietuvos oro uostų 2015 metų veiklos ataskaita“ *Lietuvos oro uostai*, žiūrėta 2018 sausio 5 d., <http://www.ltou.lt/upload/medialibrary/d8b/d8b9789af565da212c3adc01926aee2c.pdf>
66. „VĮ Lietuvos oro uostų 2016 metų veiklos ataskaita“ *Lietuvos oro uostai*, žiūrėta 2018 sausio 5 d., <http://www.ltou.lt/upload/medialibrary/346/346ded541846411cffe0b62763d8e14d.pdf>
67. „VĮ Lietuvos oro uostai 2016 – 2019 metų strateginis veiklos planas“, *Lietuvos oro uostai*, žiūrėta 2018 sausio 12 d., <http://www.ltou.lt/en/lithuanian-airports/concession-project/>
68. VĮ Lietuvos oro uostai 2017 – 2020 metų strateginis veiklos planas“, *Lietuvos oro uostai*, žiūrėta 2018 sausio 12 d., <http://www.ltou.lt/upload/medialibrary/f5c/f5ce0561c2fabf0853dc7f7f768a848b.pdf>
69. Zajančauskis, M. „Organizavimo procesų gerinimas "Tarptautinio Palangos oro uosto" strateginio planavimo pavyzdžiu“ Magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas, 2013.
70. Zakarevičius, P. „Organizacijos strategijos koregavimas“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 12 (1999): 249 – 257.
71. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas, 2004.
72. Šeputytė R. „Įmonių ekonominės veiklos efektyvumo vertinimas“ Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2012.
73. Zujus S., Pilinkus D. „Subalansuotų rodiklių sistemos privalumai ir trūkumai: Lietuvos įmonių patirtis“, Jaunasis mokslininkas 2013: studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013.
74. Žukauskaitė J. „Įmonių procesų efektyvumo vertinimas“ Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2010.

**Gabnys R.**, Verslo strategijos tarptautiniame kontekste: valstybės įmonės Lietuvos oro uostai (LOU) susijungimo strategijos atvejo analizė / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Vilma Čingienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2018, - 93 p.

## SANTRAUKA

Tinkamos strategijos pasirinkimas dažnai įmonėms suteikia užtikrintą pelno augimą, plėtrą, įsitvirtinimą naujose rinkose. Įmonės strategija dažnai pristatoma kaip sėkmingai veikianti sistema bei neatsiejamas įmonės veiklos aspektas. Strategija yra dažnai pateikiama vadyboje užtikrinant projektinės veiklos tęstinumą. Neretai ji transliuoja sėkmingos įmonės procesų tęstinumą verslo partneriams. Strateginis planavimas ir iškeltų tikslų įgyvendinimas bei jų įgyvendinimo kontrolė yra svarbus kriterijus progreso ir efektyvumo siekiančioje įmonėje ilgalaikėje perspektyvoje. Šiuolaikiniame technologijų amžiuje svarbu įmonės veiklą sieti su inovacijomis pagrįstais strateginiais sprendimais, kurie padėtų optimizuoti įmonės veiklą.

Vienas iš svarbiausių valstybėje egzistuojančių strateginių objektų yra oro uostas. Oro uosto veikla yra tiesiogiai susijusi su valstybės ekonominių rodiklių svyravimu, ekonominės naudos generavimu. Jau trejus metus vykstant sujungtų oro uostų įmonėje administraciniams, funkciniais, finansiniams ir kitiems procesams galima būtų įvertinti ar ištikrųjų pasirinkta strategija tinkama ir efektyvi pačios įmonės ir valstybės atžvilgiu. Svarbu pažvelgti į pasaulyje vykstančius procesus aviacinėje pramonėje. Ar tokios strategijos pasaulinėje praktikoje pasiteisino ir ar buvo efektyvios. Svarbu atlikti ir palyginti Lietuvos oro uostų strateginės veiklos analizę. Taip pat svarbu išsiaiškinti ar toks strateginis planas turi prasmę ateityje. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek pasaulio praktikoje yra daugybė pavyzdžių kai sujungiant koncernus ar įmones buvo siekta ne efektyvumo, o dalinės ar pilnos monopolijos. Svarbu išsiaiškinti ar strategiškai yra įmanoma sujungti, administruoti ir efektyviai valdyti ne tik įmonės skyrius, bet šiuo atveju ir valstybės regionus, o gal verta atsisakyti tokios strategijos?

Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – atvejo lyginamoji analizė. Tyrimas atliktas naudojant lyginamąją analizę iš pasiekiamų šaltinių: finansinių ir veiklos ataskaitų, įmonės veiklos strategijos, balansinių ataskaitų, oro transporto plėtros studijos, tarptautinių aviacinės industrijos efektyvumo rodiklių. Atliktas veiklos efektyvumo rodiklių palyginimas. Darbe naudojami duomenys ir skaičiavimai yra paimti iš viešai prieinamų LOU veiklos ataskaitų ir finansinių ataskaitų, tuo tarpu tarptautiniai aviacinės industrijos rodikliai yra pateikti naudojant CSI Market (angl. *Company, Sectors, Industry market research*) nepriklausomos finansinės žiniasklaidos, kuri teikia integruotą finansinę informaciją ir analitines programas pasaulinei investicinei bendruomenei. Tyrimo duomenys ir gauti rezultatai pateikiami diagramose, išreiškiami kiekybine ir procentine išraiška.

Iš esamos LOU susijungimo strategijos nėra visiškai aišku kuriame strateginiame etape organizacija save pozicionuoja dabar, kuo norėtų būti ateityje ir ką turėtų atlikti, kad tą pasiektų. Veiklos strategija taip pat priklauso ir nuo geopolitinės situacijos regione. LOU susijungimo strategijos tyrimas parodė, kad visumoje po susijungimo veiklos rodikliai kyla, tačiau stipriai atsilieka nuo tarptautinių rodiklių.

*Darbo struktūra* – darbas sudarytas iš trijų skyrių, kurie suskirstyti į poskyrius. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados ir pasiūlymai, taip pat bibliografinių šaltinių sąrašas, santrauka ir priedai. Darbe taip pat pateikiamos iliustracijos, daugiausia naudojami yra užsienio literatūros šaltiniai bei pateikiamos autoriaus įžvalgos.

*Raktiniai žodžiai:* strategija, susijungimas, verslas.

**Gabnys R.**, Business strategies in the international context: merger's strategy case analysis of State Company Lithuanian Airports (LOU) / Master's thesis in Strategic organizational management. Assoc. Prof. dr. Vilma Čingienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2018, - 93 p.

## SUMMARY

Choosing the right strategy often provides businesses with a guaranteed profit growth, development, and consolidation in new markets. The company's strategy is often positioned as a successful system as well as integral part of an enterprise's operational activity. The strategy is often presented in top management to ensure the continuity of the production. Often, it broadcasts the success of business processes to business partners. Strategic planning, implementation and monitoring of goals are an important criterion in the long-term perspective of any company seeking progress and efficiency. In modern age of technologies it is very important to link the company's activities with innovative strategic solutions which helps to optimize the company's processes.

One of the most important strategic objects of the State is the airport. Airport activities are directly related to State's economic performance fluctuations and generation of economic value. As the merger of airports have been made three years ago with continuation of administrative, functional, financial and other processes, we can evaluate whether the strategy is appropriate and effective enough from the perspective for the company and the state. It is important to analyze processes in aviation industry in the world and whether such strategies have been successful in global practice. It is important to analyze and compare the strategic activity of Lithuanian airports as well as to find out if such strategic plan is applicable in the future. There are many examples both in scientific literature and international business cases in which the merger of corporations or enterprises often was not aimed towards efficiency, but towards absolute monopolies. It is important to investigate if it is strategically possible to combine, administer and efficiently operate not only business units, but also the regions of the country.

The qualitative research method was chosen for the study - case comparative analysis. The research was carried out using comparative analysis from available sources: financial and activity reports, company's strategy, balance sheets, air transport development studies, efficiency indicators in the international aviation industry. Comparison of performance indicators was made. The data and calculations used in the work are taken from publicly available LOU activity reports and financial statements, while international aviation industry indicators are presented using sources of CSI Market (Company, Sectors, Industry, market research), an independent financial media that provides integrated financial information and analytics programs for the global investment community. The research data and the results obtained are presented in diagrams, expressed like quantity and percentages.

It is not entirely clear from the current strategy of LOU merger on which strategic stage the organization positions itself right now, where the organization strives to be in the future and what it should do to achieve that position. The strategic action plan also depends on the geopolitical situation in the region. The LOU merger's strategy's study has shown that aggregate performance after the merger has risen, but is lagging behind international indicators.

