



**VERSLO FAKULTETAS**

**VERSLO AKTUALIJOS BŪSIMŲJŲ SPECIALISTŲ  
POŽIŪRIU 2023**

**Recenzuotų straipsnių rinkinys**

**2023 m.**

Straipsniai recenzuoti mokslinio komiteto narių.

## **MOKSLINIS KOMITETAS**

**Pirmininkė:** dr. Raminta Andrėja Ligeikienė, Kauno kolegija

**Nariai:** dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, Kauno kolegija  
dr. Valdemaras Makutėnas, Kauno kolegija  
dr. Vilma Kazlauskienė, Kauno kolegija  
dr. Violeta Vasiliauskienė, Kauno kolegija  
dr. Zita Baužienė, Kauno kolegija  
dr. Edgaras Abramavičius, Kauno kolegija  
dr. Krzysztof Cieslikowski, The Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice (Lenkija)  
dr. Żaneta Kielanowicz, University of Lodz (Lenkija)  
dr. Urszula Widelska, Lomza State University of Applied Sciences (Lenkija)  
dr. Yulia Prus, Karazin University (Ukraina), Mendel University (Čekija)  
dr. Joanna Wojtyra, University of Management in Częstochowa (Lenkija)

## **Leidinio sudarytoja ir maketuotoja:**

Jūratė Martinonytė, Kauno kolegija

Autorių kalbos stilius netaisytas.

## TURINYS

### VADYBOS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI

Teodora Anulytė (stud.), vadovė Jolanta Čelnieienė DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS AB „AUGA GROUP“ .....	7
Karolina Rentelytė (stud.), vadovė Jūratė Martinonytė ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI SPORTO ORGANIZACIJOJE .....	15
Lina Kasnauskaitė (stud.), vadovės Jolanta Čelnieienė ir Jolanta Mizeikytė UAB „LONAS“ KLIENTŲ VALDYMO SPRENDIMAI .....	20
Anastasija Pilkionienė (stud.), vadovė Jolanta Čelnieienė DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO GALIMYBĖS UAB „UNITED TRANSLINE“ .....	28
Viktorija Lileikaitė (stud.), Karolina Bernotavičiūtė (stud.), vadovė Lina Paliulienė UAB „VAATC“ VALDYMAS IR ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA .....	35
Vaida Šlickytė (stud.), Matas Zobiela (stud.), vadovė Jūratė Maščinskienė PARDAVIMŲ DIDINIMO SPRENDIMAI MARKETINGO PRIEMONĖMIS .....	42
Smiltė Vosyliūtė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS: TURIZMO ORGANIZACIJOS „GAMA“ ATVEJIS .....	50
Simona Dzikaitė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas VIDINĖ KOMUNIKACIJA UAB „BALTEC CNC TECHNOLOGIES“ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU .....	56
Silvija Meilutytė (stud.), vadovė Virginija Piligrimienė ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS DARNAUS VYSTYMO SI KONTEKSTE: TEORINIS ASPEKTAS .....	61
Rūta Andriekutė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė KONFERENCIJŲ TURIZMO PLĖTROS PRIELAIDOS MAŽUOSE MIESTUOSE: KRETINGOS MIESTO IR RAJONO ATVEJIS .....	67
Paulius Bredelis (stud.), vadovė Zita Mejerienė RAMIRENT BALTIC AS VILNIAUS FILIALO KLIENTŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO SPRENDIMAI .....	73
Miglė Subačiūtė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė KŪRYBINIO TURIZMO VYSTYMAS MUZIEJUOSE, TAIKANT INTERAKTYVIAS TECHNOLOGIJAS .....	81
Mindaugas Lukošaitis (stud.), vadovė Zita Mejerienė KAVINĖS–BARO „PELĖDA“ ĮVAIZDŽIO GERINIMAS .....	88
Matas Meškauskas (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė ir Jūratė Maščinskienė VARTOTOJŲ ELGSENĄ BELGIJOS RINKOJE OHO! PREKIŲ ŽENKLO PAVYZDŽIU .....	97
Liveta Savickaitė (stud.), vadovė Aušrinė Černiauskienė NUOMONĖS FORMUOTOJŲ ĮTAKA SPA PASLAUGŲ PARDAVIMO DIDINIMUI .....	107
Deimantė Dragašiūtė (stud.), Viktorija Garmutė (stud.), Justyna Juzko (stud.), Tautė Kukytė (stud.), vadovės dr. Zita Baužienė ir Jūratė Martinonytė TURIZMO OBJEKTŲ LANKOMUMO TENDENCIJOS LIETUVOJE IR KROATIJOJE 2011-2021 METAIS .....	114
Laima Kaunaitė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė KLIENTŲ PATIRTIES VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	120
Kristupas Besarabovas (stud.), vadovė Virginija Piligrimienė SOCIALINIO VERSLO IŠSKIRTINUMAS IR ĮVAIZDIS .....	128
Kristina Rupkutė (stud.), Edita Jakaitytė (stud.), Emilė Kazimieraitytė (stud.), vadovė Vilija Mieliauskienė MB „4V“ VERSLO ĮĖJIMO Į ESTIJOS RINKĄ GALIMYBIŲ VERTINIMAS .....	133
Greta Baigytė (stud.), Domantas Marozas (stud.), Diana Kuryševa (stud.), Roberta Misiukonytė (stud.), vadovė Vilija Mieliauskienė INOVACIJOS APRANGOS SEKTORIJE IR IB „TALIJA“ KONKURENCINGUMO DIDINIMAS .....	139
Brigita Lanzbergaitė (stud.), Erika Tolvaišaitė (stud.), Viktorija Užmiškytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė AB „AUGA GROUP“ INTEGRUOTŲ MARKETINGO KOMUNIKACIJŲ LIETUVOS RINKOJE ANALIZĖ IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS .....	143

Nojus Norvaišas (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS VALDYMO IŠŠŪKIAI.....	149
Agnė Grigalytė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas VŠĮ „TERRA PUBLICA“ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS .....	154
Austėja Judeikevičiūtė (stud.), vadovė Giedrė Gudeliūnienė MARŠRUTŲ OPTIMIZAVIMAS TAIKANT INTELEKTINES TRANSPORTO SISTEMAS .....	158
Dovilė Kaškonaitė (stud.), Gabija Kupstytė (stud.)dovil4, vadovė Vilija Mieliauskienė GREITOJI MADA – TVARUMO LINK: IB „TALIJA” ATVEJIS.....	165
Aurimas Lilas (stud.), vadovė dr. Raminta Andrėja Ligeikienė „MENTECH“ A/S ŽINOMUMO DIDINIMAS DANIJOS RINKOJE.....	170
Erika Bernotaitė (stud.), Brigita Breiterytė (stud.), Laura Jakimavičiūtė (stud.), Gabrielė Janušauskaitė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė PREKĖS ŽENKLO „FOOD ON FOOT“ MARKETINGO KOMPLEKSO TOBULINIMO SPRENDIMAI.....	177
Arina Višnevskaja (stud.), vadovė Lina Kupstienė DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO STIPRINIMAS VERSLO ORGANIZACIJOS PAVYZDŽIU .....	187
Ligita Jenciulevičiūtė (stud.), vadovė Laura Aidukienė KOMUNIKACINIO PROCESO SU KLIENTAIS TOBULINIMAS SVEIKATOS CENTRE „ENERGETIKAS“ .....	194
Augustė Ališauskaitė (stud.), Ugnė Ivaškevičiūtė (stud.), vadovė Vilija Mieliauskienė MADOS TENDENCIJAS SKATINA PRAEITIS: IB „TALIJA“ ATVEJIS.....	201
Karolina Sinkevičiūtė (stud.), Erika Miliūnaitė (stud.), Gintarė Armalytė (stud.), vadovė Jūratė Maščinskienė SPORTO KOMANDOS LAIMĖJIMŲ / PRALAIMĖJIMŲ ĮTAKA LICENCINIAMS PRODUKTAMS: „BC ŽALGIRIS“ PREKĖS ŽENKLO ATVEJIS.....	207
Augustina Čikotaitė (stud.), Gabija Dacytė (stud.), Iveta Grimalytė (stud.), Ugnė Micikevičiūtė (stud.), Žygimantas Radžvilas (stud.), vadovė Rasa Šabrinskienė SOCIALIAI ATSAKINGOS VEIKLOS ĮTAKA ĮMONĖS ĮVAIZDŽIUI .....	213
Toma Šalčiuvienė (stud.), Emilija Petkutė (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė INOVACIJŲ TAIKYMO GALIMYBĖS SVEIKATINGUMO IR SPA ĮMONĖSE BIRŠTONO IR DRUSKININKŲ KURORTUOSE.....	218
dr inž. Joanna Wojtyra, dr Izabela Chat ASSESSMENT OF DETERMINANTS THAT IMPACT PURCHASING CLOTHING AND ACCESSORIES FROM THE LUXURY GOODS SECTOR .....	229
Mastalerz Julia (stud.), Milewska Klaudia (stud.), Widelska Urszula (Ph.D.) BOARD GAMES IN EDUCATION FOR MANAGEMENT MAJORS – EXPERIENCES AND PERSPECTIVES.....	233
Marica Azzopardi (stud.), Dr Duncan Borg Ellul COACHING AND ITS ROLE IN MALTESE BUSINESSES .....	240
Keith Dimech (stud.), Scientific Supervisor Engineer Monica Spiteri STRATEGIC THINKING AND THE ROLE OF THE SENIOR MANAGER IN THE STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS: A CASE STUDY IN THE MANUFACTURING INDUSTRY .....	246
Narewska Milena (stud.), Taraszkowska Paulina (stud.), Ph.D. Kaczyński Stanisław BUSINESS PLAN AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF A NEW COMPANY - EXPERIENCE FROM THE COMPETITION ORGANIZED BY THE CITY OF LOMZA .....	254

## **VADYBOS BEI KOMUNIKACIJOS IR INFORMACIJOS MOKSLŲ KRYPČIŲ STRAIPSNIAI**

Ida Malakauskaitė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas LKU KREDITO UNIJŲ GRUPĖS ĮVAIZDŽIO SOCIALINIAME TINKLE ANALIZĖ .....	259
Danielė Ragaišytė (stud.), Airida Šimkutė (stud.), Gabija Vaitkutė (stud.), Laura Valaikaitė (stud.), vadovės Ramunė Bagočiūnaitė ir Edita Pažereckaitė ELEKTRONIKOS ĮMONĖS „JOTA“ VERTYBIŲ PASIREIŠKIMAS KLIENTŲ APTARNAVIMO SRITYJE .....	263
Verdijanas Repečka (stud.), vadovė Viktorija Navickienė VERSLO VYKDYMO YPATUMAI VENESUELOJE.....	269
Erika Janulytė (stud.), Gabija Paulauskaitė (stud.), Matas Varnas (stud.), Karolina Vasiliauskienė (stud.), vadovės Karolina Barišauskienė ir Viktorija Navickienė KOMUNIKACIJOS PROJEKTO UAB MANTINGA RENGIMAS, SIEKIANT PAGERINTI ORGANIZACIJOS ĮVAIZDĮ.....	275

Greta Aliulytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė SKAITMENINIO MARKETINGO PRIEMONIŲ PAVEIKUMAS .....	282
Erika Janulytė (stud.), Gabija Paulauskaitė (stud.), Matas Varnas (stud.), Karolina Vasiliauskienė (stud.), vadovė dr. Lina Šarlauskienė LIETUVOS BIATLONO FEDERACIJOS PROJEKTO „BIATLONAS TARP VAIKŲ“ RENGINIO KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS .....	290
Gabija Marcinonytė (stud.), vadovė Dalia Ilevičienė PREKĖS ŽENKLO „ECOSH“ VERTĖS DIDINIMAS MARKETINGO KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS .....	297
Austėja Vaičiulevičiūtė (stud.), Meda Vaizgėlaitė (stud.), Justina Stabrauskaitė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė „SKYTECH.LT“ LIZINGO BE PABRANGIMO KOMPIUTERIAMS REKLAMOS KAMPANIJOS PLANAVIMAS .....	306
Dominykas Gruodis (stud.), vadovės Viktorija Navickienė ir dr. Vitalija Vanagienė KOMUNIKACINIO POVEIKIO STIPRINIMAS SOCIALINIŲ TINKLŲ PRIEMONĖMIS TEORINIŲ ASPEKTU .....	313
Jolanta Grad OPEN THE DOORS TO THE COMMUNICATION OF THE FUTURE –INTERPERSONAL COMMUNICATION BETWEEN THE NURSE AND THE PATIENT .....	320

## **EKONOMIKOS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI**

Artūras Varankevičius (stud.), vadovė Irena Klimavičienė ATSINAUJINANČIOS ENERGETIKOS INVESTICINIO PROJEKTO FINANSINIS VERTINIMAS .....	325
Karolina Mikaluskaitė-Vensbergė (stud.), Simona Janušytė (stud.) vadovė Birutė Vasiliauskienė ILGALAIKIO NEMATERIALIOJO, MATERIALIOJO TURTO IR SUSIJUSIŲ MOKESČIŲ APSKAITA .....	331
Daiva Sorokaitė (stud.), vadovė Svetlana Vaičiulienė ATSARGŲ APSKAITOS KOMPIUTERIZAVIMO YPATUMAI STEKAS PLIUS PROGRAMAJE .....	337
Brigita Kairytė (stud.), Odeta Dedūraitė (stud.), vadovė Svetlana Vaičiulienė PINIGŲ APSKAITOS KOMPIUTERIZAVIMO YPATUMAI STEKAS PLIUS PROGRAMAJE .....	342
Daiva Tiškevičienė (stud.), Justė Krikščiūnaitė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė PAJAMŲ FINANSINĖ IR MOKESTINĖ APSKAITA .....	347
Kornelija Sungailaitė (stud.), Gintarė Vyturytė (stud.), vadovė Lina Navickienė SAŃAUDŲ ĮTAKA MOKESČIŲ KONTEKSTE .....	354
Živilė Šarapnickytė (stud.), vadovė dr. Lina Sinevičienė VARIKLINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ IR MOTOCIKLŲ DIDMENINĖS IR MAŽMENINĖS PREKYBOS BEI REMONTO SEKTORIAUS APYVARTINIO KAPITALO ANALIZĖ .....	361
Silvija Astrauskaitė (stud.), Simona Sebeckienė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė PIRKĖJŲ SKOLŲ APSKAITA ...	368
Aura Vaišvilaitė (stud.), Fausta Rudelytė (stud.), vadovai dr. Rasa Bartkutė ir dr. Valdemaras Makutėnas LIETUVOS GYVENTOJŲ EMIGRACIJOS PRIEŽASTYS IR PADARINIAI .....	375
Judita Musteikytė (stud.), Laura Valančiūtė (stud.), vadovė Lina Paliulienė EKONOMIKOS PROBLEMAS IR JŲ SPRENDIMO BŪDAI: LIETUVOS ĮMONIŲ ATVEJIS .....	385
Gintarė Barauskaitė (stud.), Greta Sutkaitytė (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė MUITŲ IR MUITINĖS SVARBA LIETUVOS ATVEJU .....	391
Aistė Sadauskaitė (stud.), vadovė dr. Aušrinė Lakštutienė „LIETUVOS DRAUDIMAS“, „SWEDBANK“ IR „ERGO“ DRAUDIMO BENDROVIŲ KELIONIŲ DRAUDIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ .....	397
Martynas Ivanauskas (stud.), vadovė dr. Lina Sinevičienė MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ .....	403
Diana Dovidavičienė (stud.), Tomas Udrėnas (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė IMPORTO IŠ LENKIJOS RINKOS SVARBA LIETUVOS EKONOMIKAI EUROPOS SAJUNGOS KONTEKSTE .....	410
Nerija Karosevičiūtė (stud.), vadovė dr. Aušrinė Lakštutienė EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ STARTUOLIO „CHEGG“ FINANSINĖ ANALIZĖ .....	415
Augustas Paužas (stud.), Julius Mazurkevičius (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė „BREXIT“ PASEKMĖS TARPTAUTINEI PREKYBAI TARP EUROPOS SAJUNGOS ŠALIŲ .....	421

Austėja Laukytė (stud.), vadovė dr. Rozita Susnienė BVP IR ALTERNATYVŪS EKONOMIKOS AUGIMO MATAI: ES ŠALIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ 2009–2019 M.....	426
Deividas Dulinskas (stud.), Romualdas Jašinskas (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė VALIUTŲ RINKOS APYVARTA LIETUVOS ATVEJU .....	432
Miglė Bielinskaitė (stud.), Maija Žalkauskienė (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė TARPTAUTINĖS PREKYBOS NAUDA LIETUVOS IR LENKIJOS ATVEJU .....	438
Emilė Vedlūgaitė (stud.), Fausta Pocevičiūtė (stud.), vadovė Birutė Vasiliauskienė DARBO UŽMOKESČIO IR SUSIJUSIŲ MOKESČIŲ APSKAITA .....	443
Dovilė Mockutė (stud.), Gintarė Murauskaitė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė NUOSAVO KAPITALO APSKAITA .....	450
Gabija Saukaitytė (stud.), Beatričė Kukyūtė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė FINANSINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ APSKAITA .....	457
Olha Kulieshova (PhD stud.), Olena S. Parkhomenko (Ass. Prof.) GLOBAL GEOPOLITICAL SITUATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR BUSINESS IN THE UKRAINIAN GRAIN MARKET.....	464

### **EKONOMIKOS BEI VADYBOS MOKSLŲ KRYPČIŲ STRAIPSNIAI**

Tomas Bartkus (stud.), Meda Jurkaitytė (stud.), Simona Matvijenkaitė (stud.), Gabija Tekutytė (stud.), vadovai dr. Zita Baužienė, dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas JAUNIMO NEDARBO LYGIS IR JĮ LEMIAMANTYS VEIKSNIAI LIETUVOS REGIONUOSE .....	471
Augustas Čeplikas (stud.), Lukas Šuopys (stud.), Laurynas Nadvaravičius (stud.), Mantas Bereišis (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė ir Virginija Piligrimienė VEGETARIŠKO MAISTO KAVINĖS „ŽALIAS IR ŽALESNIS“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS.....	480
Milda Artiuch (stud.), Martynas Gudaitis (stud.), Edvinas Jankus (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė RUSIJOS IR UKRAINOS KARO ĮTAKOS IMPORTUOTŲ PREKIŲ POREIKIUI IR KAINŲ KILIMUI KASDIENIAME GYVENIME LIETUVOJE VERTINIMAS .....	486
Emilija Mikučionytė (stud.), Liepa Mockutė (stud.), Gabija Paškevičiūtė (stud.), Donara Sadzevičiūtė (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė ir Virginija Piligrimienė SVEIKUOLIŠKŲ KOKTEILIŲ IR UŽKANDŽIŲ BARO „SKANUMŲ LOFTAS“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS .....	494
Deividas Brakauskas (stud.), Ernestas Leleiva (stud.), Erika Matusevičiūtė (stud.), Augustė Šakytė (stud.), vadovai dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė EMIGRACIJOS PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ LIETUVOJE.....	502

### **TEISĖS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI**

Antanas Brazdauskas (stud.), vadovė Nerija Kovalenkovienė SPECIALISTO IŠVADOS IR EKSPERTIZĖS AKTO VERTINIMO YPATUMAI BAUDŽIAMAJAME PROCESU .....	511
Gabriėlė Marčiulionienė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė ATSAKOMYBĖS UŽ FINANSINĖS APSKAITOS PAŽEIDIMUS ATRIBOJIMAS .....	516
Ervinas Šurka (stud.), vadovė Nerija Kovalenkovienė SUTRUMPINTO ĮRODYMŲ TYRIMO TAIKYMO PROBLEMINIAI ASPEKTAI .....	522
Auksė Petkevičiūtė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė TEISINĖ ATSAKOMYBĖ UŽ NETEISĖTĄ GAMTOS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMĄ.....	528
Auksė Petkevičiūtė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė IKITEISMINIO TYRIMO NUTRAUKIMO YPATUMAI .....	533
Martyna Matelytė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė BYLŲ NAGRINĖJIMO APELIACINĖS INSTANCIJOS TEISME ESMINIAI ASPEKTAI.....	539
Korina Gorkina (stud.), Rugilė Tarvydytė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė SUTUOKTINIŲ TURTO TEISINIO REŽIMO RŪŠYS IR VEDYBŲ SUTARTIES REIKŠMĖ .....	544

## *Vadybos mokslo krypties straipsniai*

# DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS AB „AUGA GROUP“

*Teodora Anulytė (stud.), vadovė Jolanta Čelnieinė*

*Kauno kolegija*

### **Anotacija**

Pasaulyje nėra tokios įmonės, kuriai nebūtų reikalingi geri darbuotojai, siekiantys ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Organizacijos nori savo darbui atsidadusių, aktyvių, tinkamas kompetencijas turinčių darbuotojų, kadangi nuo darbuotojų įsitraukimo lygio priklauso organizacijos rezultatų siekimo procesas – tik susitelkę į atliekamas funkcijas darbuotojai skatina įmonės dirbti efektyviau ir sėkmingiau, o tai rodo darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos dirbti sąsajas. Organizacijos kelia vis daugiau klausimų kaip pritraukti, išlaikyti ir skatinti darbuotojus dirbti efektyviau dėl organizacijos gerovės, kadangi neįvertintas darbuotojas gali išeiti iš darbo ir pereiti dirbti pas konkurentus. Straipsnyje analizuojama darbuotojų įsitraukimo samprata ir skatinimo modeliai, atskleidžiami darbuotojų įsitraukimą sąlygojantys veiksniai bei didinimo priemonės, įvertinus darbuotojų įsitraukimą AB „Auga group“ pristatomi darbuotojų įsitraukimo didinimo sprendimai. Straipsnyje taikyti metodai: mokslinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė, organizacijos duomenų analizė, kiekybinis tyrimas.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, motyvavimas, lojalumas, darbuotojų kaita.