*The structure of the thesis* - the thesis consists of three sections, which are divided into subsections. Conclusions and suggestions are presented in the end of the paper, as well as the list of bibliographical sources, summary and annexes. Thesis also contains illustrations, charts and tables. Mostly foreign sources of literature are used and author's insights provided.

*Keywords:* strategy, merger, business.

## **PRIEDAI**

Last update 2017.01.12

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Share
<b>Passengers*</b>	<b>237376</b>	<b>225390</b>	<b>266949</b>	<b>297781</b>	<b>361230</b>	<b>374931</b>	<b>375726</b>	<b>382830</b>	<b>371192</b>	<b>356264</b>	<b>281479</b>	<b>282853</b>	<b>3814001</b>	
Commercial total*	237210	225300	266650	297454	360989	374432	375433	382619	371049	356135	281206	282561	3811038	99,92%
International	237210	225300	266645	297454	360870	374429	375433	382615	371047	356135	281206	282340	3810684	99,91%
Int. Scheduled	225926	214994	254824	276551	309820	314479	323734	333282	309772	308522	268595	272249	3412748	89,48%
Int. Non-Scheduled	11284	10306	11821	20903	51050	59950	51699	49333	61275	47613	12611	10091	397936	10,43%
Domestic		0	5	0	119	3	0	4	2	0	0	221	354	0,01%
Others	166	90	299	327	241	499	293	211	143	129	273	292	2963	0,08%
Commercial transit	420	3	226	103	237	1	339	547	660	29	2	74	2641	0,07%
<i>Pax Growth (2016/2015)</i>	<i>16,62%</i>	<i>17,00%</i>	<i>16,32%</i>	<i>13,16%</i>	<i>12,62%</i>	<i>14,89%</i>	<i>15,52%</i>	<i>15,31%</i>	<i>13,28%</i>	<i>9,38%</i>	<i>12,21%</i>	<i>18,50%</i>	<i>14,33%</i>	
<b>Aircraft movements</b>	<b>2898</b>	<b>2703</b>	<b>3075</b>	<b>3407</b>	<b>3833</b>	<b>3817</b>	<b>3700</b>	<b>3782</b>	<b>3885</b>	<b>3799</b>	<b>3218</b>	<b>3187</b>	<b>41304</b>	
Commercial	2815	2636	2947	3285	3620	3617	3534	3633	3718	3666	3159	3108	39738	96,21%
Int. Scheduled	2513	2337	2638	2887	3071	2972	2956	3051	3051	3113	2830	2778	34197	82,79%
Int. Non-Scheduled	302	286	302	387	539	610	526	530	620	522	300	287	5211	12,62%
Domestic		13	7	11	10	35	52	52	47	31	29	43	330	0,80%
Other	83	67	128	122	213	200	166	149	167	133	59	79	1566	3,79%
<i>ACM Growth (2016/2015)</i>	<i>1,58%</i>	<i>-0,81%</i>	<i>-3,88%</i>	<i>1,52%</i>	<i>3,62%</i>	<i>11,61%</i>	<i>10,45%</i>	<i>9,88%</i>	<i>8,04%</i>	<i>3,88%</i>	<i>4,82%</i>	<i>9,11%</i>	<i>5,13%</i>	
<b>Total Airfreight*</b>	<b>636,90</b>	<b>691,94</b>	<b>750,67</b>	<b>722,93</b>	<b>715,87</b>	<b>823,97</b>	<b>719,63</b>	<b>698,39</b>	<b>751,65</b>	<b>801,44</b>	<b>799,60</b>	<b>973,10</b>	<b>9086,09</b>	
Mail	141,15	132,79	152,33	128,13	112,26	102,96	102,37	106,43	125,96	134,57	143,16	215,26	1597,37	17,58%
Cargo	495,75	559,15	598,34	594,80	603,61	721,01	617,26	591,96	625,69	666,87	656,44	757,84	7488,72	82,42%
<i>Freight Growth (2016/2015)</i>	<i>4,74%</i>	<i>17,77%</i>	<i>5,19%</i>	<i>4,32%</i>	<i>7,77%</i>	<i>23,14%</i>	<i>10,62%</i>	<i>11,46%</i>	<i>11,27%</i>	<i>13,51%</i>	<i>4,39%</i>	<i>17,45%</i>	<i>10,96%</i>	

\*excluding direct transit passengers and direct transit cargo



## Vilnius Airport

### TRAFFIC REPORT 2017

Last update 2018.01.05

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Share
<b>Passengers*</b>	<b>279386</b>	<b>255123</b>	<b>299975</b>	<b>349392</b>	<b>399805</b>	<b>414245</b>	<b>136157</b>	<b>142229</b>	<b>408827</b>	<b>419281</b>	<b>332044</b>	<b>325373</b>	<b>3761837</b>	
Commercial total*	279311	255020	299686	349116	399380	413694	135992	142137	408772	419114	331727	325180	3759129	99,93%
International	279311	255017	299686	349116	399377	413694	135990	142137	408772	419108	331727	325180	3759115	99,93%
Int. Scheduled	266405	244633	284791	319196	339004	346007	112880	118049	334367	348339	308345	303969	3325985	88,41%
Int. Non-Scheduled	12906	10384	14895	29920	60373	67687	23110	24088	74405	70769	23382	21211	433130	11,51%
Domestic	0	3	0	0	3	0	2		0	6	0	0	14	0,00%
Others	75	103	289	276	425	551	165	92	55	167	317	193	2708	0,07%
Commercial transit	634	307	0	4	250	24	0	43	112	0	151	438	1963	0,05%
<i>Pax Growth (2017/2016)</i>	<i>17,70%</i>	<i>13,19%</i>	<i>12,37%</i>	<i>17,33%</i>	<i>10,68%</i>	<i>10,49%</i>	<i>-63,76%</i>	<i>-62,85%</i>	<i>10,14%</i>	<i>17,69%</i>	<i>17,96%</i>	<i>15,03%</i>	<i>-1,37%</i>	
<b>Aircraft movements</b>	<b>3131</b>	<b>2852</b>	<b>3342</b>	<b>3732</b>	<b>4209</b>	<b>4096</b>	<b>1417</b>	<b>1471</b>	<b>4007</b>	<b>4127</b>	<b>3501</b>	<b>3368</b>	<b>39253</b>	
Commercial	3090	2775	3216	3546	3939	3871	1344	1412	3873	3994	3410	3266	37736	96,14%
Int. Scheduled	2768	2488	2931	3142	3319	3238	1122	1182	3153	3330	3029	2926	32628	83,12%
Int. Non-Scheduled	291	253	251	376	588	610	216	230	707	648	369	334	4873	12,41%
Domestic	31	34	34	28	32	23	6		13	16	12	6	235	0,60%
Other	41	77	126	186	270	225	73	59	134	133	91	102	1517	3,86%
<i>ACM Growth (2017/2016)</i>	<i>8,04%</i>	<i>5,51%</i>	<i>8,68%</i>	<i>9,54%</i>	<i>9,81%</i>	<i>7,31%</i>	<i>-61,70%</i>	<i>-61,11%</i>	<i>3,14%</i>	<i>8,63%</i>	<i>8,79%</i>	<i>5,65%</i>	<i>-4,97%</i>	
<b>Total Airfreight*</b>	<b>774,16</b>	<b>696,21</b>	<b>882,61</b>	<b>807,63</b>	<b>927,46</b>	<b>959,61</b>	<b>355,00</b>	<b>392,60</b>	<b>899,47</b>	<b>984,57</b>	<b>988,72</b>	<b>1070,76</b>	<b>9738,80</b>	
Mail	130,53	118,69	146,72	147,62	154,55	157,11	64,50	69,08	168,27	174,22	192,80	259,75	1783,84	18,32%
Cargo	643,63	577,52	735,89	660,01	772,91	802,50	290,50	323,52	731,20	810,35	795,92	811,01	7954,96	81,68%
<i>Freight Growth (2017/2016)</i>	<i>21,55%</i>	<i>0,62%</i>	<i>17,58%</i>	<i>11,72%</i>	<i>20,56%</i>	<i>16,46%</i>	<i>-50,67%</i>	<i>-43,79%</i>	<i>19,67%</i>	<i>22,85%</i>	<i>23,65%</i>	<i>10,04%</i>	<i>7,18%</i>	

\*excluding direct transit passengers and direct transit cargo