### **Įvadas**

**Temos aktualumas.** Įsitraukimas yra viena iš aktualiausių pastarojo dešimtmečio temų organizacijų lygmeniu, kuriose svarbiausia dalimi tampa darbuotojai, lemiantys organizacijos tikslų įgyvendinimo efektyvumą – įsitraukęs darbuotojas yra neįkainojamas organizacijos turtas, o aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis gerina organizacijos veiklą, skatina tiek klientų, tiek darbuotojų lojalumą (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2020). Sėkmingai veikti siekiančios įmonės privalo užtikrinti savo darbuotojams tinkamas darbo sąlygas, įdomų ir atsakingą darbą, mokėti teisingą atlyginimą bei suteikti galimybę siekti karjeros bei asmeninio tobulėjimo, kadangi šiuolaikiniai darbuotojai turi daug ir įvairių tikslų, nebūtinai susijusių su galimybe užsidirbti. Siekiant pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus būtina išsiaiškinti darbuotojų asmeninius poreikius ir sudaryti galimybes juos patenkinti, o menkas darbuotojų įsitraukimas turi įtakos darbuotojų kaitai, turinčiai neigiamos įtakos įmonių veiklai. Pastarieji metai daugeliui įmonių buvo sudėtingi, tačiau darbuotojų atsidadimas ir įsitraukimas į organizacijos veiklą padėjo išlikti, veikti pelningai, neprarasti klientų ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

**Tyrimo problema.** AB „Auga group“ taiko įvairias motyvavimo priemones, siekia darbuotojus įtraukti į organizacijoje vykstančius procesus, kadangi motyvuotas ir savo darbu patenkintas darbuotojas įsitraukia į įmonės gyvenimą, o neįsitraukęs darbuotojai nėra lojalūs, tai rodo menką pasitenkinimą darbu, prastą darbo kokybę, yra linkę palikti organizaciją. Todėl keliamas probleminis klausimas – kokios priemonės užtikrintų darbuotojų įsitraukimo didinimą AB „Auga group“?

**Tyrimo tikslas** – įvertinus darbuotojų įsitraukimą AB „Auga group“, numatyti jų įsitraukimo didinimo galimybes.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti darbuotojų įsitraukimo sampratą.
2. Įvertinti darbuotojų įsitraukimą AB „Auga group“ sąlygojančius veiksnius.
3. Pateikti darbuotojų įsitraukimo AB „Auga group“ didinimo sprendimus.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų įsitraukimas AB „Auga group“.

**Tyrimo metodai:** Mokslinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė, organizacijos duomenų analizė, kiekybinis tyrimas.

### **Darbuotojų įsitraukimo samprata bei sąlygojantys veiksniai**

Įsitraukimas mokslinėse studijose dažnai prilyginamas motyvaciniam reiškiniui, kadangi yra siejamas su atsidadimu darbui, lojalumu įmonei ir asmeniniu pasitenkinimu. Įsitraukimas yra nuolatinė būseną, visiškai nesusijusi su konkrečiu objektu, tačiau siejama su energija (atkaklumu ir noru investuoti savo laiką bei kompetencijas), pasišventimu (entuziazmu, įkvėpimu) ir pasinėrimu (ypatingu įnikimu) į darbą (Rekašiūtė – Balsienė ir kt., 2016). Gaurylieienės ir Korsakienės (2017) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra gebėjimų bei asmeninių savybių sąveikos rezultatas, tačiau Jnaneswar (2020) nuomone, tai labiau emocinė būseną – pozityvi, prasminga ir su darbu susijusi psichinė būseną, skatinanti atsidadimą įmonei.

Įsitraukimas labiausiai tikėtinas, kai darbuotojas dirba mėgstamą darbą, užsiima mėgstama veikla, o tokio įsitraukimo būseną vadinama tėkme. Siekiant paskatinti darbuotojus jausti tėkmės būseną, svarbu duoti aukšto

meistriškumo lygio užduotis, reikalaujančias susitelkimo ir kūrybiškumo, orientuotas į aišką tikslą, taip pat svarbu suteikti grįžtamąjį ryšį. Nors atrodytų, jog išitraukimas yra teigiamas dalykas, tačiau gali būti ir neigiamų aspektų – energingumas gali virsti išsekimu, pasišventimas darbui – abejingumu, o pasinėrimas ir atsidavimas – negebėjimu susikaupti, padidėjusiu klaidų skaičiumi, susidomėjimo praradimu (Ghalib, Normalisa, 2018). Taigi išitraukimas gali būti pozityvus ir negatyvus. Pozityvusis išitraukimas, reiškiasi geromis emocijomis, energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į profesinę veiklą, o negatyvusis išitraukimas – perdėtu darbo sureikšminimu, asmeninio gyvenimo aukojimu dėl darbo ir profesiniu perdegimu. Labiausiai negatyvus išitraukimas gali nulemti darboholizmą, kaip kraštutinę, perteklinę, ekstremalią išitraukimo formą, prarandant pusiausvyrą tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo, galiausiai susiduriant su profesiniu pervargimu, kai vietoje gyvybingumo būdinga apatija, išsekimas, vietoje išitraukimo – atsiribojimas, cinizmas, o vietoje pasinėrimo – išsiblaškytas ir efektyvumo stoka (Ghalib, Normalisa, 2018). Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2020) teigia, jog visi šie konstruktai yra susiję tarpusavyje, tačiau negali išreikšti išitraukimo kaip fakto.

Vazirani (2015) išskiria 3 darbuotojų išitraukimo lygius – aktyviai neįsitraukęs, neįsitraukęs ir išitraukęs darbuotojas. Aktyviai neįsitraukęs darbuotojas pasižymi neigiamu požiūriu ir nusiteikimu prieš visą įmonę, todėl kartu formuoja ir negatyvią aplinką, neigiamai veikia kitus darbuotojus. Galiausiai tokių darbuotojų nusistatymas ir keliami įtampa gali padaryti žalos įmonės rezultatyvumui, našumui bei konkurencingumui. Neįsitraukę darbuotojai yra orientuoti į savo darbą, t. y. paskirtų užduočių atlikimą, o ne įmonės tikslus, todėl labiau tikisi gauti įsakymus padaryti tam tikrus darbus nei imtis iniciatyvos juos atlikti. Išitraukę darbuotojai siekia pažinti įmonę ir jos veiklos procesus, viliasi greičiau atrasti idealią sau darbo vietą ir mėgautis atliekamu darbu, todėl yra smalsūs, žingeidūs, negaili laiko ir savo žinių, noriai juos naudoja užduotims atlikti ir imasi naujų iniciatyvų, siekia inovacijų ir veda įmonę į priekį. Be to išitraukę darbuotojai patirtus sunkumus linkę vertinti kaip stimulus, o geri darbo rezultatai skatina didžiulis. Išitraukę, lojalūs bei įmonei atsidavę darbuotojai siekia nuolat tobulėti, įgyti naujų kompetencijų, kadangi rimtai vertina savo pareigas ir atliekamą darbą, todėl nori tobulumo bei maksimalaus rezultato, inovacijų atliekant pavestas užduotis greitesniam jų įgyvendinimui (Heibutzki, 2018).

Darbuotojų išitraukimą sąlygojančių veiksnių įvairovė atsispindi skirtingų autorių sukurtuose darbuotojų išitraukimo modeliuose. Vienas tokių modelių – Hewitt, sudarytas iš 21 veiksnio, paaiškinančio darbuotojų išitraukimo skatinimą įmonės veiklos rezultatams pagerinti. Šiuo modeliu taipogi pateikiamos 25 prielaidos apie modelyje pristatomų veiksnių sąsajas, tačiau nėra konkrečių pasiūlymų kaip padidinti darbuotojų išitraukimo lygį, todėl ši modelio dalis kai kurių mokslininkų yra kritikuojama (Hewitt, 2015). Dar vienas reikšmingas modelis – Mayo darbuotojų išitraukimo modelis „Nuo pasitenkinimo iki išitraukimo“. Autorės nuomone, darbuotojų išitraukimas labiausiai priklauso nuo 3 veiksnių sąjungos taikymo įmonėje – pasitenkinimo darbo sąlygomis, vidinės bei išorinės motyvacijos. Autorė vidinę motyvaciją šiame kontekste aiškina kaip pasitenkinimą atliekamu darbu, o išorinę – kaip įvertinimą, paskatinimą, suteiktas galimybes siekti rezultatų (Mayo, 2012). Mehrzi ir Singh (2016) sukūrė panašų modelį – darbuotojų išitraukimą skatina ne pasitenkinimas darbu, o tiesioginis darbuotojų motyvavimas ištraukti į įmonės veiklą bei būti lojaliu darbuotoju. Autoriaus teigimu darbuotojų išitraukimą labiausiai paskatinti gali 4 esminiai veiksniai – vyraujanti organizacinė kultūra, skatinama lyderystė, jaučiama organizacijos parama bei palaikomas komandinis darbas. Kiekvienas darbuotojų išitraukimo skatinimo modelis padeda suprasti kokiomis sąlygomis bei priemonėmis galima paskatinti darbuotojų išitraukimą, todėl įvairių modelių autoriai išskiria jų nuomone reikšmingiausius veiksnius. Dar vieną panašų, Penna modelį pristato Vinod (2018) (žr. 1 pav.).



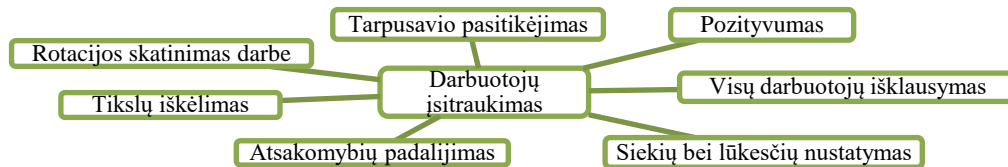
1 pav. Penna darbuotojų išitraukimo modelis (Vinod, 2018)

Penna modelio autorius akcentavo, jog darbuotojų išitraukimas įmanomas tik tada, kai bus įvertinta darbo prasmė, todėl darbuotojų išitraukimą skatinančius veiksnius išdėstė hierarchiniu principu – sėkmingai pasiekus paveiksle pateiktus veiksnius didėja tikimybė paskatinti darbuotojų išitraukimą bei juos išlaikyti įmonėje, o to pavyzdys skatins ir kitus darbuotojus (Vinod, 2018). Taigi nors analizuotuose modeliuose buvo minimas gan didelis įvairių veiksnių skaičius, pastebima, jog ne visi jie orientuoti į darbuotojų grupes – dalis gali būti įgyvendinama priemonės taikant kiekvienam darbuotojui atskirai. Palyginus aptartus modelius galima išskirti juos siejančias sritis, kurių tobulinimas gali paskatinti darbuotojų išitraukimą, tai – darbo aplinka, lyderystė, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, mokymai ir karjeros galimybės, įskaitant rotaciją, atlygis, įmonėje taikoma politika, gerovė darbo vietoje emociniu požiūriu. Taigi būtina identifikuoti konkrečius darbuotojų išitraukimą skatinančius veiksnius ir juos formuoti bei palaikyti, atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimo darbu bei motyvavimo sąsajas.

Bhat (2019) išskiria daugiausiai įtakos darbuotojų išitraukimui turinčius veiksnius: stiprios komandos formavimas, aiški bei tvirta komunikacija, aiški ir suprantama darbo etika, taikomos inovacijos, karjeros galimybės,



darbo kultūra bei vertybės. Taha (2017) teigimu, efektyviausi darbuotojų įsitraukimo veiksniai yra darbuotojų dalyvavimas priimančiais sprendimais, galimybė išsakyti savo nuomonę ir idėjas su sąlyga, jog šios bus išklaustos, taip pat galimybė tobulėti ir plėtoti savo darbą, jausti, kad įmonė iš tiesų rūpinasi darbuotojų gerove saugos ir sveikatos aspektu. Anot Lazauskaitės – Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2020), svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp teigiamų bei neigiamų darbo aplinkos veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų apsisprendimui, autonomijai, bendram įmonės mikroklimatui ir suteikiamoms darbo priemonėms keliamų reikalavimų. Taipogi autorės plačiau išskiria charakteristikas, lemiančias darbuotojų įsitraukimą – tai asmenybinės charakteristikos, savęs vertinimo aspektai, susireguliuojimo reiškiniai ir darbuotojo ir darbo aplinkos sąsajos bei atitiktis. Kiek daugiau veiksnių darbuotojų įsitraukimui paskatinti siūlo Rao (2017) (žr. 2 pav.).



2 pav. Rao darbuotojų įsitraukimą sąlygojančių veiksnių modelis (Rao, 2017)

Rao (2017) teigimu, siekiant paskatinti darbuotojų įsitraukimą, svarbiausia yra kurti ir palaikyti tarpusavio pasitikėjimą įmone, kadangi be pasitikėjimo didėja nepasitenkinimo lygis, mažėja produktyvumas, netinkamai arba visiškai nebeatliekamos užduotys, ima vyrėti neigiama atmosfera ir kultūra. Wang ir kt. (2020) taip pat išskiria veiksnius, galinčius nulemti darbuotojų įsitraukimo lygį – tai aiškiai apibrėžti ilgalaikiai įmonės tikslai, suteikiantys darbuotojams galimybę pasinaudoti jais, pritarti arba apsispręsti palikti įmonę dėl nesuderinamų ar nepriimtinių įmonės tikslų. Svarbu kurti ir palaikyti galimybę įgyti žinias bei kompetencijas – investuoti į savo darbuotojus, į inovacijas, projektus, verslo sprendimus, darbuotojus įtraukti į konkrečių veiksnių įgyvendinimą, sprendimų priėmimo procesus, pokyčių valdymą, skatinti ir palaikyti įvairias darbuotojų iniciatyvas.

Nagesh ir kt. (2019) nuomone, darbuotojų įsitraukimas yra įmonės reikalas, tad siekiant šio tikslo būtina užtikrinti darbuotojams priimtina ir palankią darbo aplinką, sudaryti galimybes mokytis, kilti karjeros laiptais, palaikyti teigiamą atmosferą ir kultūrą įmonėje. Darbuotojų įsitraukimą gali nulemti įvairios motyvacinės priemonės – apdovanojimai, pasiekimų įvertinimas, galimybė savarankiškai priimti sprendimus, atsakomybės suteikimas ir t. t. Taikydama įvairias priemones įmonė gali paskatinti darbuotojų įsitraukimą bei padidinti pasitenkinimą darbu, lojalumą įmonei, taigi sumažinti darbuotojų kaitą ir laiku atrasti komandoje turimus talentus – atsidavusius, kompetetingus specialistus, kurie dirba susitelkę ir siekia bendrų tikslų bei rezultatų (Nutchace, 2021). Klaidinga teigti ir netgi manyti, jog darbuotojus likti įmonėje motyvuoja tik darbo užmokestis, labiau už materialines motyvavimo priemones veiksmingesnės yra psichologinės priemonės, skatinančios emocinį darbuotojų pasitenkinimą ir prierašumą įmonei. Darbuotojai noriai ir aktyviai siekia organizacinių tikslų, kai yra užtikrinti, kad bus patenkinti jų poreikiai, todėl net ir padidintas darbo užmokestis ar sumokėtos premijos nebus tiek efektyvios kaip galimybė tobulėti, priimti sprendimus ir valdyti savo darbą (Dževeckytė, 2022).

Osborne ir Hammoud (2017) darbuotojų įsitraukimą didinančiomis priemonėmis įvardija komunikaciją, pripažinimą, apdovanojimus ir įgalinimą, o Semi (2022) tarsi papildė artimo ryšio tarp darbuotojų ir vadovų, karjeros skatinimo, vadovavimo aiškumo, patikimumo ir pasitikėjimo principais, nuolatinio informavimo apie esamą situaciją, atviro didžiavimosi, dėkojimo už darbuotojų indėlį, teisingos ir lygiavertės kontrolės, bendradarbiavimo, saugumo užtikrinimo priemonėmis. Kiekviena įmonė turėtų nusistatyti svarbiausius darbuotojų poreikius ir pagal juos parengti darbuotojų įsitraukimo didinimo planą pagal pagrindinius tobulintinus veiksmus ar sritis.

### Darbuotojų įsitraukimo AB „Auga group“ vertinimas

**Organizacijos charakteristika.** AB „Auga group“ yra didžiausia Europoje vertikalčiai integruota ekologiško maisto gamintoja. Grupė ekologiškai sertifikuotose žemėse plėtoja tvarų, naujomis technologijomis paremtą žemės ūkio modelį. Bendrovė veikia keturiuose pagrindiniuose verslo segmentuose: augalininkystė, pienininkystė, grybų auginimas, galutiniam vartotojui skirti produktai. Bendrovėje dirba 1233 profesionalūs, ilgametę patirtį turintys žemės ūkio, finansų, rinkodaros, prekybos ir kitų sričių specialistai, inžinieriai ir kiti darbuotojai. Svarbu tai, jog kasmet auga aukštąjį išsilavinimą įgijusių darbuotojų skaičius, kadangi bendrovė vis daugiau dėmesio skiria technologijoms, įvairių projektų vystymui. Darbuotojai įdarbinami į laisvas pozicijas, vertinant jų kvalifikaciją ir sudarant vienodas darbo ir karjeros galimybes tiek vyrams, tiek moterims. Darbuotojų gerovę siekiama užtikrinti sudarant saugias darbo sąlygas, taikant sąžiningą ir skaidrią darbo apmokėjimo sistemą, darbo paskirstymą pagal pareigybes ir atsakomybes, skiriamus priedus, pagyrimus. Bendrovė siekia nuolat motyvuoti savo darbuotojus, įtraukti į veiklos procesus, paskatinti, apdovanoti. „Auga group“ darbuotojams skiria papildomą finansinį paskatinimą už svarbių darbo rezultatų pasiekimą, apdovanojami simbolinėmis premijomis bei padėkomis metų pabaigoje. Darbuotojams suteikiamos visos darbai reikalingos priemonės, užtikrinama darbo sauga, nuolat gerinama darbo aplinka. Darbuotojai nuolat skatinami teikti pasiūlymus jų darbo sąlygų ar bendrovės veiklos tobulinimui, vykdomi auditai, dirbantiems ilgiau nei 3 mėnesius, skiriamas papildomas sveikatos draudimas (leidžia naudotis visų gydymo įstaigų paslaugomis, užtikrinama pagalba, atliekami įvairūs tyrimai, įsigijami vaistai, naudojamosi gydomaisiais masažais, kineziterapijos užsiėmimai, psichologo paslaugos ir t.t.). Bendrovė darbuotojus įtraukia į akcijų opcionų programą (taikomas 3 pastaruosius metus,

jau įtraukti 235 darbuotojai), taigi ateityje gali tapti smulkiaisiais akcininkais, o tai skatina labiau įsitraukti į bendrovės veiklą, jos rezultatų gerinimą, didina motyvaciją bei lojalumą. AB „Auga group“ kartu su dukterinėmis įmonėmis 2022 m. veikė pelningai – pardavimo pajamos sudarė daugiau nei 80 mln. Eur (Konsoliduotasis metinis pranešimas, 2022). Tai rodo, jog bendrovė veikia pelningai, yra finansiškai pajėgi įgyvendinti įvairias darbuotojų įsitraukimo didinimo priemones.

**Tyrimo metodologija.** Siekiant per trumpą laiką atskleisti realią situaciją apie tyrimo objektą, gauti pageidaujamus bei išsamius rezultatus, nuspręsta atlikti kiekybinį tyrimą – anoniminę anketinę apklausą. Vykdamas anketinę apklausą, pagal Kardelį (2017), socialinių tyrimų pagrindimui pasirinkta taikyti tikimybinį atrankos būdą respondentų imtį apskaičiuojant pagal generalinės visumos savybes:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1233}} = 302,02$$

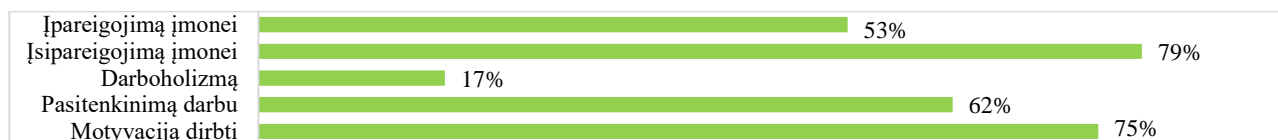
n – imties dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ- leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 proc., kuri gaunama su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (1233 AB „Auga group“ darbuotojai).

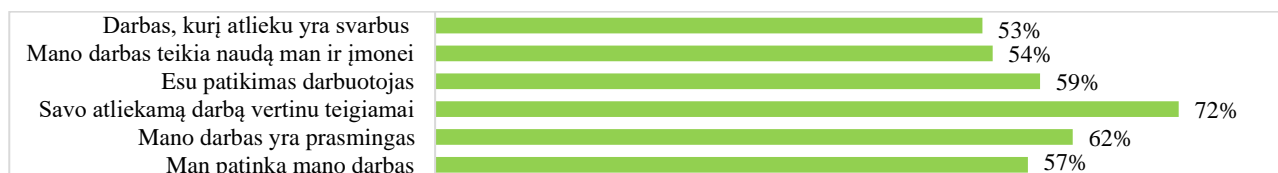
Nustatyta, jog, siekiant gauti patikimus tyrimo duomenis, būtina apklausti ne mažiau nei 302 bendrovės darbuotojus, tačiau siekiant apklausti kuo daugiau respondentų nuspręsta klausimynu pasidalinti visų bendrovės darbuotojų tarpe. Nuoroda į internetinę apklausų platformoje patalpintą klausimyną su prašymu pasidalinti darbuotojų tarpe buvo nusiųsta AB „Auga group“ administracijai. Internetinį klausimyną užpildė 626 darbuotojai, taip pat gautos užpildytos 182 popierinės anketos. Klausimyną bendrovės darbuotojams sudarė 12 klausimų, iš kurių 5 – demografiniai klausimai, atskleidžiantys respondentų charakteristikas, o 7 – tyrimo tikslui pasiekti sprendžiant tyrimo problemą, t.y. įsitraukimo sampratos vertinimas, respondentų nuomonė apie darbą organizacijoje, įsitraukimą skatinančius veiksnius, apklausos dalyvių įsitraukimo lygį. Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojantis Microsoft Office Excel elektrone skaičiuokle, vėliau sisteminiams ir procentine išraiška pateikiami grafikuose bei lentelėse. Gautus rezultatus galima traktuoti kaip patikimus bei naudingus, kadangi buvo pasiektas tyrimo tikslas – įvertintas darbuotojų įsitraukimas AB „Auga group“ ir numatytos jų įsitraukimo didinimo galimybės.

**Darbuotojų įsitraukimo AB „Auga group“ analizė.** Tyrime sutiko dalyvauti 808 AB „Auga group“ darbuotojai – 66 proc. visų bendrovėje dirbančių darbuotojų. Tyrime dalyvavo 91 proc. visų bendrovėje dirbančių moterų bei 48 proc. visų bendrovėje dirbančių vyrų, nuo 18 iki 65 metų ir vyresnio amžiaus, vidurinį, profesinį bei aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai, kurių dauguma bendrovėje dirba nuo 3 iki 5 metų. Didžioji dalis tyrimo dalyvių dirba augalininkystės bei pienininkystės srityse veikiančiose AB „Auga group“ dukterinėse įmonėse, mažiausiai – dirbančių mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje. Gauti duomenys parodė, jog dauguma tyrimo dalyvių darbuotojų įsitraukimo konstrukta supranta kaip įsipareigojimą įmonei, kurioje jie dirba. Beveik tiek pat respondentų atskleidė, jog įsipareigojimo samprata gali būti prilyginama motyvacijai dirbti (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Respondentai įsitraukimą tapatina su darbo motyvacija bei įsipareigojimu įmonei, kas galimai reiškia darbą. Mažiausiai tyrimo dalyvių darbuotojų įsitraukimo sąvoką aiškina kaip darboholizmą, bet tai rodo, jog dalis darbuotojų neteisingai supranta įsitraukimo reikšmę. Tyrimo duomenys atskleidė, jog dauguma respondentų savo atliekamą darbą vertina teigiamai, mano, jog jų darbas AB „Auga group“ yra prasmingas ir svarbus, todėl atliekamas darbas tenkina ir patinka, netgi teikia naudą pačiam darbuotojui ir bendrovei (žr. 4 pav.).



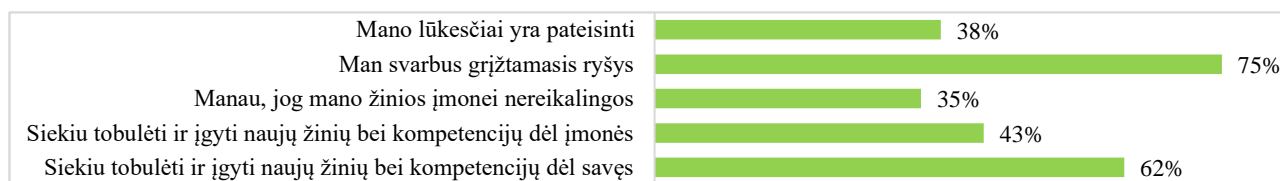
4 pav. Respondentų nuomonė apie darbą AB „Auga group“

Tyrimo metu gauti rezultatai rodo, jog 59 proc. respondentų teigia esantys patikimi darbuotojai, tai reiškia, kad tyrimo dalyviai laiko save lojaliais darbuotojais, kas galimai reiškia ir didesnę įsitraukimą. 5 pav. pateikti duomenys atskleidė, jog didžioji dalis respondentų mano, kad jų tikslai nėra svarbesni už bendrovės tikslus, taigi galimai nesijaučia svarbūs ir vertinami. Mažiau nei pusė tyrimo dalyvavusių bendrovės darbuotojų nurodė, jog jiems yra žinomas bei aiškus bendrovės tikslas, vizija ir misija.



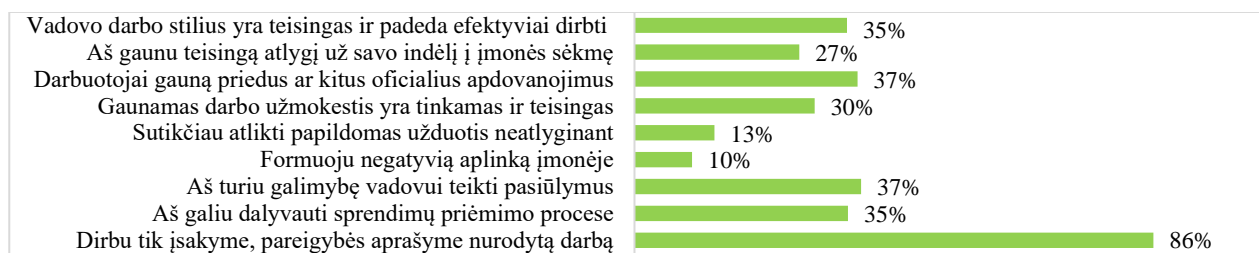
5 pav. Respondentų nuomonė apie AB „Auga group“ veiklą

Nors savo darbą nurodė teigiamai vertinantys 72 proc. tyrimo dalyvių, bendrovės veiklą nurodė teigiamai vertinantys tik 52 proc. respondentų, o tai rodo, jog savo indėlį į darbą vertina geriau nei bendrovės vykdomą veiklą. 6 pav. duomenys atskleidė, jog trečdalis bendrovės darbuotojų laiko savo žinias nereikalingomis bendrovei.



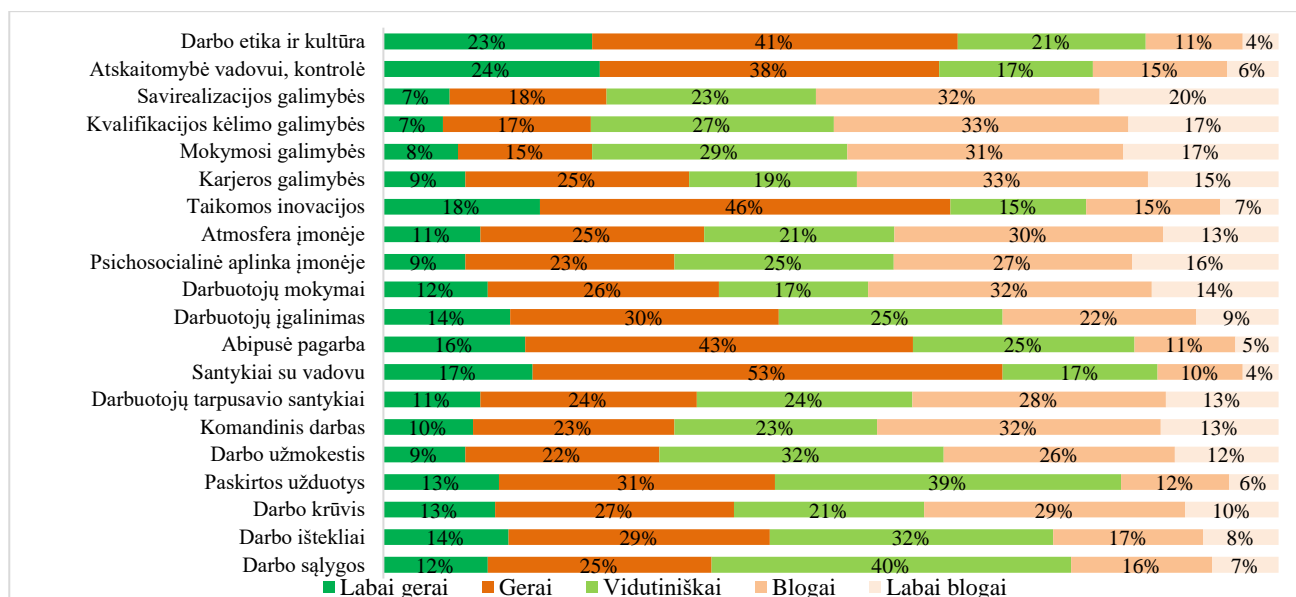
6 pav. Respondentų nuomonė apie tobulėjimą AB „Auga group“

Rezultatai rodo, jog darbuotojai nėra linkę tobulėti ir įgyti naujų, darbei reikalingų kompetencijų, tačiau 62 proc. tobulėja dėl savęs. Daugumai respondentų svarbus grįžtamasis ryšys, tačiau jų lūkesčiai nėra pateisinti. Galiausiai 7 pav. pateikti rezultatai atskleidė, jog didžioji dalis tyrimo dalyvių dirba tik darbo sutartyje, pareigybės aprašyme ar įsakyme nurodytą darbą, o tai reiškia, jog jie nėra linkę savanoriškai atlikti tam tikras užduotis dėl bendrovės gerovės. Šį teiginį patvirtina ir tai, jog tik 13 proc. respondentų sutiktų atlikti papildomas užduotis, jei jiems už tai nebūtų apmokama. Tai rodo, jog didelė dalis respondentų nėra lojalūs, atsidavę darbuotojai, taigi galimai ir neišitraukę.



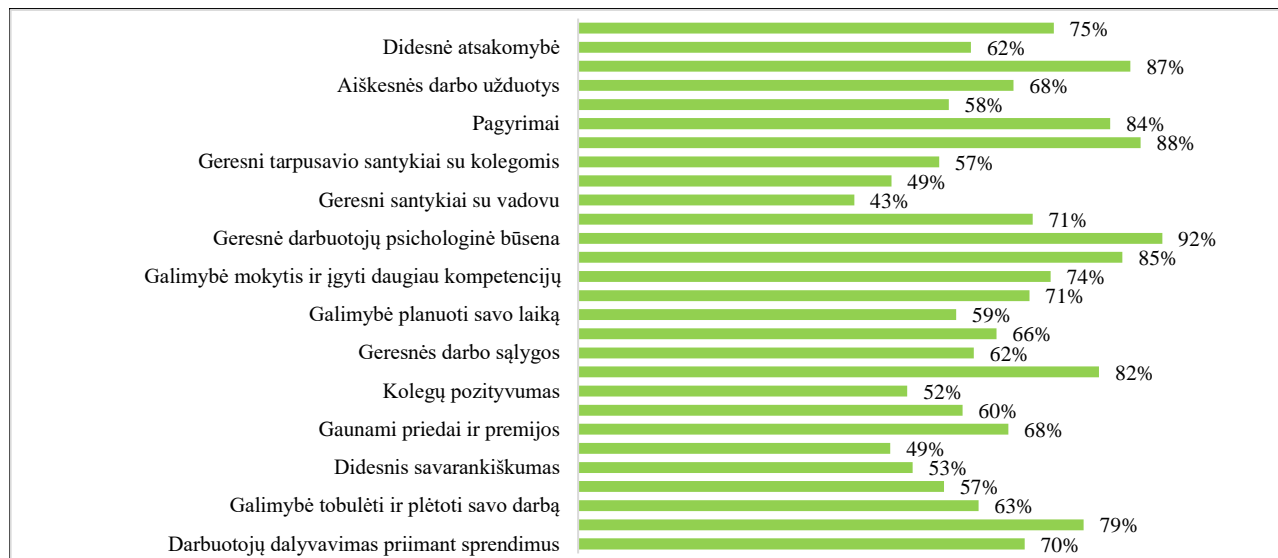
7 pav. Respondentų nuomonė apie galimybes AB „Auga group“

Trečdalis tyrimo dalyvių atskleidė, jog gaunamas darbo užmokestis yra tinkamas bei teisingas, lyginant indėlį į bendrovės veiklą. Kiek daugiau nei trečdalis respondentų nurodė, jog turi galimybę dalyvauti priimant bendrovei reikšmingus sprendimus, gali teikti įvairius pasiūlymus savo vadovui, padeda veiksmingai dirbti ir atlikti paskirtas užduotis. Gauti duomenys, pateikti 8 pav., rodo kaip respondentai vertina darbuotojų išitraukimą sąlygojančius veiksnius.



8 pav. Darbuotojų išitraukimą sąlygojančių veiksnių vertinimas

Dauguma respondentų teigiamai vertina darbo etiką bei kultūrą, atskaitomybę vadovui bei kontrolę, taikomas inovacijas, abipusę pagarbą, santykius su vadovu, bet tik vidutiniškai vertina darbo užmokestį, paskirtas užduotis, darbo išteklius, darbo sąlygas. Labiau neigiamai vertinami darbo krūvis, komandinis darbas, darbuotojų tarpusavio santykiai, darbuotojų įgalinimas, mokymas, psichosocialinė aplinka ir atmosfera darbe. Labiausiai neigiamai vertinamos savirealizacijos, kvalifikacijos kėlimo, mokymosi bei karjeros galimybės. Labiausiai respondentų įsitraukimą galėtų padidinti geresnė darbuotojų psichologinė būsena, mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, darbo įvertinimas, pagyrimai, grįžtamasis ryšys, vadovo paskatinimas, galimybė išsakyti savo nuomonę, dalyvauti paskirstant užduotis (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų įsitraukimą AB „Auga group“ skatinantys veiksniai

Reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimo didinimui turėtų didesnė atsakomybė, aiškios užduotys, našesnis komandinis darbas, galimybė mokytis ir tobulėti, karjeros galimybės, lankstesnis darbo grafikas, gaunami priedai ir premijos, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus. Tyrimo rezultatai rodo, jog respondentams svarbesnės nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės, todėl būtent jas bendrovė privalo tobulinti, taikyti daugiau darbuotojų įsitraukimą didinančių sprendimų. Duomenys atskleidė, jog 38 proc. respondentų laiko save įsitraukusiais, tačiau panašus skaičius tyrimo dalyvių teigia, jog jie nėra įsitraukę AB „Auga group“ (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų įsitraukimo vertinimas bei įmonės rekomendavimas kitiems asmenims

Tyrimo rezultatai atskleidė, būtina siekti padidinti darbuotojų įsitraukimą AB „Auga group“, o tai sąlygotų ir didesnę jų pasitenkinimą darbu, lojalumą, atsidavimą bendrovei, taip pat mažintų darbuotojų kaitą, pritrauktų daugiau specialistų darbu bendrovėje.

### Darbuotojų įsitraukimo AB „Auga group“ didinimo sprendimai

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dauguma respondentų nelaiko savęs įsitraukusiais darbuotojais, o AB „Auga group“, kaip darbdavį, kitiems asmenims rekomenduotų tik ketvirtadalis tyrime dalyvavusių bendrovės darbuotojų, todėl būtina siekti padidinti darbuotojų įsitraukimą AB „Auga group“, kas nulemtų ir didesnę jų pasitenkinimą darbu, lojalumą, atsidavimą bendrovei, taip pat mažintų darbuotojų kaitą, pritrauktų daugiau specialistų AB „Auga group“. Teikiami šie pasiūlymai:

- Sudaryti sąlygas darbuotojams tobulinti žinias bei įgūdžius, vykdyti darbuotojų mainus dukterinėse įmonėse, dalyvauti bendrovės apmokamuose seminaruose ar mokymuose;
- Skatinti darbuotojus mokytis ir įgyti naują, papildomą kvalifikaciją;
- Sudaryti sąlygas darbuotojams save realizuoti pageidaujamos srityse, skatinti komandinį darbą, darbus atlikti grupėmis, komandomis, kurti darbo grupes, kurias sudarytų ne tik vadovaujančias pareigas užimantys ar administracijos darbuotojai, leisti darbuotojams neatlygintinai dirbti pageidaujamos papildomos pozicijoje, t.y. „pasimatuoti“ kitą darbo vietą;

- Tobulinti darbo užmokesčio sistemą, patvirtinti atnaujintą, visiems darbuotojams pritaikomą ir aiškiai darbo apmokėjimo sistemą, kurioje būtų įvardinti konkretūs rodikliai;
- Sudaryti sąlygas darbuotojams kilti karjeros laiptais, organizuoti talentų atrankas, karjeros dienas.
- Naudoti daugiau darbuotojų motyvavimo priemonių, skirti padėkas, pagyrimus; apmokėti ne tik sezoninių, bet visų darbuotojų atvykimo į darbą išlaidas, sukurti fizinę atsiliepiamų dėžutę.
- Gerinti darbo sąlygas, taikyti lankstesnį darbo grafiką, suteikti informaciją rūpimais klausimais, paskyrus užduotį aptarti jos įgyvendinimą ir eigą, vėliau ir rezultatus. Siūloni sprendimai tikėtina padidintų darbuotojų įsitraukimą organizacijoje.

### Išvados

1. Darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo saviraiška darbo vietoje fiziniu, kognityviniu ir emociniu požiūriais, išskiriant orientaciją į įmonės gerbūvį, atsiskleidimas atliekant profesinį vaidmenį, skatinantis energingumą, įsisavinimą bei atsidavimą įmonei. Įsitraukimas dėl įtakos įmonei ir pačiam darbuotojui gali būti vertinamas kaip teigiamas arba neigiamas, nulemtas įvairių materialių bei nematerialių veiksnių, pasitenkinimo, motyvacijos.

2. Dauguma AB „Auga group“ darbuotojų nėra patenkinti savo darbu, nesijaučia vertinami ir motyvuojami, negali tobulėti ir save išreikšti, suplanuoti savo veiklos užduočių, savanoriškai nesiima jokių priemonių. Dauguma tik vidutiniškai vertina darbo užmokestį, paskirtas užduotis, darbo išteklius bei darbo sąlygas, o labiau neigiamai vertina darbo krūvį, komandinį darbą, darbuotojų tarpusavio santykius, darbuotojų įgalinimą, darbuotojų mokymus, psichosocialinę aplinką bendrovėje, atmosferą darbe. Nepalankiai respondentai vertina savirealizacijos, kvalifikacijos kėlimo, mokymosi bei karjeros galimybes – viską, kas susiję su darbuotojų tobulėjimu.

3. Siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą AB „Auga group“ būtina tobulinti šiuos, neigiamai darbuotojų įsitraukimą veikiančius veiksnius – darbo sąlygas, krūvį bei darbo užmokesčio sistemą, nematerialines darbuotojų motyvavimo priemones. Siūlonama sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją, mokytis ir įgyti trūkstamų kompetencijų, kilti karjeros laiptais bendrovėje ir save realizuoti, panaudoti turimas žinias bendrovės labui. Svarbu pripažinti darbuotojų kompetencijas, įvertinti atliktą darbą, skirti padėkas, pagyrimus, gerinti darbuotojų psichologinę būseną. Reikšmingos įtakos darbuotojų įsitraukimo didinimui turėtų suteikta didesnė atsakomybė, paskirtos aiškios užduotys, vadovo paskatinimas, komandinis darbas, lankstesnis darbo grafikas, gaunami priedai, premijos, dalyvavimas priimančiais sprendimus, galimybė išsakyti savo nuomonę, ypač svarbus grįžtamasis ryšys.

### Literatūra

1. Bhat (2019). Workplace health promotion and wellbeing. *The Scientific World Journal*, 6 (68). doi: 10.1155/2015/606875.
2. Dževeckytė, R. (2022). *Ar pakeltas atlyginimas garantuoja ir didesnį darbo našumą?* <https://www.vz.lt/smulkusis-verslas/2022/04/09/ar-pakeltas-atlyginimas-garantuoja-ir-didesni-darbo-nasuma>.
3. Gaurylienė, A., Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 9(2), 143–153.
4. Ghalib, S., Normalisa, S. (2018). Organizational culture, commitment and job performance: case of regional state-owned water company in Borneo. *International journal of applied business and economic research*, 16(3), 643-654.
5. Heibutzki, R. (2018). *What It Means to Be Committed to a Job*. Hearst Newspapers. <https://work.chron.com/means-committed-job-12508.html>.
6. Hewitt, A. (2015). Aon's Hewitt Model of Employee Engagement. [https://www.researchgate.net/figure/Aon-Hewitt-Engagement-Model-Aon-Hewitt-2015\\_fig1\\_338109967](https://www.researchgate.net/figure/Aon-Hewitt-Engagement-Model-Aon-Hewitt-2015_fig1_338109967).
7. Jnaneswar, K. (2020). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55, 3, 460 – 475.
8. Kardelis K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
9. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2020). *Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės*. Monografija. Vilniaus universitetas.
10. Mehrzi, N., Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831- 843. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/competing-through-employee-engagement-a-proposed-framework-a3L12fTWgs?key=emerald>
11. Nagesh, P., Kulenur, S., Prathika Shetty, P. (2019). The Study on Factors Affecting Employee Engagement. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 8 (06). <https://www.ijert.org/the-study-on-factors-affecting-employee-engagement>.
12. Nutcache, N. (2021). *How to Engage Employees – A Complete Guide for Managers*. <https://www.nutcache.com/blog/how-to-engage-employees/>.
13. Osborne, S., Hammoud, M., S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://scholarworks.waldenu.edu/ijamt/vol16/iss1/4/>.
14. Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 127-131. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-06-2016-0037/full/html>.
15. Rekašiūtė – Balsienė, R., Lazauskaitė – Zabielskė, J., ir Urbanavičiūtė, I. (2016). *Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai*. Vilniaus universitetas. [https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines\\_rekomendacijos\\_specialistams\\_isitraukimas.pdf](https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf).
16. Semi, T. (2022). *Performance management as employee engagement tool*. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703426/Semi\\_Teemu.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703426/Semi_Teemu.pdf?sequence=2).
17. Taha, A. I. (2017). *Operations Research An Introduction. Authorized adaptation from the United States edition*. Operations Research An Introduction, 10th edition. Pearson Education.

18. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee lo-yalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675–696.
19. Vazirani, N. (2015). Employee engagement. *SIES College of Management Studies Working Paper Series*, 05/07, 17. [http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working\\_papers/employee\\_engagement.pdf](http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working_papers/employee_engagement.pdf).
20. Vinod, S. (2018). Employee engagement-models and organisationalimplicartions. *Journal of Management research and Analysis*, 5(03), 78-81. [https://www.academia.edu/37626078/EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT\\_MODELS\\_AND\\_ORGANISATIONAL\\_IMPLICATIONS?auto=download&email\\_work\\_card=download-paper](https://www.academia.edu/37626078/EMPLOYEE_ENGAGEMENT_MODELS_AND_ORGANISATIONAL_IMPLICATIONS?auto=download&email_work_card=download-paper).
21. Wang, C., Hu, R., Zhang, T. (2020). Corporate social responsibility in international hotel chains and its effects on local employees: Scale development and empirical testing in China. *International Journal of Hospitality Management*, 90.

### **INCREASING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN AUGA GROUP, AB**

There is no such company in the world that does not need good employees who achieve not only their own goals, but also those of the organization. Organizations want employees who are dedicated to their work, active, with appropriate competences, because the process of achieving organizational results depends on the level of employee engagement - only by focusing on the functions performed, employees encourage companies to work more efficiently and successfully, which shows the links between employee engagement and motivation to work. Organizations are asking more and more questions about how to attract, retain and motivate employees to work more efficiently for the sake of the organization's well-being, as an undervalued employee may leave the job and go to work for competitors. The article analyzes the concept of employee engagement and promotion models, reveals the factors causing employee engagement and measures to increase it, after evaluating employee engagement, presents solutions for increasing employee engagement in AUGA group, AB. Methods used in the article: analysis of scientific literature and other sources of information, analysis of organizational data, quantitative research.

Keywords: employee involvement, motivation, loyalty, employee turnover, engaged employee.

# ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI SPORTO ORGANIZACIJOJE

*Karolina Rentelytė (stud.), vadovė Jūratė Martinonytė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Organizacinė kultūra parodo organizacijoje vyraujančias vertybes, nuostatas siekiant užsibrėžtų tikslų, nusako jos individualumą, atliekant vieną ar kitą darbą, darbuotojų elgsenai keliamus reikalavimus, įsipareigojimus vartotojams, partneriams ir bendruomenei. Organizacinė kultūra turi tiesioginį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui, darbo moralei ir darbo našumui. Šio straipsnio tikslas – nustatyti sporto organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą. Naudojant pasirinktus metodus: literatūros šaltinių analizę, apklausa raštu nustatyta, kad sporto organizacijoje darbuotojai galvoja, kad organizacija nėra gera vieta darbuotojams atsiskleisti, parodyti asmenines žinias, kvalifikacijas, kūrybiškumą, tačiau sutinka, kad jie gali pasiekti asmeninius tikslus. Sporto organizacijos vertybės atitinka darbuotojo vertybes. Daugumai darbuotojų patinka dirbti dabartiniame kolektyve, tačiau sporto organizacija nepalieka pakankamai laisvės darbuotojui nuspręsti, kaip jis norėtų dirbti, atlikti pavestas užduotis, vykdyti tikslus bei pareigas, nesuteikia pakankamų galimybių asmeniui savarankiškai nuspręsti kaip norėtų vykdyti paskirtas užduotis. Visi respondentai sutinka su nuomone, kad supranta sporto organizacijoje galiojančias taisykles, gali laikytis ir remdamiesi jomis atlieka paskirtas užduotis, ištekliai yra naudojami efektyviai ir veikla vykdoma veiksmingai.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, sporto organizacija.

## Įvadas

**Aktualumas.** Kiekviena organizacija funkcionuoja tam tikroje kultūrinėje erdvėje, kuri yra veikiama aplinkos bei pati į ją reaguoja. Organizacinė kultūra parodo organizacijoje vyraujančias vertybes, nuostatas siekiant užsibrėžtų tikslų. Ji nusako jos individualumą, atliekant vieną ar kitą darbą, darbuotojų elgsenai keliamus reikalavimus, įsipareigojimus vartotojams, partneriams ir bendruomenei. Organizacinė kultūra turi tiesioginį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui, darbo moralei ir darbo našumui. Tai svarbus faktorius, kuris formuoja organizacijos vidinę atmosferą ir palaiko darbuotojų motyvaciją, lojalumą. Organizacinės kultūros pagrindas yra vertybės, integruojančios darbuotojus į bendruomenę, kurios sukuria stiprų teigiamą ryšį su įsipareigojimu (Dautaras, Korsakienė, 2022).

Labai svarbu užtikrinti, kad organizacinė kultūra būtų teigiama ir atitiktų organizacijos tikslus, vertybes, misijas bei vizijas. Norint pasiekti aukštų ir teigiamų rezultatų organizacijos kultūroje didžiausią įtaką turi vadovavimo stilius ir jo priemonės, kuriomis remiasi įmonės (Vareikienė, 2022). Mokslininkai išskyrė daugelį skirtingų organizacinės kultūros modelių bei tipų, norėdami ir siekdami apibūdinti organizacijų formatus, funkcijas, kultūrų esminius bruožus. Organizacinės kultūros modeliai yra tie, kurie pabrėžia veiksmus, reikalingus įvairiems organizacijos kultūros veiksmams stiprinti. Pagrindinis dėmesys skiriamas modernių ir novatoriškų priemonių metodų naudojimui, siekiant pateikti įvairių problemų sprendimus.

**Tikslas** – nustatyti sporto organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą.

### Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti organizacinę kultūrą;
2. Įvertinti organizacinės kultūros ypatumus sporto organizacijoje.

**Objektas** – sporto organizacijos organizacinė kultūra.

**Darbo metodai:** literatūros šaltinių analizė, apklausa raštu.

## Organizacinės kultūros teoriniai aspektai

Organizacinė kultūra yra viena iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos, įmonės sėkmę bei efektyvumą. Tai apima visos organizacijos darbuotojų elgesio, vertybių, normų rinkinį, kuris formuojasi per metus ir yra neatsiejamas nuo organizacijos istorijos ir veiklos. Organizacinė kultūra turi tiesioginį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui, darbo moralei ir darbo našumui. Tai svarbus faktorius, kuris formuoja organizacijos vidinę atmosferą ir palaiko darbuotojų motyvaciją, lojalumą.

Daugelis mokslininkų pabrėžė, kad organizacinė kultūra yra būdas, padedantis suprasti, kaip organizacijose sąveikauja žmonės ir kokius būdus organizacijos propaguoja siekdamos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Kultūra anot jų, tai darbuotojų elgsenys. Organizacinė kultūra apibrėžiama kaip viešai ir kolektyviai priimtų susitarimų sistema (Chatman, O'Reilly, 2016). Sulwoski (2012), atkreipia dėmesį, kad pagrindiniai organizacinę kultūrą apibūdinančios definicijos yra:

1. Išvardijimas – išvardijami kultūriniai procesai organizacijose;
2. Istorinis – dėmesio sutelkimas į kultūrinių pasiekimų tęstinumą ir pasiekimus organizacijoje;
3. Normatyvinis – organizacijų narių elgsenai normų ir taisyklių kūrimas;
4. Psichologinis – dėmesio sutelkimas į organizacijos nario adaptacijos ir mokymosi procesus;
5. Struktūrinis – pabrėžiant organizacijos kultūros svarbą ir visumą, sisteminius pobūdžius;

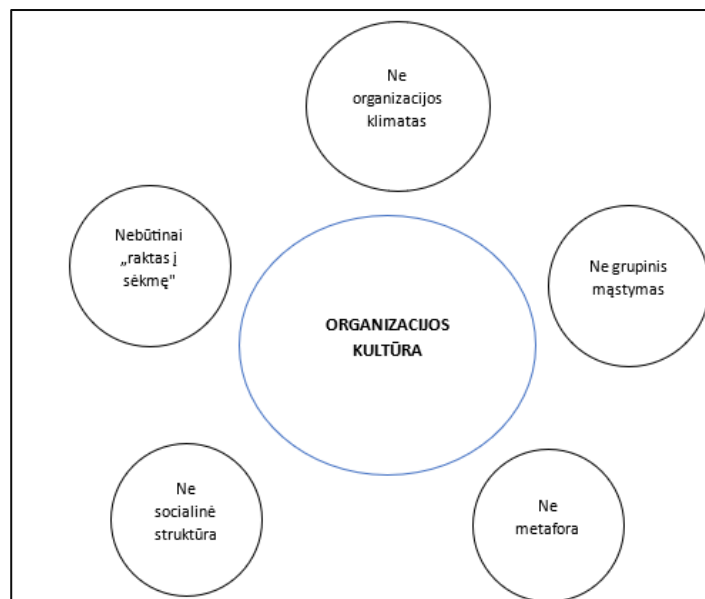
6. Genetinis – kultūros šaltinių ieškojimas, organizacijos kultūros interpretavimas kultūriniame kontekste kaip socialinė ar tautinė kultūra.

Aggarwal (2018) teigia, kad nors ir vyrauja didelis kiekis formalių apibrėžimų, organizacinė kultūra iš esmės yra sąvoka, naudojama apibūdinti aplinką, kurioje žmonės dirba, praleidžia didelę dalį gyvenimo laiko, sukuria įtaką kultūros mąstymui ir elgesiui. Taip pat tai yra įsitikinimų, vertybių, prielaidų, nuomonių ir svarbių reiškinų rinkinys atsispindintis nuostatuose ir ritualuose.

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021), apibrėždamos organizacinės kultūros sampratą, pateikia įvairių mokslininkų įžvalgą. Teigiama, kad kai kurių mokslininkų teigimu, kultūros sąvoka vartojama tapatinant su vertybėmis, organizacijos klimatu, normomis. Nepaisant to, organizacinės kultūros sieti su organizacijos klimatu, kuris parodo darbuotojų savijautą, emocinę būseną nevertėtų. Organizacinė kultūra sąmoningai sukurta vadovybės, ja organizacijos nariai vadovaujasi siekdamos užsibrėžtų tikslų bei spręsdamos iškilusias problemas darbo aplinkoje. Tai yra vertingas organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis.

Dauguma mokslininkų, mano kad organizacinė kultūra yra labai svarbi organizacijos sėkmei ir kad kultūra turi didžiausią įtaką daugeliui svarbių veiksnių, tokių kaip: užduočių įgyvendinimo rezultatai, darbo gyvenimo kokybė, veiklos rezultatai, moralės normos, gebėjimą pritraukti ir išlaikyti darbuotojus (Warrick, Gardner, 2021). Gera, stipri ir palanki darbuotojui organizacijos kultūra lemia kiekvieno organizacijos nario aukštą motyvaciją, efektyvumą (Odor, 2018).

Organizacinė kultūra suvienija darbuotojus, esant tinkamai kultūrai, gerėja darbo atmosfera, kuri padidina narių pasitikėjimą ir atsidavimą darbui. Be šių būtinumų, taip pat organizacija gauna naudą, nes vyksta palankus įvaizdžio formulavimas visuomenėje, kyla prestižas, o tai yra tinkama sėkmingai organizacijos veiklai (Staniulienė, 2010). Tinkamą organizacinę kultūrą sudaro ir tarpusavio santykiai – organizacijos mikroklimatas. Sveika darbo atmosfera priklauso nuo darbdavio ir darbuotojų, o tai skatina pasitenkinimą darbu, darbo kokybę, norą įsitraukti į komandinį darbą. Norint suprasti, kas yra organizacinė kultūra svarbu nubrėžti kultūros sampratos ribas ir tai, kas lieka už jos ribų (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos kultūros sampratos ribos (sudaryta autorių, pagal Gudonytę ir Marčinską, 2022)

Organizacinės kultūros modeliai yra tie, kurie pabrėžia veiksnius, reikalingus įvairiems organizacinės kultūros veiksniams stiprinti. Pagrindinis dėmesys skiriamas modernių ir novatoriškų priemonių metodų naudojimui, siekiant pateikti įvairių problemų sprendimus ir skatinti gilintis bei mokytis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacijos kultūros modeliams būdingos savybės (parengta autorių pagal Muthukumar ir kt, 2022).

Klano kultūra	Adhokratija
<ol style="list-style-type: none"> <li>Lojalumas;</li> <li>Lengvumas;</li> <li>Komandinis darbas;</li> <li>Mentorystė;</li> <li>Abipusis pasitikėjimas</li> <li>Žmogaus vystymosi santykis;</li> <li>Asmeninė erdvė;</li> <li>Sąryšis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Unikalumas;</li> <li>Rizikavimas;</li> <li>Inovacijos;</li> <li>Įsipareigojimas;</li> <li>Naujų tyrimų vykdymas;</li> <li>Kūrybiškumas;</li> <li>Adaptacija;</li> <li>Dinamiškumas ir verslumas;</li> <li>Išteklių valdymas.</li> </ol>



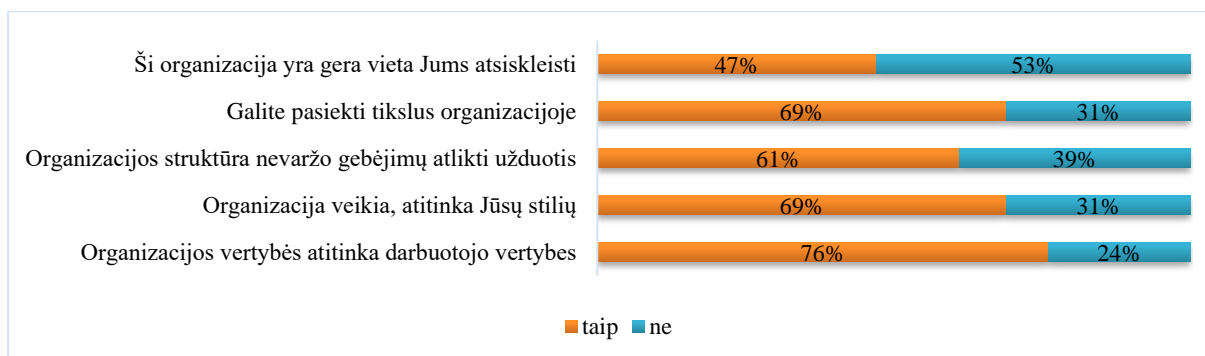
Hierarchija	Rinka
1. Darbo saugumas;	1. Tikslų įgyvendinimas;
2. Atitikimas;	2. Orientacija į rezultatus;
3. Formalios taisyklės;	3. Produktyvumas;
4. Kontrolė ir struktūra;	4. Aukšti reikalavimai;
5. Stabilumas;	5. Konkurencingumas;
6. Koordinavimas ir organizavimas;	6. Rinkos lyderystė.
7. Taisyklių ir reglamentų laikymasis	

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai bendrosios vertybės, įsitikinimai, principai, kurie formuoja darbuotojų elgseną ir nuostatus. Organizacijos kultūra lemia inovacijas ir kūrybiškumo valdymo procese. Kiekviena organizacija pasižymi kultūros modeliu, kuris pabrėžia veiksnius, reikalingus stiprinti kultūros veiksniams. Pagrindinis dėmesys skiriama novatoriškų ir modernių priemonių naudojimui, kad būtų galima išspręsti kylančias problemas, skatinti ir mokintis. Pagrindiniai organizacijos kultūros modeliai: klano kultūra, adhokratija, hierarchija ir rinka.

### Tyrimo rezultatai

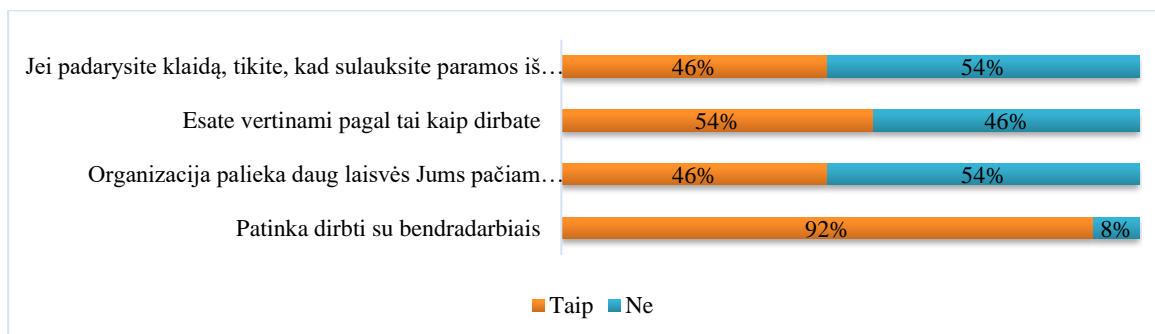
**Tyrimo metodai ir organizavimas.** Taikant apklausos raštu metodą tiriamiesiems pateikta 20 teiginių anketa, kuri sudaryta remiantis analizuotais tyrimais, prašant respondentų įvertinti teiginius ir pasirinkti labiausiai jiems tinkantį atsakymą. Tyrime sutiko dalyvauti sporto organizacijos „X“ 13 administracijos darbuotojų. Apklausos raštu duomenis apdoroti buvo naudojama „Microsoft Excel“ programa.

Buvo siekiama sužinoti sporto organizacijoje yra suteikiama galimybė atsiskleisti organizacijos kultūroje vyraujantiems sėkmės faktoriams: suderintam veiklos stiliui, lankstumo ir tikslų pasiekimo galimybes. Dauguma respondentų (53 proc.) teigė, kas organizacija nėra gera vieta darbuotojams atsiskleisti, parodyti asmenines žinias, kvalifikacijas, kūrybiškumą. 69 proc. respondentų sutinka, kad jie gali pasiekti asmeninius tikslus. Didžiajai daliai darbuotojų (61 proc.) sporto organizacijos struktūra nevaržo gebėjimų atlikti užduotis. 69 proc. respondentų sutinka, kad organizacija atitinka jų stilių. Dauguma respondentų (76 proc.) yra įsitikinę, jog sporto organizacijos vertybės atitinka darbuotojo vertybes (žr. 2 pav.).



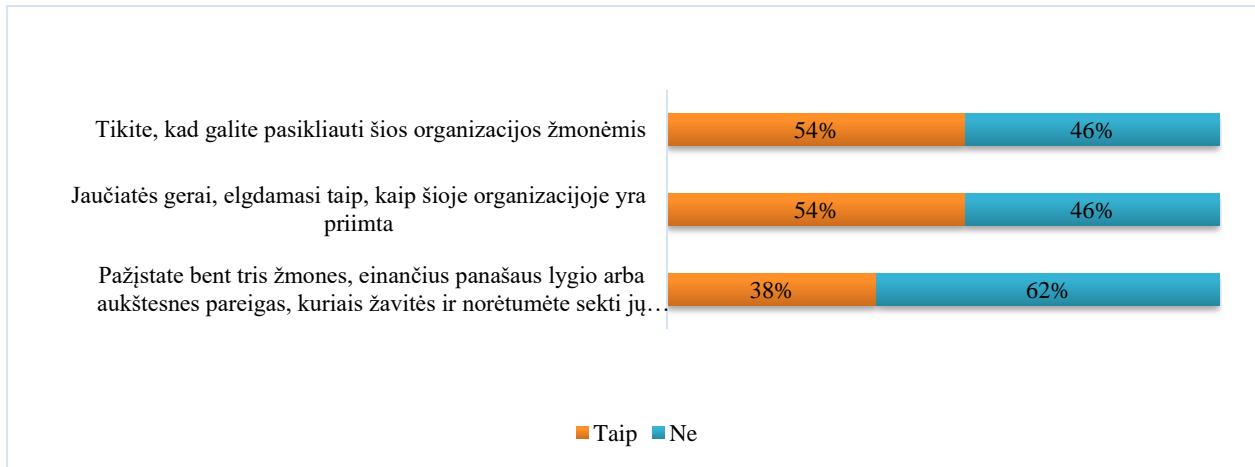
2 pav. Sporto organizacijoje vyraujantys sėkmės faktoriai (sudaryta autorių)

Buvo siekiama išsiaiškinti kaip sporto organizacijos darbuotojams sekasi komunikuoti su bendradarbiais. 92 proc. darbuotojų patinka dirbti dabartiniame kolektyve. Dauguma respondentų (54 proc.) turi bendrą nuomonę, kad sporto organizacija nepalieka pakankamai laisvės darbuotojui nuspręsti, kaip jis norėtų dirbti, atlikti pavestas užduotis, vykdyti tikslus bei pareigas, nesuteikia pakankamų galimybių asmeniui savarankiškai nuspręsti kaip norėtų vykdyti paskirtas užduotis. 54 proc. respondentų galvoja, kad jie yra vertinami pagal tai kaip jie dirba. 54 proc. respondentų teigė, kad jei padarytų klaidą jie nesulauktų paramos iš bendradarbių ar vadovo (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų tarpusavio komunikacijos rezultatai (sudaryta autorių)

Siekiami nustatyti darbuotojų tarpusavio santykius 62 proc. respondentų nesutinka su teiginiu, kad pažįsta bent tris žmones, einančius panašaus lygio arba aukštesnes pareigas, kuriais žavėtės ir norėtumėte sekti jų pavyzdžiu. Šie respondentai nepalaiko gero santykio su Sporto organizacijos darbuotojais, jie nenorėtų sekti jų pavyzdžiu. 46 proc. tyrime dalyvavusių respondentų nesijaučia gerai, elgdami taip, kaip šioje organizacijoje yra priimta. 54 proc. teigia, kad gali pasitikėti sporto organizacijos darbuotojais, kolegomis, vadovu (žr. 4 pav.).



4 pav. Respondentų santykis su darbuotojais rezultatai (sudaryta autorių)

Buvo norima išsiaiškinti ar sporto organizacija efektyviai naudoja išteklius ir dirba veiksmingai, ar yra sudaromos galimybės mokytis naujų dalykų, kaip darbuotojai vertina šią organizaciją. Visi respondentai (100 proc.) sutinka su nuomone, kad supranta sporto organizacijoje galiojančias taisykles, gali laikytis ir remdamiesi jomis atlieka paskirtas užduotis. 62 proc. respondentų teigia, kad sporto organizacija sudaro tinkamas galimybes mokytis naujų dalykų, gilinti turimas žinias, didinti kompetencijas. 54 proc. respondentų neigiamai vertina sporto organizaciją, lygindami ją su buvusiomis organizacijomis, kuriose dirbo. Daugiau negu pusė (54 proc.) respondentų teigia, kad ištekliai yra naudojami efektyviai ir veikla vykdoma veiksmingai (žr. 5 pav.).



5 pav. Sporto organizacijos kultūros efektyvumo vertinimas (sudaryta autorių)

Apibendrinant galima teigti, kad sporto organizacijos darbuotojai yra linkę organizacinę kultūrą vertinti teigiamai, tačiau pastebima, kad sporto organizacija nepalieka pakankamai laisvės darbuotojui nuspręsti, kaip jis norėtų dirbti, atlikti pavestas užduotis, vykdyti tikslus bei pareigas, nesuteikia pakankamų galimybių asmeniui savarankiškai nuspręsti kaip norėtų vykdyti paskirtas užduotis. Respondentai linkę galvoti, kad jei jie padarytų klaidą jie nesulauktų paramos iš bendradarbių ar vadovo, kas rodo, kad reikėtų didesnę dėmesį skirti organizacinės kultūros formavimui, suteikiant galimybę darbuotojams atsiskleisti.

### Išvados

1. Organizacinė kultūra atskleidžia organizacijos vertybes, nuostatas siekiant užsibrėžtų tikslų, nusako jos individualumą, atliekant vieną ar kitą darbą, darbuotojų elgsenai keliamus reikalavimus, įsipareigojimus vartotojams, partneriams ir bendruomenei. Organizacijos kultūra turi tiesioginį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui, darbo moralei ir darbo našumui. Organizacinės kultūros pagrindas yra vertybės, integruojančios darbuotojus į bendruomenę, kurios sukuria stiprų teigiamą ryšį su įsipareigojimu.

2. Nustatyta, kad sporto organizacijoje darbuotojai galvoja, kad organizacija nėra gera vieta darbuotojams atsiskleisti, parodyti asmenines žinias, kvalifikacijas, kūrybiškumą, tačiau sutinka, kad jie gali pasiekti asmeninius tikslus. Sporto organizacijos vertybės atitinka darbuotojo vertybes. Daugumai darbuotojų patinka dirbti dabartiniame kolektyve, tačiau sporto organizacija nepalieka pakankamai laisvės darbuotojui nuspręsti, kaip jis norėtų dirbti, atlikti pavestas užduotis, vykdyti tikslus bei pareigas, nesuteikia pakankamų galimybių asmeniui savarankiškai nuspręsti kaip norėtų vykdyti paskirtas užduotis. Visi respondentai sutinka su nuomone, kad supranta sporto organizacijoje galiojančias taisykles, gali laikytis ir remdamiesi jomis atlieka paskirtas užduotis, ištekliai yra naudojami efektyviai ir veikla vykdoma veiksmingai

### Literatūra

1. Aggarwal, S. (2018). Organizational Culture: A Comparative Study of Public Sector and Private Sector Banks in East Delhi.
2. Chatman, J.A., O'Reilly, C.A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 97, 1-26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
3. Dautartas, R., Korsakienė, R. (2022). Organizational Commitment in the Companies of Aviation Industry: The Attitude of Managerial and Non-Managerial Employees. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania* 14 (March). <https://doi.org/10.3846/mla.2022.15779>.
4. Gudonytė, I., & Marčinskas, A. (2022). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 19(2), 17-34. doi:10.15181/rfds.v19i2.1280
5. Muthukumar, N. ir kt. (2022) *Organizational Culture and its impact on Continuous Improvement in Manufacturing*.
6. Odor, H.O. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(A1), 23–29. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2406>
7. Paužuolienė, J. Ir Šimanskienė, L. (2021) *Organizacinė kultūra: vertinimas, formavimas, ketimas*. Klaipėdos universiteto leidykla.
8. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. VDU.
9. Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy w zarz , adzaniu*; Difin.
10. Vareikienė, I. (2022). *Organizacinės kultūros pasitenkinimo darbu tarpusavio sąlygos Panevėžio rajono švietimo įstaigose*.
11. Warrick, D & Gardner, D. (2021). Leaders Build Cultures: Action Steps for Leaders to Build Successful Organizational Cultures. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*.

### CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SPORTS ORGANIZATIONS

Organizational culture shows the prevailing values and attitudes in the organization in order to achieve the set goals, defines its individuality, performing one or another job, requirements for the behavior of employees, obligations to consumers, partners and the community. Organizational culture has a direct impact on the behavior, morale and work performance of the employees of the organization. The purpose of this article is to determine the prevailing organizational culture in a sports organization. Using the selected methods: analysis of literary sources, written survey, it was found that in a sports organization, employees think that the organization is not a good place for employees to reveal themselves, show personal knowledge, qualifications, creativity, but agree that they can achieve personal goals. The values of the sports organization correspond to the values of the employee. Most employees like to work in the current team, but the sports organization does not leave enough freedom for the employee to decide how he would like to work, perform assigned tasks, fulfill goals and duties, does not provide sufficient opportunities for the individual to independently decide how he would like to perform assigned tasks. All respondents agree with the opinion that they understand the rules in force in the sports organization, can follow and perform assigned tasks based on them, resources are used efficiently and activities are carried out efficiently.

Keywords: organizational culture, sports organization.

## UAB „LONAS“ KLIENTŲ VALDYMO SPRENDIMAI

*Lina Kasnauskaitė (stud.), vadovė Jolanta Čelnieinė ir Jolanta Mizeikytė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje ir konkurencingomis sąlygomis, todėl vienas esminių organizacijos uždavinių – klientų patirčių gerinimas. Gerą klientų patirtį būtų galima traktuoti, kai pardavėjas ar paslaugos teikėjas geba klientui pasiūlyti prekę/paslaugą atitinkančią vartotojo poreikius bei lūkesčius, siekia mažinti tikimybę atsirasti konfliktams, o iškilusius išsprendžia efektyviai. Šiame straipsnyje analizuojami klientų valdymo sprendimai UAB „Lonas“ atveju. Siekiant nustatyti tipinį „Lonas“ vartotoją ir išsiaiškinti veiksnius, turinčius įtakos jų gaminio (šiuo atveju - čiužinio) pasirinkimui, buvo atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Straipsnyje apžvelgiamos populiariausios klientų valdymo IT sistemos jų privalumai ir trūkumai. Aprašoma internetinėje erdvėje patalpintų neigiamų ir teigiamų atsiliepimų situacija bei nustatoma, kodėl dažniausiai kyla konfliktai. Atsižvelgiant į išanalizuotą mokslinę literatūrą, kitus informacinius šaltinius ir atliktą tyrimą, straipsnio pabaigoje pateikiamas priemonių planas, numatantis įdiegti AIVA 9001 sistemą, rekomenduojamos konfliktų prevencinės priemonės: konfliktų sprendimo mokymai, tinkamo bendravimo mokymai, vidinės komunikacijos kanalai, mokymai apie įmonės standartus ir prekes, konfliktų sprendimo schemų projektavimas.

Raktiniai žodžiai: vartotojas, vartotojų elgsena, CMR, konfliktų valdymas.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Verslui veikiant itin konkurencingomis sąlygomis, kai pasiūla neretu atveju viršija paklausą, verslo gebėjimas valdyti klientus turi didelę reikšmę pelno rodikliams. Kaip teigia Meteab, Sadiq, Hadrawi (2020) suprasti klientų poreikius - tai tolygu raktui į sėkmę, todėl norint pasiekti maksimaliai gerus rezultatus, būtina išsiaiškinti vartotojų poreikius bei jų elgseną, palaikyti gerus santykius su klientais, parengti strategiją, kuri stiprintų pasitenkinimą gaunamu produktu, skatintų vartotojų lojalumą, numatytų prevencines konfliktų valdymo su klientais priemones. Vienas iš gyvybiškai svarbių veiksnių yra prieiga prie informacijos, o norint taikyti aukštus klientų valdymo standartus būtina integruoti šiuolaikines technologijas (Meteab, Sadiq, Hadrawi, 2020). Tinkamos CRM sistemos pasirinkimas ir pritaikymas organizacijos veiklai turi reikšmingos įtakos sėkmingo verslo vystymui.

**Tyrimo problema.** Kokiomis priemonėmis pagerinti UAB „Lonas“ klientų valdymo sprendimus?

**Tyrimo tikslas.** Atlikus UAB „Lonas“ klientų valdymo analizę, pateikti sprendimus klientų valdymo kokybei gerinti.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti UAB „Lonas“ vartotojų elgsenos veiksnius čiužinio pirkimo procese.
2. Įvertinti naudojamas klientų valdymo IT sistemas ir įvertinti jų veiksmingumą.
3. Identifikavus dažniausiai kylančių konfliktų su UAB „Lonas“ klientais priežastis, sudaryti konfliktų prevencijos priemonių planą.
4. Pateikti tinkamus UAB „Lonas“ klientų valdymo sprendimus.

**Tyrimo objektas.** UAB „Lonas“ klientų valdymo sprendimai.

**Tyrimo metodai:** lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros bei internetinių šaltinių analizė, klientų apklausa.

### UAB „Lonas“ charakteristika

UAB „Lonas“ yra populiarus ir gerai žinomas čiužinių, lovų bei miegamojo aksesuarų gamintojas Lietuvos ir Baltijos šalių rinkose. Bendrovė įkurta 1993 metais Jonavoje. Kaip teigia įmonės vadovas, - “mažoji Lono šeima per 30 gyvavimo metų subūrė didžiąją – daugiau nei 250 „loniečių“ – šeimą Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje”, o kasdienė bendrovės veikla pagrįsta šeimos vertybėmis ir tradicijomis (oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis, 2022).

NUO 1993

1 pav. UAB „Lonas“ logotipas (oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis, 2022)

Bendrovės veikla prasidėjo nuo porolono detalių gamybos. Siekiant užtikrinti klientų poreikius ir investuojant į gamybos plėtrą, 1998 metais buvo pradėta čiužinių gamyba, kuri tapo pagrindine veikla. Būtent dėl šio gaminamo

produkto yra žinomas ir prekinis ženklas. Rinkoje čiužinių pasiūla ir konkurencija didžiulė, UAB „Lonas“ savo klientams siūlo išskirtinius rankų darbo čiužinius, atitinkančius aukščiausius kokybės standartus. Čiužinių kūrimo, gamybos etape technologai pasitelkia savo ilgametę patirtį bei bendradarbiauja su kineziterapeutais. UAB „Lonas“ savo prekių asortimentą praplėtė ir gali pasiūlyti antčiužinių, miegamojo tekstilės bei miegamojo lovų. UAB „Lonas“ yra stiprus rinkos dalyvis, bet ne vienintelis Lietuvoje. Atsižvelgiant į siūlomų prekių asortimentą, kaip pagrindinį ir ilgąmetį konkurentą būtų galima išskirti UAB „Auraplus“. Suvokiant, kad žmonių poreikiai, miego ypatumai, kūno svoris ir kiti veiksniai yra skirtingi, UAB „Lonas“ savo klientams siūlo rinktis iš 20 skirtingų čiužinių rūšių: pagal kietumą: minkšti, vidutinio kietumo ir kieti čiužiniai, pagal tipą: lateksiniai, spyruokliniai, visko elastiniai, putų poliuretano ir vaikams pritaikyti čiužiniai (oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis, 2022). Asortimente yra įvairių standartinių dydžių čiužinių, tačiau neradus tinkamo dydžio, bendrovė pagamina pagal individualius kliento poreikius (oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis, 2022).

### Vartotojų elgsenos veiksnių įtaka UAB „Lonas“ prekės ženklo čiužinių pirkimui

Kiekvieno gamintojo, pardavėjo ar paslaugos tiekėjo tikslas - kuo daugiau vartotojų, o dar geriau lojalių klientų. Kaip teigia Meteab, Sadiq, Hadrawi (2020), suprasti klientų poreikius - tai tolygu raktui į sėkmę, todėl norint pasiekti maksimaliai gerus rezultatus, būtina išsiaiškinti vartotojų poreikius bei jų elgseną. Vartotojų elgsena susideda iš kelių etapų ir apima sudėtingą žmogaus elgesį nuo poreikio suvokimo, perkant produktą, iki jo vartojimo ir pašalinimo (Veselovska, Hudakova, Bartkova, 2022). Borimnejad, Eshraghi Samani (2016) teigimu, neįmanoma užmegzti sėkmingų santykių tarp gamintojų ir vartotojų, kol vartotojų elgsena tinkamai neišanalizuota. Vartotojų elgsenos tyrimais nustatyti tradiciniai vidiniai ir išoriniai veiksniai rinkiniai.

**Vidiniai** veiksniai: demografija, gyvenimo būdas, asmenybės bruožai, motyvacija, požiūris, įsitikinimai ir jausmai.

**Išoriniai** veiksniai: šeima, kultūra, vietovė ir atskaitos grupė yra pagrindiniai vartotojo pirkimo elgsenos poveikiai (Jongbum, Kangbok, Soowon, Yongbum, Jayoung, 2016). Dulam, Furuta, Kanno (2021) nuomone, šie veiksniai gali būti suskirstyti į skirtingas kategorijas: asmeninius, socialinius, psichologinius, individualius ir situacinius. Autoriai Kovanovienė, Mačytė, Petkevičiūtė, Zaikauskaitė (2019), analizavę veiksnį įtaką vartotojų elgsenai, išorinius dirgiklius sugrupavo į rinkodaros ir sociologinius.

**Rinkodaros:** prekės ženklas, kaina, kokybė, pakuotė, emocinė vertė, prekės atributika, pasiūlymai.

**Sociologiniai:** šeima, narystės grupės, atskaitos grupės, socialinė klasė, kultūra ir subkultūra. Daugelis mokslinės literatūros, analizuojančios vartotojų elgseną, veiksnį visgi sufokusuoti į išorinius. Galima daryti prielaidą, kad tai vyksta strategiškai, siekiant kuo labiau išanalizuoti veiksnius, kuriuos gali formuoti patys gamintojai ar paslaugos teikėjai, taip įtakojant vartotojų elgseną. Vartotojų elgsena nuolat kinta, tačiau pokyčiai paprastai vyksta sklandžiai, o verslo aplinka paprastai turi pakankamai laiko prisitaikyti.

Vieni naujausių mokslinių tyrimų, susijusių su vartotojų elgsena, - pandemijos poveikis visuomenei. Tyrimai rodo, kad atsirado naujų veiksnų – netradicinių, turinčių įtakos vartotojams ir jų sprendimams, pavyzdžiui, saugumo jausmas parduotuvėse ir parduotuvių prieinamumas (Veselovska, Hudakova, Bartkova, 2022). Kadangi vartotojų elgsena yra dinamiškas ir nuolat kintantis reiškinys, kiek ilgai šis veiksnys turės įtakos galima tik nuspėti.

Atsižvelgiant į vieną iš iškeltų uždavinių, buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti veiksnius, turinčius įtakos prekinio ženklo „Lonas“ gaminio (šiuo atveju – čiužinio) pasirinkimui. Tikslui pasiekti buvo atlikta internetinė apklausa, kuri paskelbta apklausa.lt portale 2022 m. gruodžio 20-24 dienomis, apklausti 102 respondentai. Siekiant nustatyti tipinį prekinio ženklo „Lonas“ vartotoją, pateikti apibendrinti apklausos demografiniai duomenys. Jie pateikiami susisteminti, eliminavus neatsakytus klausimus.

1 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys (sudaryta autorės)

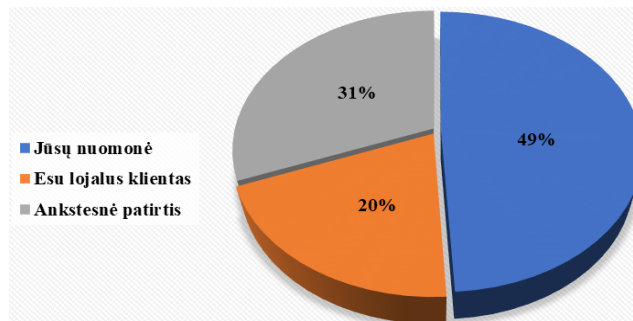
Lytis		Moterys, proc.	Vyrai, proc.
		62	38
		Respondentai, proc.	
Amžius	18–24 m.	0	
	25–34 m.	2	
	<b>35–44 m.</b>	<b>70</b>	
	45–54 m.	27	
	55–64 m.	1	
	65 m. ir daugiau	0	
Socialinė padėtis	Studentas/ė	0	
	<b>Darbininkas/ė</b>	<b>49</b>	
	Valstybės tarnautojas/a	20	
	Verslininkas/ė	31	
	Senjoras/ė	0	
	Bedarbis/ė	0	
Gaunamos pajamos per mėnesį eurais	Iki 500	0	
	501–650	0	
	651–850	0	
	851–1050	2	

	<b>1051–1150</b>	<b>67</b>
	1151 ir daugiau	31
<b>Šeimos sudėtis</b>	Vienišas/a	1
	Šeima su mažais vaikais	43
	Šeima su paaugliais	47
	Šeima be vaikų	9
	Pensininkai	0

Dauguma, t.y. 62 proc. tyrime dalyvavusių respondentų, yra moterys, vyrai sudarė 38 proc. Didžioji dalis, t.y. 70 proc. respondentų, priklauso amžiaus grupei nuo 35 m. iki 44 m. Klausimas apie socialinę padėtį atskleidė, kad tarp apklaustųjų vyrauja darbininko statusą sau priskybę respondentai, tai sudaro 49 proc. Net 67 proc. apklaustųjų gaunamos pajamos per mėnesį svyruoja intervale tarp 1051–1150 eurų. Kiek mažesnes pajamas gauna tik 2 proc., o 31 proc. uždirba daugiau kaip 1151 eurą. Apklaustųjų šeimyninė padėtis vyrauja apylygiai tarp, šeimos su vaikais 43 proc. ir šeimos su paaugliais 47 proc. Nustačius demografinį segmentą, kuriam priklauso „Lonas“ vartotojai, toliau siekta išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia apsisprendimą pirkti „Lonas“ produkciją (čiūžinį).

100 proc. respondentų nuomone, šį produktą perka siekdami patenkinti iškilusį poreikį. Aplinka, spontaniškumas, nuotaika vartotojo pasirinkimui pirkti produktą (čiūžinį) neturi visiškai jokios įtakos. Galima daryti prielaidą, kad tokiame atsakymų pasiskirstyme įtakos turėjo produkto specifiškumas.

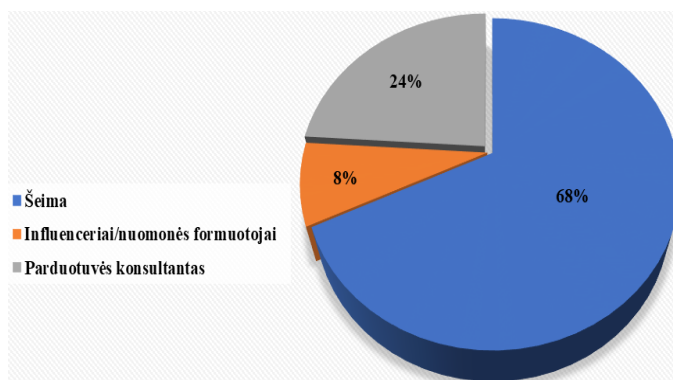
Vartotojų apsisprendimui renkantis produktą gali turėti įtakos vidiniai veiksniai: nuomonė, patirtis, lojalumas, todėl sekančiu klausimu norėta nustatyti, kurie aukščiau išvardinti vidiniai veiksniai turi įtakos renkantis produktą (čiūžinį).



**2 pav. Vidiniai veiksniai sąlygojantys apsisprendimą pirkti „Lonas“ čiūžinį** (sudaryta autorės)

Taip pasiskirstę respondentų atsakymai rodo, kad – 54 proc. apklaustųjų pasisakė, kad įtakos turėjo tik jų pačių nuomonė. 22 proc. klientų yra lojalūs, o 34 proc. turėjo teigiamos ankstesnės patirties su šio prekės ženklo gaminama produkcija, ir tai juos paskatino pakartotiniam vartojimui.

Siekiant kuo tiksliau įvertinti vartotojų elgsenos veiksnių įtaką renkantis UAB „Lonas“ produkciją, vartotojų buvo klausama: kurie iš šių išorinių veiksnių nulėmė jų pasirinkimą pirkti būtent šį gaminį?



**3 pav. Išoriniai veiksniai lemiantys apsisprendimą pirkti „Lonas“ čiūžinį** (sudaryta autorės)

Iš 3 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiau kaip puse apklaustųjų – 68 proc., įvardijo šeimą, kaip labiausiai turintį įtakos veiksnį, renkantis produktą. Parduotuvės konsultanto profesionaliai ir kompetentingai suteikta konsultacija turėjo įtakos 24 proc. respondentų, o nuomonės formuotojų įtakos jaučiasi paveikti tik 8 proc.

Atsižvelgiant į teorinius aspektus ir gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tipiniai UAB „Lonas“ vartotojai yra: moterys amžiaus grupėje nuo 35 m. iki 44 m., gaunančios mėnesines pajamas tarp 1051–1150 eurų. „Lonas“ vartotojų elgseną veikia tradiciniai išoriniai ir vidiniai veiksniai. Tyrimo metu išryškėjo vidiniai/psichologiniai

veiksniai – poreikis, patirtis ir nuomonė. Taip pat išoriniai veiksniai – šeima, įtakos grupės (nuomonės formuotojai, parduotuvės konsultantai).

### Ryšių su klientais valdymas ir klientų valdymo IT sistemos

Santykių su klientais valdymo programų sėkmė priklauso nuo įmonės gebėjimo nustatyti klientų skirtumus, kai įmonės bando valdyti naujus klientus, kuriems buvo pastebėtas tik pirmasis pirkimas. Pakartotinių šių klientų stebėjimų trūkumas įmonėms kelia struktūrinį iššūkį, leidžiantį daryti išvadą apie nepastebėtus jų skirtumus. Tai vadinama santykių su klientais valdymo „šalto starto“ problema, kai įmonėms sunku panaudoti esamus duomenis, kai bando daryti išvadą apie klientus santykių pradžioje. Mokslininkai siūlo šaltojo paleidimo problemos sprendimą, sukurdami tikimybinio mašininio mokymosi modeliavimo sistemą, kuri panaudoja informaciją, surinktą gavimo metu. Pagrindinis modelio aspektas yra tas, kad jis lanksčiai fiksuoja latentinius aspektus, kurie valdo įsigyjant pastebėtą elgesį, taip pat būsimą polinkį pirkti ir reaguoti į rinkodaros veiksmus naudojant galias eksponentines šeimas. Modelis gali būti integruotas su įvairiomis paklausos specifikacijomis ir yra pakankamai lankstus, kad užfiksuotų daugybę nevienalyčių struktūrų (Padilla, Ascarza, 2021).

Internetu galima rasti didelę pasiūlą klientų valdymo sistemų. Žemiau apžvelgiamos populiariausios klientų valdymo sistemos, palyginami jų privalumai ir trūkumai, kokias klientų valdymo funkcijas jos atlieka.

**Hanna CRM** – tai sistema, kuri sukurta patiems būtiniausiems kasdieniniams procesams palengvinti. Hanna tai padaro viską paprasčiau ir greičiau. Hanna CRM lengva naudotis, nes viskas yra vienoje vietoje. Kliento duomenys niekada nedings, nes yra sujungti su el. paštu ir telefonija.

Privalumai: paprasta naudotis, dažnai atnaujinama sistema, platus įrankių juostos asortimentas.

Trūkumai: mažos duomenų importavimo apimtys, nėra nurodyta kiek duomenų priklauso vienam vartotojui (internetinis puslapis Hanna CRM, 2021).

Modulių funkcijos:

✓ Modulyje *kontaktai* galima sukurti savo kliento profilį ir matyti visas pavestas užduotis, apmokėjimus, išlaidas, išankstines sąskaitas vienoje vietoje. Bet kada galima pasiekti archyvuotą bendravimo elektroniniais laiškais istoriją, nes ji bus kliento kortelėje. Kontaktai modulyje yra kaupiama visa informacija apie klientą, ten galima matyti visą istoriją apie klientą.

✓ Modulyje *užduotys* galima planuoti visus darbus, susijusius su klientu. Modulo pagalba niekada neužsimirš neatlikti darbai, nes sistema pati primins apie neatliktas užduotis.

✓ Kalendoriaus modulis pagalba viskas bus suplanuota bet kuriuo metu. CRM kalendorių galima sinchronizuoti su Google kalendoriumi, tada galima prisijungti iš bet kurios vietos mobiliojo telefono pagalba.

✓ Modulis *sutarčių registras* leis greitai paruošti naują sutartį, ar surasti darytą seniau. Tokios užduotys Hanna CRM nesukelia nepatogumų ar bereikalingo streso. Skaitmenizavus įmonės sutarčių registrą, užtikrins funkcionalų dokumentų sukėlimą ir greitą bei patogų reikiamos informacijos suradimą (Hanna CRM, 2021).

**Salesforce** – viena iš populiariausių klientų valdymo sistemų pasaulyje. Tai dirbtinio intelekto pagrindu sukurta platforma, kuri suteikia informaciją, kad būtų galima priimti tinkamus sprendimus kiekvienam klientui. Sistemoje egzistuoja tokie debesų tipai: aptarnavimas, pardavimas ir rinkodara. Tai viena labiausiai į klientus orientuota CRM sistema.

Privalumai: galimybė matyti visą kliento „kelį“. Sistema turi galimybę susijungti su kitomis sistemomis ir keistis duomenimis.

Trūkumai: papildomai apmokestinti planų priedai gali kainuoti papildomų išlaidų (Dreamcubator, 2021).

Modulių funkcijos:

✓ Service Cloud -lanksti ir skaidri klientų aptarnavimo patirtis su šiuo moduliu tampa realybe. Naujų technologijų dėka Salesforce Service Cloud palengvina klientų patirtį, dėl ko jaučiamas komandos produktyvumo padidėjimas ir klientų pasitenkinimas.

✓ Sales Cloud modulis pagalba padidina produktyvumą ir sumažina išlaidas. Tai į pardavimus orientuota platforma, kurioje yra kaupiama visa informacija apie klientus, stebimas ryšys su įmone ir automatizuojamos daugelis operacijų.

✓ Community Cloud sukurta įmonės individualumui. Modulo pagalba žmonės labiau įsitraukia į verslo operacijas. Ji gali padėti ne tik klientams ar darbuotojams, bet ir partneriams bei kitiems suinteresuotiems.

✓ Marketing Cloud modulyje galima pritraukti ir matyti visus klientus vienoje vietoje. Naudojantis šia platforma sutaupoma laiko, optimizuojami rinkodaros veiksmi naudojanč dirbtinį intelektą (Dreamcubator, 2021).

**AIVA 9001 CRM** – tai kompleksinis verslo procesų automatizavimo sprendimas. Sistemos pagalba sukuriami centralizuota duomenų bazė esantiems ir būsimiems klientams, produkcijos aprašymams ir kainoms, bei automatizuojami vadybininkų darbo su klientais procesai. AIVA 9001 CRM sistema ne tik registruoja klientus ir darbus su jais, bet ir automatizuoja vadybininkų darbą – planavimą, pasiūlymų ir kitų dokumentų bei ataskaitų ruošimą. Bendradarbiaudami su kitomis Lietuvos įmonėmis, platformos pagrindu, sukūrė ir įdiegė sprendimus gamybai, statybai, prekybai ir paslaugoms.

Privalumai: daugiau užsakymų, vadybininkų darbo našumo padidėjimas, paprastas įdiegimas.

Trūkumai: mažai informacijos apie įmonę, kuri daug metų veikia Lietuvoje.

Modulių funkcijos: Ši sistema kompleksiskai apima visus įmonės procesus, turi savyje CRM, ERP, ISO 9001 ir E- komercijos funkcijas, kurios yra lengvai pritaikomos ir įdiegiamos nestandartiniais sprendimais. Nors tai didelė

sistema, bet jos kaina lyginant su kitomis sistemomis yra nedidelė ir yra pakankamai lengvai įdiegiama (Aiva sistema, 2020).

Poreikiai apie diegiamą CRM sistemą:

*Kliento profilis.* Tikslinės auditorijos klientas, kalbant apie fizinį asmenį, turėtų būti ne jaunesnis negu 16 metų, mokus, gali gyventi ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje bei Estijoje. Klientas turi mėgti patogumą ir išskirtinumą, nes renkantis čiužinį ar pagalvę, labai svarbu patogumas, išskirtinumas ir kokybė. Numatomos CRM veiklos:

#### Marketingas:

*Pardavimai.* Už sėkmingą pardavimą atsakingi gamintojai, kurie pagamina kokybišką ir kliento norus atitinkančią produkciją. Versle svarbiausias dalykas yra patenkintas klientas, nes kiekvienas klientas gali tapti lojaliu klientu.

*Anketavimas, duomenų rinkimas, klientų apžvalga.* Kadangi įmonė didelį dėmesį rodo klientams, ši sritis leistų kaupti informaciją apie patį klientą. Tokiu būdu galima klientams suteikti tai, ko jie tikisi bei pasiūlyti geriausią kainos ir kokybės santykį ir tuo pačiu tinkamai išspręsti problemas.

*Sveikinimai, šilto ryšio palaikymas.* Didžiausias įmonės turtas yra jos darbuotojai, klientai ir jų partneriai, kurių pagalba įmonė plėtoja ilgalaikius santykius, todėl sveikinimai ir šiltas ryšys yra neatskiriama dalis glaudžių santykių. Įmonė labai vertina savo darbuotojus, nes ten dirba šeima. Lojalūs klientai per didžiąsias šventes gauna sveikinimus į el. paštus.

#### Personalo valdymas:

*Darbo valandų praleidimo sekimas.* Darbų sekimas gali padėti pasiekti geresnių rezultatų, kurie įmonės siekiami aukštais moralės standartais. CRM pagalba būtų galima stebėti gamybos ir pardavimų skyrių darbą, pardavimų biudžetus, naudojant reikiamus valdymo skydelius. Svarbu išsiaiškinti, kaip darbuotojai praleidžia darbo valandas, kuri gamybos dalis užima daugiausia laiko ir ką būtų galima optimizuoti ar eliminuoti.

*Darbo užduočių planavimas ir vykdymas.* Visi darbai būtų matomi visiems darbuotojams. Siekiant, kad įmonė, kuri vertina kokybę ir išskirtinumą, galėtų viską daryti dar kokybiškiau ir geriau CRM pagalba būtų galima numatyti būsimus pardavimus, naudojant tikimybes, svertines vertes ir numatomas pardavimų datas, kad tai matytųsi realiu laiku.

Išnagrinėjus visas klientų valdymo sistemas, labiausiai tinkama UAB „Lonas“ klientų valdymo sistema būtų AIVA 9001, nes įmonė yra gamybinė, todėl aktualu ne tik klientų valdymo modeliai, bet ir sandėlių valdymas, atsargų tikrinimas, gamybos planavimas ir panašiai.

### UAB „Lonas“ konfliktų su klientais valdymas

Suvokimas, kaip derėtų komunikuoti ir dirbti su skirtingais klientų tipais, gali padėti sustiprinti verslo santykius ir padidinti įmonės pajamas. Neretai kylantys konfliktai su klientais dažniausiai susiję su žinių stoka. Traukimaitė (2008) teigia, jog norint efektyviai spręsti konfliktus reikia suprasti situaciją, dėl kurios kilo konfliktas (išsiaiškinti priežastis), pažinti abu konflikto dalyvius bei turėti žinių ir įgūdžių, padedančių konstruktyviai spręsti konfliktus. Natūralu, jog UAB „Lonas“ susiduria tiek su konfliktais, tiek su visais klientų tipais. Tai gali patvirtinti ir internetinėje parduotuvėje esantys atsiliepimai (žr. 4 pav.).

The screenshot shows three customer reviews for UAB „Lonas“:

- Review 1 (Linas, 2022-11-23):** 2 stars. Complaint: "Nuoširdžiai nerekomenduoju. 2016m nusipirkom tuometu Baldu rojus (Vilniuje) firminej parduotuvej pati brangiausia Tyla, kuris buvo reklamuojamas kaip ypac aukstos kokybes. Praejo daugiau nei 6m ir per ta laika nemiegojome ne vienos nakties kokybiskai. Vartomes per visa nakti, skauda visus šonus. Pernai neiskenite paklauseme Lono ir nusipirkome pati brangiausia Memo anciuzini situacijai pagerinti. Pagerejo, bet labai nezenkliai. Pinigai isleisti nemazi, delto ismesti viska ir pirkti kito nekyla ranka. Vargstam..."
- Review 2 (Judita, 2022-10-24):** 1 star. Complaint: "Pirkome PC BIG Lonas 2 pagalves Nora Natur, jos skleidžia nemalonu chemijos ar pelesiu kvapa, kuris per 2 savaites neišnyko. Kreipemes į saloną ir į info.lonas.lt, deja, gavome atsakymą, kad gaminio smarvė nėra laikoma nepakankamos kokybės požymiu, todėl prekės nepriima atgal ir pinigų negražina. Būkite atsargūs rinkdamiesi prekes, nes apie galimą kvapą nėra nurodyta nei etiketėje, nei prekės aprašyme internete."
- Review 3 (Rima, 2022-07-13):** 5 stars. Praise: "Sveiki, mes pirkome čiužinį Mūza Plius. Čiužinys kokybiškas, aptarnavimas puikus, bet mums šis čiužinys netinka. Ir galia kad negalime gražinti, gal yra norinčių įsigyti šita čiužinį pigiau. Skelbimą galite rasti skelbiu.lt"

4 pav. UAB „Lonas“ klientų atsiliepimai (oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis, 2022)

Nors 4 paveiksle pateikti dauguma neigiamų atsiliepimų, tačiau vis tik didžioji dalis klientų teigiamai atsiliepia apie įmonę. Neigiamuose komentaruose geriau atsiskleidžia klientų tipai. Klientai įsigyja prekę, ja lieka nepatenkinti, tačiau naujo kažko nenori išmėginti. Nors įmonė viešai skelbia pirkimo – pardavimo bei prekių keitimo ir grąžinimo taisykles, vis tik atsiranda klientų, kurie prieš pirkdami jų neskaito, o vėliau kaltina darbuotojus už prastą darbą ir menkina įmonės reputaciją. Pastebimi ir tokie klientai, kurie dažnai būna irzlūs ir nepatenkinti, komentaruose tai išduoda šauktuko ženklai, kažkuo neįtikus būtinai parašo neigiamą atsiliepimą su raginimu nepirkti prekių. Konfliktus su klientais įmonėje sukelia šie veiksniai: ilgas pristatymas, darbuotojai neatkreipia kliento dėmesio į grąžinimo ir keitimo taisykles, prastas kurjerių darbas, nemalonus prekių kvapas, kuris nelaikomas prastos kokybės požymiu, brokuotos prekės, kokybės ir kainos santykis, prekės iš ekspozicijos geresnės nei realiai pristatomos.



Konfliktų valdymas – tai iškilusių konfliktų stebėjimas ir ankstyvas įsikišimas į konflikto vystymosi procesą, jei pastebimi ženklai, jog konfliktas gali pradėti ydingai plėtotis (Higienos institutas, 2012). Pats konfliktas pagal Lakį (2008) skirstomas į pagrindines 4 stadijas: iki konfliktingę, kovos, sprendimo ir po konfliktingę. Analizuojant UAB „Lonas“ kylančius konfliktus ir jų padarinius pastebima, jog konfliktai pradedami spręsti tik pasiekus kritinį tašką – kai klientas pateikia prastą atsiliepimą internete. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nėra mokomi, kaip elgtis konfliktinėse situacijose, nesupažindinami su aptarnavimo kokybės standartais. Tai patvirtina ne vienas viešas komentaras ir atsakymas į jį (žr. 5 pav.).



5 pav. Komentaras ir atsakymas (oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis, 2022)

Išanalizavus UAB „Lonas“ konfliktų valdymą su klientais, galima teigti, jog įmonė neturi tinkamos konfliktų su klientais valdymo sistemos ir prevencinių priemonių plano. Konfliktus geriausiai spręsti dar iki jiems prasidedant, todėl siūlomos šios prevencinės priemonės (žr. 2 lentelę): mokymai apie konfliktų sprendimus bei tinkamą bendravimą, vidinės komunikacijos gerinimas, žinių atnaujinimas apie įmonės standartus ir prekes.

2 lentelė. Prevencinių priemonių planas

Priemonė	Paaiškinimas	Atsakingas asmuo
Konfliktų sprendimo mokymai	Kartą per metus rengti mokymus konfliktų sprendimo tema. Tai padėtų darbuotojams veiksmingiau spręsti nedidelius konfliktus, kai jie kyla, užuot leidžiantys jiems tapti dideliais trukdžiais.	Personalo vadovas
Tinkamo bendravimo mokymai	Mokydami bendravimo įgūdžių (kartą per pusmetį), darbuotojai galėtų padidinti savo gebėjimą efektyviai bendrauti su įvairiais asmenimis ir valdyti bendravimo problemas bei kylančius konfliktus.	Personalo vadovas
Pagerinti vidinės komunikacijos kanalus	Klientų valdymo sistemoje įdiegti modulį kurio pagalba būtų galima susisiekti su kokybės valdymo vadybininkais, taip greit išsprendžiant/išvengiant problemas	Komunikacijos kanalu/IT specialistas
Žinių atnaujinimas apie įmonės standartus ir prekes	Periodiškai (kartą per metus) teikti informaciją ir rengti mokymus apie įmonės standartus, tikslus, metodus, vertybes, prekes.	Kokybės valdymo vadovas
Konfliktų sprendimo schemų projektavimas	Sukurti sistemą ar eigą pagal kurią turėtų būti sprendžiamas konfliktas	Kokybės valdymo vadovas

Įvedus šias prevencines priemones būtų galima ne tik atpažinti kylantį konfliktą, tačiau ir laiku jį sustabdyti. Situacijas išspręsti padėtų ne tik mokymai ar žinios, tačiau ir kokybės valdymo komanda, kuri šiuo metu sprendžia tik jau susidariusius, viešai paskelbtus konfliktus.

Kalbant apie konfliktų valdymo priemones, jos veiksmingos jau atpažinus konfliktą. Konfliktas gali būti sprendžiamas privačiai, per šalių derybas arba pasitelkus neutralią trečiąją šalį, pvz., patarėją ar tarpininką (Jacobson, 2021). Analizuojant UAB „Lonas“ atvejį pastebima, kad konfliktui spręsti interneto erdvėje naudojama atsiliepimo priemonė. Jos pagalba klientas gali pateikti skundą arba padėką. Dažnu atveju į skundus yra reaguojama bei nurodoma kaip elgtis tam tikroje situacijoje. Puiki IT priemonė, spręsti konfliktą internetiniame puslapyje, yra virtuali bendravimo platforma, kur galima užduoti klausimus ar pateikti skundus. Aptarnaujant klientą, kuris yra atėjęs į fizinę parduotuvę, rekomenduojama taikyti tokius konflikto valdymo metodus kaip:

- Informacijos suteikimas. Darbuotojas turėtų suteikti visą prašomą informaciją klientui.
- Nukreipimas. Daugeliui nesutarimų dalyvių ir besikreipiančių su skundais asmenų nepakanka vieno šaltinio, jiems gali prireikti pagalbos tinklo. Atsakingas asmuo gali padėti pasirinkti iš galimo išteklių sąrašo tinkamiausius būdus, paaiškindamas, kaip kiekvienas iš galimų procesų veiktų sprendžiant konkrečią problemą (Sveikatingumo akademija, 2014)
- Derybų metu taikyti bendradarbiavimo metodą. Toks darbuotojas ne konkuruoja, o kooperuojasi – kviečia klientą bendradarbiauti ir pats tam sudaro visas reikalingas sąlygas. Darbuotojas savo stipria valia, pasitikintis savimi

bei esantis toliaregis randa kūrybišką sprendimą, kuris tiktų abiem pusėms. Svarbiausia, kad į šį problemos sprendimą būtų įtrauktas ir klientas (Sveikatingumo akademija, 2014).

Įvedus šias prevencines priemones bei konfliktų valdymo priemones, ilgalaikėje perspektyvoje įmonė gautų ne tik finansinės naudos, tačiau ir gerintų savo reputaciją.

### Klientų valdymo sprendimai

Viena esminių priežasčių, pritraukiant ir išlaikant vartotojus, yra pirkimo motyvo išsiaiškinimas. Kitaip tariant, būtina suvokti vartotojo elgseną ir tai kas jai daro įtaką. Remiantis atlikta apklausa galima teigti, kad UAB „Lonas“ prekės pasirinkimą lemia šimtaprocentinis poreikio jausmas, lojalumas ir teigiama ankstesnė patirtis. UAB „Lonas“ klientų valdyme yra itin svarbu nepriekaištinga produktų kokybė, kuri turėtų būti nuolat tikrinama, kadangi prekės nėra pigios ir yra naudojamos kasdien. Svarbu ne tik produkto kokybė, bet ir bendravimo kokybė – tenkinami klientų poreikiai, stiprinamas grįžtamasis ryšys bei tobulinimas aptarnavimas.

Padidėjusi konkurencija tarp įmonių, skatina imtis atitinkamų veiksmų siekiant optimizuoti turimą informaciją bei kitus išteklius, kad būtų pasiekta didžiausia įmanoma ekonominė nauda. Vienas populiariausių pasirinkimų, siekiant gerinti aptarnavimą, yra klientų valdymo sistemos. Įvertinus, kad UAB „Lonas“ yra gamybinė įmonė, siūloma naudoti AIVA 9001 sistemą. Sistemos pagalba bus galima valdyti ne tik klientų informaciją, bet ir kitą su gamyba susijusią informaciją. Sistemoje būtų galima planuoti bei vykdyti gamybines užduotis – sandėlių valdymą, atsargų sutikrinimą ir panašiai. Optimizavus gamybinius procesus, būtų galima skirti didesnę dėmesį prekių kokybei bei aptarnavimo tobulinimui. Sistemoje būtų galima vykdyti ne tik pardavimus, tačiau ir kurti artimą ryšį su klientu – jie gautų sveikinimus į el. paštus.

Klientai yra veikiami įvairių išorinių ir vidinių dirgiklių, todėl neretai tiek internetinėje, tiek fizinėse parduotuvėse kyla konfliktų. Geriausias konfliktas – dar neįvykęs. Todėl UAB „Lonas“ yra rekomenduojama įdiegti tokias prevencines priemones kaip: konfliktų sprendimo mokymai, tinkamo bendravimo mokymai, vidinės komunikacijos tobulinimas, mokymai apie įmonės standartus ir prekes, konfliktų sprendimo schemų suprojektavimas. Įvedus šias priemones būtų galima konfliktą suvaldyti pradinėse stadijose, o galbūt net jo išvengti. Jei vis tik konfliktas įvyksta, tam kad jį suvaldyti, rekomenduojama taikyti tokius metodus kaip: informacijos suteikimą, nukreipimą bei bendradarbiavimą. Pritaikius siūlomas priemones ir metodus pirmiausia sumažėtų konfliktų, o klientai gautų profesionalesnį aptarnavimą, kuris pateisintų, o gal net viršytų, jo lūkesčius pirkimo metu.

### Išvados

1. Vertinant teoriniu aspektu vartotojų elgsenos veiksnius pirkimo procesui, nustatyti tradiciniai vidinių ir išorinių veiksnių rinkiniai. Tyrimo metu išryškėjo vidiniai/psichologiniai veiksniai: poreikis, patirtis, lojalumas ir nuomonė. Išoriniai veiksniai: šeima, įtakos grupės (nuomonės formuotojai, parduotuvės konsultantai).

2. Padidėjusi konkurencija tarp įmonių, skatina imtis atitinkamų veiksmų siekiant optimizuoti turimą informaciją bei kitus išteklius. Klientų valdymo sistemos - CRM leidžia įmonėms valdyti klientų duomenimis, įskaitant kontaktinę ir paskyros informaciją, pardavimo galimybes, paslaugų atvejus ir rinkodaros kampanijas. UAB „Lonas“ siūloma naudoti AIVA 9001 klientų valdymo sistema.

3. Konfliktus su klientais įmonėje sukelia šie veiksniai: ilgas pristatymas, darbuotojai neatkreipia kliento dėmesio į prekės grąžinimo ir keitimo taisykles, prastas kurjerių darbas, negeras prekių kvapas, kuris nelaikomas prastos kokybės požymiu, brokuotos prekės, prekės neatitinka kokybės ir kainos santykio, prekės iš ekspozicijos geresnės nei realiai pristatomos, nemalonus ir nekompetentingas konsultantų aptarnavimas.

4. Viena esminių priežasčių, pritraukiant ir išlaikant vartotojus, yra pirkimo motyvo išsiaiškinimas, todėl būtina suvokti vartotojo elgseną ir tai kas jai daro įtaką. Klientai yra veikiami įvairių išorinių ir vidinių dirgiklių, todėl neretai kyla įvairūs konfliktai. Siūloma taikyti priemones, kurios mažintų konfliktų riziką: rengti mokymus apie konfliktų valdymą, tinkamą bendravimą, žinių atnaujinimą apie įmonės standartus ir prekes, įvesti konfliktų valdymo priemones tokias kaip: informacijos suteikimą, nukreipimą bei bendradarbiavimą. Padidėjusi konkurencija tarp įmonių skatina imtis atitinkamų veiksmų, siekiant optimizuoti turimą informaciją bei kitus išteklius, kad būtų pasiekta didžiausia įmanoma ekonominė nauda. Vienas populiariausių pasirinkimų, siekiant gerinti aptarnavimą, yra klientų valdymo sistemos CRM.

### Literatūra ir kiti informaciniai šaltiniai

1. Borimnejad, V., & Samani, R., E. (2016). "Modeling consumer's behavior for packed vegetable in "Mayadin management organization of Tehran" using artificial neural network," *Cogent Business & Management*, Taylor & Francis Journals, vol. 3(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1208898>
2. Dulam, R., Furuta, K., Kanno, T. (2021). Quantitative decision-making model to analyze the post-disaster consumer behavior, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Volume 61, 2021, 102329, ISSN 2212-4209, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102329>.
3. Higienos institutas, 2012. Konfliktų prevencija. <https://hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Konfliktu%20prevencija%20mazoms%20imonems.pdf>
4. Jacobson, S. (2021). Konfliktų sprendimo privalumai. „Conover Company“. <https://www.conovercompany.com/the-benefits-of-conflict-resolution/>

5. Jongbum, B., Kangbok, L., Soowon, L., Yongbum, K., Jayoung, CH. (2016). Predicting personality traits related to consumer behavior using SNS analysis, *Journal* 1361-4568, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13614568.2016.1152313>
6. Kiyak, D., & Labanauskaitė, D. (2020). CRM koncepcijos galimybės kūriant vertėse pagrįsto turizmo produktą. *Vadovybė* (16487974), 36 (1).
7. Kovanovienė, V., Mačytė, R., Petkevičiūtė, R., & Zaikauskaitė, G. (2019). The influence of marketing tools on consumer behavior and its assessment. *Vilnius University Open Series*. 42-48. [https://www.researchgate.net/publication/342208753\\_The\\_influence\\_of\\_marketing\\_tools\\_on\\_consumer\\_behavior\\_and\\_its\\_assessment](https://www.researchgate.net/publication/342208753_The_influence_of_marketing_tools_on_consumer_behavior_and_its_assessment)
8. Lakis, J. (2008). Konfliktų sprendimas ir valdymas. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16728/9789955192312.pdf?sequence=1>
9. Meteab, A., A., Sadiq, A., S., & Hadrawi, H., K.. (2020). Effect of Continuous Improvement of Information Technology Applications on E-Customer Behavior in Social Media. *Webology*, 17(1), 19–29. <https://doi.org/db.kaunokolegija.lt/10.14704/web/v17i1/a205>
10. Oficialus „Aiva“ puslapis (2022). <https://www.aiva.lt>
11. Oficialus „Dreamcubator“ puslapis (2022). <https://dreamcubator.club/lt>
12. Oficialus „Hanna CRM“ puslapis (2021). <https://www.hannacrm.lt/>
13. Oficialus „Salesforce“ puslapis (2022). <https://www.salesforce.com>
14. Oficialus UAB „Lonas“ internetinis puslapis (2022). <https://www.lonas.lt/>
15. Padilla, N., & Ascarza, E. (2021). Overcoming the Cold Start Problem of Customer Relationship Management Using a Probabilistic Machine Learning Approach. *Journal of Marketing Research*, 58(5), 981-1006.
16. Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
17. Sveikatingumo akademija (2014). Konfliktų valdymas. [http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014\\_Konfliktu\\_valdymas.pdf/98da1052-e09c-465e-a065-5d30c55879e9](http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014_Konfliktu_valdymas.pdf/98da1052-e09c-465e-a065-5d30c55879e9)
18. Trakumaitė, M., (2008). XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas. Konfliktinių situacijų valdymas. Vilnius. [http://www.museums.lt/old/Ateitis/images/Kurkime\\_ateities\\_muz\\_leidinys/leidinys\\_28\\_31.pdf](http://www.museums.lt/old/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_28_31.pdf)
19. Veselovska, L., Hudakova, L., Bartkova, L. (2022). Feeling of safety: A new important factor influencing consumers? *Cogent Business & Management* 2022;9. [DOI: 10.1080/23311975.2022.2143007]

### **LONAS UAB CUSTOMER MANAGEMENT SOLUTIONS**

Modern organizations operate in a dynamic environment and in competitive conditions, so one of the essential tasks of organizations is improving customer experiences. resolve effectively and publish. The customer management solutions analyzed in this article were selected in the case of Lonas UAB. After characterizing the Lonas UAB brand, the user experience and the reasons influencing their behavior are evaluated from a theoretical point of view. A quantitative study (questionnaire survey) was conducted in order to identify a typical user of Lonas and determine the factors influencing their choice of product (in this case, a mattress). The article also reviews the advantages and disadvantages of the most popular customer management IT systems. Describes the situation of negative and positive reviews left in the Internet space, which leads to conflicts. Taking into account the analyzed scientific literature, other information sources and the research carried out, at the end a plan of measures is presented, providing for the AIVA 9001 system, recommended conflict prevention measures: conflict resolution training, appropriate communication training, internal communication channels, training on the company's standard products and, conflict resolution schemes designing.

Keywords: consumer, consumer behavior, CMR, conflict management.

# DARBUOTOJŲ KAITOS MAŽINIMO GALIMYBĖS UAB „UNITED TRANSLINE“

*Anastasija Pilkionienė (stud.), vadovė Jolanta Čelnieinė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Darbuotojų kaitos problemos visada buvo aktualios tiek mokslininkams, tiek įmonėms, kadangi, siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, būtina pritraukti ir išlaikyti kompetentingus, motyvuotus, lojalius darbuotojus, siekiančius ne tik asmeninių, bet ir įmonės tikslų. Krovinių gabenimas – tai paslaugų sritis, kurioje vykstantys procesai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, todėl būtina valdyti darbuotojų kaitą. Daugumos transporto paslaugas teikiančių įmonių realybė yra susijusi su darbuotojų kaitos problema, sąlygojančia finansinius ir moralinius nuostolius, neigiamai veikiančią įmonės įvaizdį darbo rinkoje, ilgainiui susiduriama su nesėkmingų rezultatų rizika. Todėl šiame straipsnyje siekiama nustatyti darbuotojų kaitą sąlygojančius veiksnius bei numatyti kaitos mažinimo galimybes. Straipsnyje pristatoma darbuotojų kaitos samprata, tipai, analizuojamos darbuotojų kaitos priežastys ir sąlygojantys veiksniai, aptariama darbuotojų kaitos reikšmė įmonės veiklai, mažinimo sprendimai. Straipsnyje taikyti metodai: Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės literatūros, kitų informacijos šaltinių analizė, įmonės dokumentų analizė, anketinė apklausa.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų kaita, darbuotojų trūkumas, motyvavimas, lojalumas, darbuotojų kaitos mažinimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Transporto sektorius pastaraisiais metais susidūrė su įvairiais sunkumais – sumažėjo eksportas, importuojamų žaliavų trūkumas, pokyčiai ir taip neapibrėžtoje verslo aplinkoje, brangstantys energijos ištekliai, COVID-19 pandemijos padariniai bei Rusijos agresija prieš Ukrainą, be to pasaulio ekonomika 2022 metais pasižymėjo prastesniais rodikliais, nei buvo tikėtasi. Nors transportavimo veiklą vykdančių įmonių skaičius kasmet nuolat augo, tačiau užimtųjų skaičius sistemingu, nuolatiniu augimu nepasižymėjo Užimtumo tarnybos duomenimis, 2022 metais Lietuvoje labiausiai trūko sunkiasvorių sunkvežimių ir krovinių transporto priemonių vairuotojų. Darbuotojų kaita, pagal Mathis ir Jackson (2021), yra natūralus, neišvengiamas procesas ir kartais yra naudingas, dėl galimybes atnaujinti kolektyvą, įnešti naujų idėjų, motyvacijos, tačiau didelė darbuotojų kaita yra neigiamas faktorius.

**Tyrimo problema.** Esminė transporto sektoriaus problema – darbuotojų kaita, o tai, sektoriaus įmonių atstovų nuomone, lemia darbuotojų atlyginimai ir socialinės garantijos, taipogi nedidelis susidomėjimas profesija, demografinės krizės ir Lietuvos vairuotojų prioritetas geresnėms darbo sąlygoms Vakarų Europoje (Užimtumo tarnyba, 2022). UAB „United Transline“ taip pat susiduria su darbuotojų kaitos problema – pastarųjų 3 metų laikotarpiu daugiau nei pusė priimtų dirbti darbuotojų išeina iš darbo dar tų pačių metų eigoje. Dėl šios priežasties kyla probleminis klausimas – kokios priemonės padėtų sumažinti darbuotojų kaitą UAB „United Transline“.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti darbuotojų kaitą sąlygojančius veiksnius numatyti darbuotojų kaitos mažinimo galimybes UAB „United Transline“.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti teorinę darbuotojų kaitos sampratos analizę.
2. Identifikuoti darbuotojų kaitos priežastis UAB „United Transline“.
3. Numatyti darbuotojų kaitos mažinimo galimybes UAB „United Transline“.

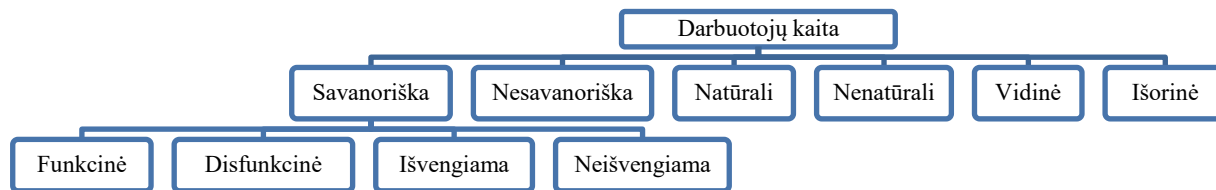
**Tyrimo objektas** – darbuotojų kaita UAB „United Transline“.

**Tyrimo metodai:** Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, įmonės dokumentų analizė, anketinė apklausa.

## Darbuotojų kaitos samprata bei ją sąlygojantys veiksniai

Darbuotojų kaitos problemos visada buvo aktualios tiek mokslininkams, tiek įmonėms. Mamun ir Hasan (2018) akcentuoja darbuotojų kaitos padarinius kaip neigiamus, prilygindami juos didelei žalai, kai įmonę palieka svarbūs vadovai, o dėl šios priežasties netgi gali sustoti įmonės veikla, kol nebus priimtas naujas darbuotojas. Gao ir kt. (2019) teigimu, darbuotojų kaita yra kritinė didžiosios dalies įmonių problema, kadangi turi įtakos įmonės veiklos planavimo tęstinumui, organizacinės kultūros bei darbo tvarumo užtikrinimui. Autoriai pripažįsta, jog natūrali darbuotojų kaita gali padėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos verslo, o kai kuriais atvejais netgi pagerinti personalo kultūrą, sumažinti konfliktų galimybę, įnešti naujų idėjų, žinių bei strategijų, kas galimai padėtų padidinti įmonės veiklos efektyvumą. Darbuotojų kaita gali būti vertinama kaip teigiamas reiškinys ir tada, kai iš įmonės išvyksta žemos kompetencijos, neturintys ir netgi nesiekiantys įgyti reikalingų įgūdžių kokybiškam darbui atlikti darbuotojai. Dėl šios priežasties atsilaivina pozicijos, į kurias gali pretenduoti kiti darbuotojai, sudaromos karjeros galimybės, didėja motyvacija tobulėti. Grixno (2020) teigimu, darbuotojų kaita yra jų judumas, nulemtas arba darbuotojo nepasitenkinimo darbu, arba įmonės vadovo nepasitenkinimo darbuotojo atliekamu darbu. Galiausiai Segizbaeva (2021) darbuotojų kaitą interpretuoja kaip darbuotojų judėjimą įmonės viduje bei išorėje. Veikiant tam tikriems veiksniams, darbuotojų kaitos rodiklis gali išaugti net kelis kartus, todėl įmonės privalo gebėti atpažinti veiksnius, lemiančius darbuotojų išėjimą. Darbuotojai laikomi reikšmingiausiu įmonės veiklos užtikrinimo ir tęstinumo resursu, lemiančiu įmonės egzistavimą ir

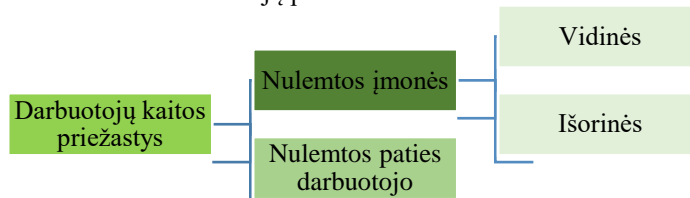
sėkmę. Tinkamas personalo valdymas įmonėje užtikrina ne tik sėkmę, bet ir pranašumą rinkoje, konkurencingumo didėjimą (Bolshunova, 2018). Išanalizavus įvairių autorių teiginius apie darbuotojų kaitą galima teigti, jog šį reiškinį sąlygoja įvairūs veiksniai, todėl darbuotojų kaitą galima skirstyti į tam tikras rūšis (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų kaitos tipai (sudaryta autorės pagal Šulcaitę, Korsakienę, 2019; Mathis, Jackson, 2021)

Natūrali darbuotojų kaita, kuriai įmonė praktiškai neturi įtakos, susijusi su studijomis, persikvalifikavimu, išėjimu į pensiją, pašaukimu į kariuomenę, neįgalumu, nedarbingumu, mirtimi ir pan., tačiau nenatūraliai darbuotojų kaitai daugiausiai įtakos turi būtent įmonės taikomi sprendimai, dėl kurių kyla darbuotojų nepasitenkinimas, mažėja motyvacija darbui, nepateisinami lūkesčiai bei poreikiai. Šulcaitės bei Korsakienės (2019) nuomone, jei įmonės ir jos darbuotojų vertybinės nuostatos nesutampa, nėra galimybės paskatinti darbuotojų išitraukimą, juos išlaikyti ir taip mažinti darbuotojų kaitą. Pažeidus įmonės ir darbuotojų interesų suderinamumą, sprendimą palikti įmonę priima arba įmonės vadovas, arba pats darbuotojas, todėl galima teigti, jog darbuotojų kaita gali būti savanoriška arba nesavanoriška, nebūtinai natūrali ar nenatūrali, kitaip dar vadinama ekstensyviąja. Savanoriška darbuotojų kaita dar yra skirstoma į išvengiamą bei neišvengiamą – neišvengiami sprendimai apima kėlimąsi į kitą vietovę, pasikeitusių šeiminių padėčių ir pan., o išvengiamais sprendimais traktuojami nepasitenkinimo darbu padariniai, kurių iš esmės galėtų išvengti tiek pats darbuotojas, tiek įmonė, kurioje šis darbuotojas dirba. Funkcine kaita apibūdinama žemesnės grandies darbuotojų, atliekančių paprastas funkcijas, kaitą, o disfunkcine – vadovų kaitą. Mathis bei Jackson (2021) teigimu, funkcine kaita nėra tokia nuostolinga įmonei kaip disfunkcinė. Autorių nuomone, įmonę dažniausiai palieka mažiausiai kompetetingi, nebašūs ir įmone nepatenkinti, taigi neloyalūs darbuotojai, o juos keičia našesni, aktyvesni, naujų idėjų turintys ir labiau ištraukti linkę darbuotojai. Disfunkcinė kaita griauja įmonės stabilumą, neužbaigiami pradėti projektai, tenka iš naujo pasidalinti atsakomybėmis, formuoti komandas, kelti tikslus ir skatinti naują išitraukimą.

Visumoje išskiriamos dvi esminės darbuotojų kaitos priežastys – tai iš įmonės veiklos, taikomos politikos ir požiūrio į darbuotojus kylančios priežastys bei iš paties darbuotojo vertybinių nuostatų bei nepateisintų lūkesčių kylančios priežastys. Lydekienė (2015) darbuotojų kaitos priežastis skirsto į tris grupes – įmonės viduje bei įmonės išorėje kylančias priežastis bei asmenines darbuotojų priežastis.



2 pav. Darbuotojų kaitos priežastys pagal grupes (sudaryta autorės pagal Lydekienę, 2015)

Įmonės viduje kylančios priežastys, skatinančios darbuotojų kaitą, yra valdymo stilius, pripažinimo stoka, netenkinantis darbo užmokestis, nepalankios darbo sąlygos, netinkama darbuotojų atranka ir adaptacija bei mažos arba visiškai neaiškios karjeros perspektyvos. Įmonės išorėje kylančios priežastys, skatinančios darbuotojų kaitą, yra padėtis darbo rinkoje, susisiekimo galimybės bei infrastruktūra, geresnės darbo sąlygos kitose įmonėse, ekonominė padėtis, siekis ateityje sukurti nuosavą verslą. Asmeninės priežastys, sąlygojančios darbuotojų kaitą, yra amžius, šeiminių padėties pasikeitimas, kvalifikacijos kėlimas, profesinis augimas ir pasikeitimas, liga, nedarbingumas ir pan. McCarroll (2017) išskiria smulkesnes priežastis, dėl kurių išsiskiria įmonės ir jos darbuotojo keliai – blogas vadovas darbuotojo požiūriu, per didelis darbo krūvis, stagnacija, neištesėti pažadai, neaiškios ar nežinomos, netgi nesuderinamos vertybės, įmonės vizija, pelnas kaip įmonės prioritetas, nepaisant darbuotojų, darbuotojo neįvertinimas, pripažinimo stoka, blogi santykiai su kolegomis, kylantys konfliktai, atsakomybės nesuteikimas, nepasitikėjimas, kontrolė, bendra neigiamai vertinama organizacinė kultūra. Pastebima, jog dažniausiai keisti darbą yra linkę jaunesni bei aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai. Kiekybinis nesaugumas išreiškiamas baime prarasti darbo vietą, o kokybinis – kai nerimaujama dėl su darbo sąlygomis susijusių neigiamų ar nepriimtinių pokyčių (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2020).

Įmonės veiklos rezultatyvumui įtakos turi socialinė bei emocinė darbuotojų padėtis, todėl siekiant sėkmingos veiklos būtina įvertinti darbuotojų lūkesčius. Neigiamas darbuotojų nusiteikimas ir nepasitenkinimas darbu sąlygoja įvairius trikdžius, todėl darbas atliekamas nekokybiškai, ne pilnu pajėgumu, perduodama neteisinga ir netgi klaidinanti informacija, vyrauja laiko stoka, veiklos grandinė ima funkcionuoti nebetinkamai (Kelchevskaya ir kt., 2020). Tinkamas darbuotojų sutelkimas bendriems tikslams leidžia įmonei veikti sklandžiai ir organizuotai, o tai lemia įmonės veiklos rezultatus. Įmonei negebant prisitaikyti prie darbuotojų lūkesčių, susiduriama su darbuotojų kaita. Kozuchova (2020) darbuotojų kaitą dėl įvairių priežasčių apibūdina kaip visiškai neplanuotą reiškinį, o tai neigiamai veikia įmonės veiklos tęstinumo bei stabilumo rinkoje užtikrinimą. Pagal Elisevą ir Zavalcikovą (2021), nevaldoma darbuotojų kaita gali

neigiamai paveikti įmonės įvaizdį, paslaugų kokybę, pelningumą, konkurencingumą. Blogiausia tai, jog išėjus darbuotojams, likusiems perkeliama išėjusių darbo krūvis ir neužbaigti darbai tol, kol bus rasti ir vėlgi apmokyti nauji darbuotojai (Gollant, Toholka, 2021). Galiausiai toks darbo organizavimas sąlygoja kitų darbuotojų nuovargį, mažėja produktyvumas, darbo našumas, dalis pasiryžta taipogi išeiti iš darbo. Taip pat reikšmingi komandiniai nuostoliai, kada puikiai dirbanti komanda praranda narius dėl darbuotojų išėjimo, prarandamas tarpusavio ryšys ir pasitikėjimas, neretai komandinis darbas tampa nebeįmanomu. Be to darbuotojų kaitos procesas lemia ir gerų darbuotojų išėjimą, o tai sukelia neigiamą įtaką darbo našumui, įmonės pelningumui ir konkurencingumui rinkoje (Al-Suraihi ir kt., 2021).

Pastaruoju metu itin daug įtakos darbuotojų kaitai turėjo ir visame pasaulyje vyravusi koronaviruso pandemija, paskatinusi nuotolinį darbą, griežtesnę darbo organizavimo bei darbo priemonių naudojimo tvarką. Shabrina ir Ratnaningsih (2019) nuomone, dalis darbuotojų nuotolinį darbą vertino teigiamai dėl galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, suteiktas lankstumas iš dalies sumažino darbo vietoje jausto streso lygį, sumažėjo konfliktų komandoje kiekis. Pratama ir Setiadi (2021) nuomone, dirbant nuotolinį darbą buvo stebimas didesnis pasitenkinimas darbu, o tai padėjo sumažinti darbuotojų kaitą, tačiau ne visi darbuotojai galėjo pasinaudoti šia privilegija ir privalėjo tęsti kontaktinį darbą. Luther (2021) teigimu, svarbiausia išlaikyti ne darbuotojų skaičių, o gerus darbuotojus, prisidedančius prie įmonės veiklos sėkmės. Labai svarbu suteikti darbuotojams daugiau laisvės priimant su jų darbu susijusius sprendimus, derinti darbo grafiką. Doyle (2021) nuomone, galimybė suderinti įmonės bei darbuotojo poreikius ir atlikti paskirtas užduotis, o ne priversti darbuotoją atidirbti už jam mokamą darbo užmokesį. Moy (2021) teigimu, lanksčioje darbo aplinkoje dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, o tai lemia jų lojalumą įmonei.

Personalo valdymas, darbuotojų mokymas bei ugdymas, taikoma darbo užmokesčio sistema, vyraujanti organizacinė kultūra, mikroklimatas, tarpusavio santykiai galėtų padėti sumažinti darbuotojų kaitą, todėl svarbu taikyti tinkamas darbuotojų kaitos mažinimo priemones. Anot Širvinskio (2019), darbuotojams svarbiausia asmeninis tobulėjimas, todėl reikšmingos įtakos kaitos mažinimui turėtų įvairūs mokymai, projektai, realizavimas įvairiausiose veiklose. Anot Reilly (2019), būtina skirti pakankamai dėmesio darbuotojų atrankos, įdarbinimo bei adaptacijos procesams ir įvertinti ar darbuotojas bus naudingas įmonei. Anot Valatkienės ir Paužuolienės (2020), nepriimti ar tiesiog nesami higieniniai veiksniai skatina darbuotojo nepasitenkinimą darbu, todėl būtina taikyti motyvacinis veiksniai. Luther (2021) nuomone, darbuotojų kaitos mažinimą sąlygoja darbuotojų pripažinimas bei apdovanojimai. Darbuotojo apdovanojimas padidins savivertę, pasitenkinimą atliekamu darbu, šis bus linkęs labiau įsitraukti į darbą, siekti dar geresnių rezultatų, suteiks džiuginančių akimirkų ir mažins stresą (Joseph, 2022). Be materialinių priemonių svarbu rūpintis darbuotojų emocine gerove, orientuotis į savarankiškumą darbe bei laisvę sprendimų priėmimui, idėjų įgyvendinimo galimybes. Viešai įvertinus darbuotojus, kurių indėlis galbūt nėra akivaizdžiai matomas, tačiau jaučiamas įmonėje, tai didina jų moralę ir pasitikėjimą. Savo darbu patenkinti darbuotojai prilyginami laimingiems darbuotojams, o pozityviai nusiteikę darbuotojai skatina ir įmonės sėkmę (Chowdhury, 2022).

### Darbuotojų kaitos UAB „United Transline“ tyrimas

**Organizacijos charakteristika.** UAB „United Transline“ yra privataus kapitalo transporto ir logistikos įmonė, teikianti aukščiausios kokybės automobilių ir bendrųjų krovinių pervežimo, logistikos, sunkiojo transporto remonto ir saugomos automobilių aikštelės paslaugas. Įmonė įkurta 2010 m. Tauragės mieste, o 2013 m. savo veiklą pradėjo vykdyti Vokietijoje, Slovakijoje, Belgijoje ir kitose Europos šalyse. 2018 m. įmonė buvo modernizuota, pradėjo taikyti ekologijos standartus, buvo atidaryta didžiausia saugomų automobilių aikštelė Vakarų Lietuvoje. 2020 m. atidarytas įmonės padalinys Klaipėdoje, o po metų – Vilniuje. Įmonė vykdo automobilių ir bendrųjų krovinių pervežimus visoje Europoje, jūrinių konteinerių transportavimą sausuma ir jūra visame pasaulyje, sunkvežimių serviso paslaugas.

Darbuotojų poreikis planuojamas pagal veiklos rezultatus ir užsakymų skaičių, esant reikalui yra skelbiama jų paieška, tačiau didžioji dalis į įmonę dėl darbo kreipiasi patys. Įsidarbinus taikomas adaptacinis laikotarpis pagal susitarimą. Darbuotojams yra nustatytos darbo funkcijos ir darbo pareigybės aprašymai, dirbama pagal darbo sutartyje apibrėžtas sąlygas, be darbo užmokesčio darbuotojai gauna įvairius priedus bei premijas pagal darbo rezultatus ir kitus įvairius rodiklius. Vidutinis UAB „United Transline“ dirbančio darbuotojo darbo užmokestis 2023 m. vasario mėnesio duomenimis sudarė 2554,18 eur. Siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus įmonė stengiasi palaikyti gerus darbo santykius tarp darbuotojų ir vadovų, kartą per mėnesį organizuojami pokalbiai su padalinių ir skyrių vadovais, darbuotojais, kurių metu aptaria esamą situaciją įmonėje, veiklos rezultatus, tolesnius darbus bei iškilusias problemas.

2023 m. balandžio 21 d. duomenimis, UAB „United Transline“ dirba 254 darbuotojai, iš kurių 40 – administracijos darbuotojai, o likę 214 – motorinių transporto priemonių kroviniams vežti vairuotojai. Visi įmonėje dirbantys vilkikų vairuotojai yra vyrai, kurių amžius yra nuo 25 iki 66 metų. Motorinių transporto priemonių kroviniams vežti vairuotojais įmonėje dirba darbuotojai iš Lietuvos, Ukrainos, Baltarusijos, Rusijos, Kazachstano. Darbuotojų skaičius kasmet auga, jų gaunamas darbo užmokestis taip pat didėja, įmonė stengiasi sudaryti palankias darbo sąlygas, tačiau darbuotojų kaita (vairuotojų) įmonėje yra didelė.

1 lentelė. Darbuotojų kaitos rodikliai UAB „United Transline“ (sudaryta autorės)

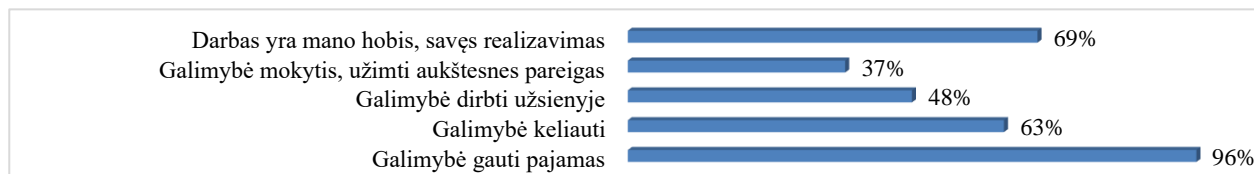
Rodikliai	2020 metai		2021 metai		2022 metai	
	Administracija	Vairuotojai	Administracija	Vairuotojai	Administracija	Vairuotojai
Dirbančių metų pradžioje	33	95	35	130	38	164
Priimta naujų darbuotojų	4	94	5	101	2	104
Atleista darbuotojų	2	59	2	67	0	63
Dirbančių metų pabaigoje	35	130	38	164	40	205

2020–2022 m. laikotarpiu, kasmet įmonė priimdavo apie 100 transporto priemonių vairuotojų, tačiau daugiau nei pusė jų metų eigoje buvo atleidžiami, o didžioji dalis – savo prašymu dėl asmeninių priežasčių. Taigi kyla klausimas kodėl įmonėje yra didelė darbuotojų kaita.

**Tyrimo metodologija.** Siekiant tyrimo tikslo – nustatius darbuotojų kaitą sąlygojančius veiksnius numatyti kaitos mažinimo galimybes UAB „United Transline“, nuspręsta atlikti kiekybinį tyrimą ir išsiaiškinti įmonėje dirbančių vairuotojų nuomonę. Apklauskos metodu pasirinktas klausimynas, nuspręsta taikyti tikimybinį atrankos būdą, savanoriškai sutinkant dalyvauti apklausoje. Socialinių tyrimų pagrindimui rekomenduojama imties dydį nustatyti atsižvelgiant į 5-10 proc. paklaidą (Kardelis, 2017). Nuspręsta taikyti 5 proc. paklaidą, todėl minimalus reikiamas apklausti respondentų skaičius yra 140 vairuotojų. Įmonės administratoriui buvo nusiųsta nuoroda į elektroninę klausimyno versiją elektroninių apklausų portale (www.apklausa.lt) su prašymu ją pasidalinti transporto priemonių vairuotojų tarpe. Tyrime sutiko dalyvauti 186 vairuotojai, t.y. 87 proc. visų įmonėje dirbančių vairuotojų. Tiriamųjų atrankos kriterijus buvo savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime, apie kurio tikslą ir rezultatų panaudojimą respondentai buvo informuoti prieš apklausos vykdymą. Gauti tyrimo rezultatai susisteminti ir pateikti procentine išraiška grafikuose bei lentelėse, naudojantis Microsoft Excel programa. Gauti tyrimo rezultatai palyginti tarpusavyje, pateikti jų apibendrinimai ir išvados, parengti pasiūlymai.

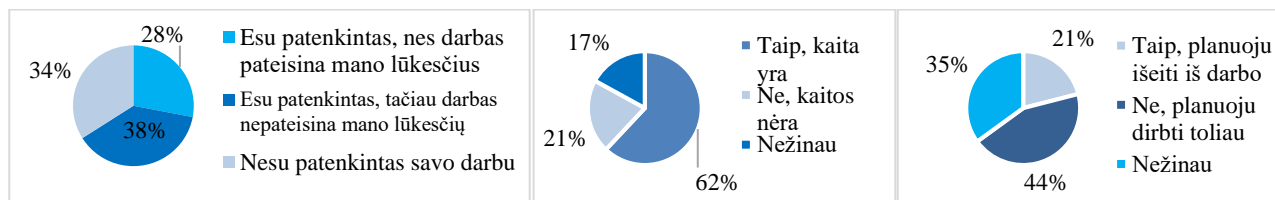
**Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.** Tyrime dalyvavo 26–55 metų amžiaus, vidurinį ir aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai iš Lietuvos, Ukrainos, Baltarusijos bei Kazachstano, o tai leidžia įvertinti kaip darbo sąlygas įmonėje vertina įvairių tautybių darbuotojai. 27 proc. respondentų UAB „United Transline“ yra pirmoji darbovietė, 48 proc. tyrimo dalyvių įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų, taigi nėra ilgamečiai įmonės darbuotojai, tačiau jau yra adaptavęsi ir susipažinę su įmonės darbo tvarkos taisyklėmis, darbo tvarka ir sąlygomis, dėl tam tikrų juos tenkinančių veiksnių likę dirbti įmonėje. 19 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų, o dar 6 proc. – 10 metų ir daugiau, taigi šie darbuotojai yra ilgamečiai ir galimai lojalūs. Be to tyrimo rezultatai atskleidė, jog pusė respondentų yra įgiję iki 3 metų stažo logistikos srityje, o kita pusė – didesnę nei 3 metų. Tai rodo, jog respondentai iš tiesų yra susipažinę su transporto priemonių vairuotojų darbo specifiška ir galimybėmis rinkoje, todėl gauti tyrimo rezultatai padės įvertinti esamą situaciją ir nustatyti darbuotojų kaitos priežastis UAB „United Transline“.

Beveik visi tyrimo dalyviai nurodė, jog darbas jiems yra pajamų šaltinis (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbo reikšmė respondentams

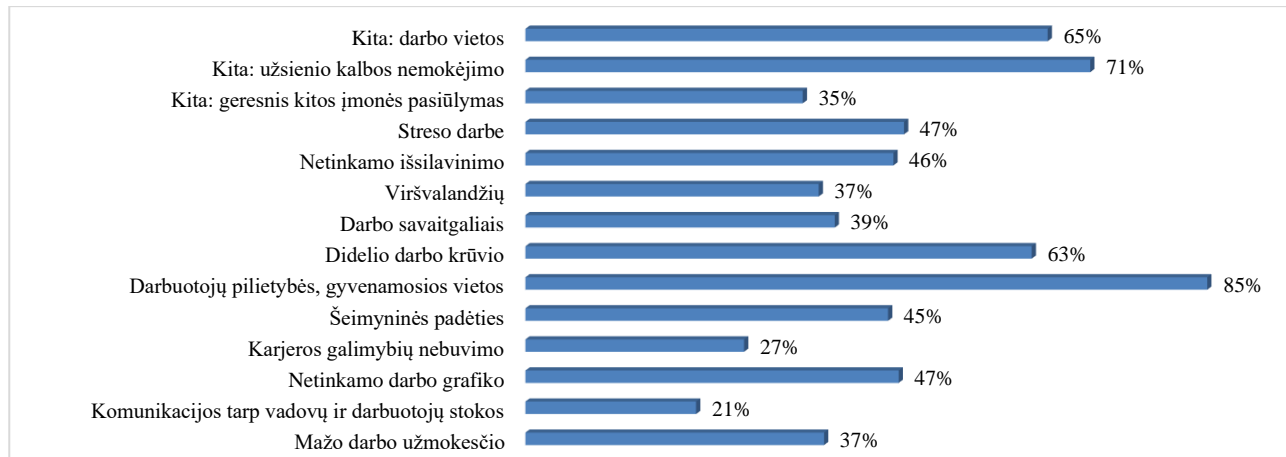
Daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog darbas jiems yra galimybė keliauti, dalis darbo konstrukta netgi prilygino hobiui, galimybei save realizuoti per atliekamą darbą ir užimamas pareigas. Sugretinant abu šiuos variantus – galimybes save realizuoti ir keliauti, galima daryti prielaidą, jog daugiau nei pusė darbuotojų dirba vairuotojais būtent dėl galimybės keliauti po Lietuvą ir užsienio šalis, taigi iš esmės nuolatinis vairavimas jiems yra priimtinas ir tokio pobūdžio darbą jie pasirinko apsisprendę save realizuoti logistikos srityje. Šią prielaidą iš dalies pateisina ir faktas, jog 48 proc. respondentų darbą prilygina galimybei dirbti užsienyje. Daugiau nei trečdalis respondentų nurodė, jog darbas jiems yra galimybė mokytis, tobulėti bei siekti karjeros, o tai galimai yra darbuotojų kaitos priežastis, nes dalis darbuotojų mato šią logistikos įmonę kaip vietą įgyti žinių ir įgūdžių, tačiau tobulėjimui ir kompetencijų įgijimui renkasi kitas įmones arba darbo vietas. Šią prielaidą galimai patvirtina ir faktas, jog 27 proc. respondentų UAB „United Transline“ yra pirmoji darbovietė, o įmonę kasmet palieka pusė į darbą priimtų naujų darbuotojų – arba jie nėra patenkinti savo darbu, jų netenkina darbo sąlygos, arba jie nemato savęs šioje įmonėje arba apskritai srityje, niekas neskatina likti joje. Respondentų pasitenkinimo darbu vertinimas pateikiamas 4 pav.



4 pav. Pasitenkinimo darbu ir kaitos vertinimas, planai keisti darbą

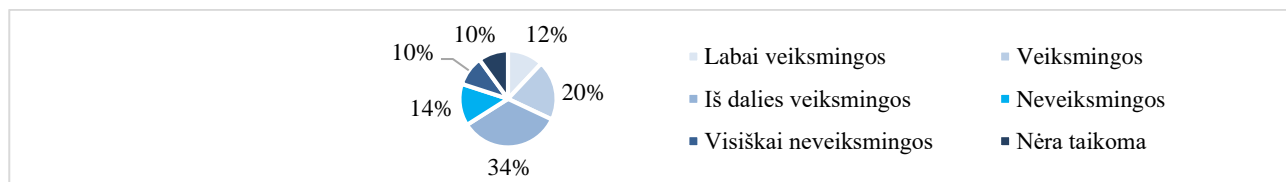
Tyrimo rezultatai atskleidė, jog 64 proc. apklaustųjų yra patenkinti savo darbu – 28 proc. respondentų atskleidė, jog yra patenkinti savo darbu, kadangi šis pateisina jų lūkesčius, o 38 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog nors ir yra patenkinti savo darbu, bet šis nepateisina darbuotojų lūkesčių. Visgi trečdalis respondentų nėra patenkinti savo darbu, todėl tikėtina, jog ateityje gali išeiti iš darbo UAB „United Transline“, nėra lojalūs įmonei. Taip pat nustatyta, jog 62 proc. respondentų žino apie darbuotojų kaitos problemą įmonėje, ją pastebi. Beveik pusė respondentų teigia, jog darbuotojų kaita UAB „United Transline“ skatina ir likusius darbuotojus palikti įmonę. Penktadalis respondentų nurodė,

jog pastaruoju metu galvoja apie galimybę keisti darbą, o dar 35 proc. atskleidė, jog nėra tikri dėl savo apsisprendimo likti dirbti UAB „United Transline“. Likti dirbti įmonėje artimiausiu metu planuoja mažiau nei pusė tyrimo dalyvių – 44 proc. Tai reiškia, jog mažiau nei pusė respondentų yra tikri dėl savo pasirinkimo dirbti UAB „United Transline“ ir galimai yra lojalūs įmonės darbuotojai. 56 proc. respondentų, kurie nėra užtikrinti dėl savo apsisprendimo dirbti įmonėje. Dėl šios priežasties įmonė privalo įvertinti taikomas darbuotojų motyvavimo priemones bei darbuotojus dirbti UAB „United Transline“ skatinančius veiksnius, bei imtis darbuotojų kaitos mažinimo sprendimų, tobulinti naudojamas priemones ir siekti padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, paskatinti jų lojalumą įmonei ir išlaikyti gerus darbuotojus įmonės viduje. Darbuotojų kaitos priežastys pateiktos 5 pav.



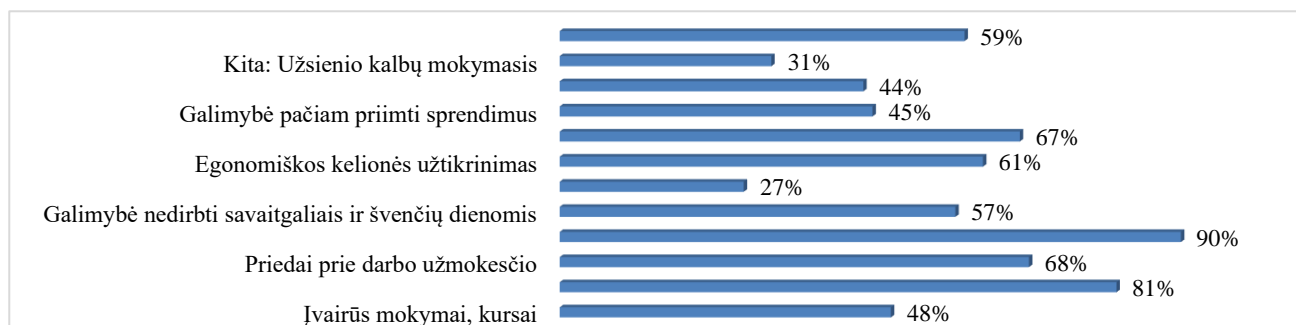
5 pav. Darbuotojų kaitos priežastys

Darbuotojų kaitą UAB „United Transline“ didina įmonės darbuotojų pilietybė bei gyvenamoji vieta, nes įmonėje dirba ne tik Lietuvos piliečiai, bet ir kitų, užsienio šalių., taip pat didelis darbo krūvis. Reikšmingos įtakos darbuotojų kaitos įmonėje augimui turi stresas darbe, netinkamas darbo grafikas, žemas išsilavinimas, šeimyninė padėtis. Nurodytas potencialias darbuotojų kaitos įmonėje priežastis buvo galima priskirti trimis kategorijoms – tai darbo vieta, užsienio kalbos nemokėjimas ir gauti geresni darbo kitose įmonėse pasiūlymai. UAB „United Transline“ taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės, 32 proc. respondentų vertinimu, yra veiksmingos ir labai veiksmingos, dar beveik tiek pat, 34 proc. tyrimo dalyvių, teigia, jog įmonės taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės veiksmingos tik dalies (žr. 6 pav.).



6 pav. UAB „United Transline“ taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas

24 proc. respondentų nuomone, įmonės taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, o 10 proc. netgi nurodo, jog tokios priemonės išvis nėra taikomos įmonėje, todėl šias būtina aktyviau viešinti, kadangi 68 proc. respondentų yra linkę įmonės taikomas darbuotojų motyvavimo priemones vertinti nepalankiai. Būtent tai galimai ir didina darbuotojų kaitos rodiklius. Respondentų buvo prašoma atskleisti, kokios UAB „United Transline“ taikomos priemonės galėtų padidinti jų pasitenkinimą darbu įmonėje ir motyvuotų likti dirbti joje. Gauti rezultatai atskleidė, jog labiausiai respondentų pasitenkinimą darbu galėtų padidinti galimybė pasirinkti darbo vietą, galimybė gauti naują transporto priemonę, o tai reiškia ir naujas, labiau komfortiškas, šiuolaikiškas, patogesnes darbo sąlygas, greitesnę bei kokybiškesnę darbą, kadangi mažiau laiko būtų praleidžiama remontuojant turimas senas transporto priemones.



7 pav. Respondentų pasitenkinimą darbu, motyvaciją didinantys veiksniai



Pasitenkinimą darbu bei motyvaciją likti dirbti UAB „United Transline“ galėtų padidinti gaunami priedai prie darbo užmokesčio, viešas pripažinimas už pasiektus darbo rezultatus, ergonomiškos kelionės užtikrinimas, galimybė nedirbti savaitgaliais ir švenčių dienomis. Mažiausiai įtakos respondentų pasitenkinimui darbu bei motyvacijai likti dirbti UAB „United Transline“ turi dirbami viršvalandžiai. Taigi respondentų nurodytus, jų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją likti dirbti įmonėje didinančius veiksnius, galima priskirti dviem kategorijoms – tai didesnis atlygis už darbą bei užsienio kalbų mokymasis, siekiant lengviau susikalbėti užsienio kalba, kuria kalbama šalyje, kurioje darbuotojas dirba. Šis faktas galimai yra susijęs su respondentų poreikiu patiekti pasirinkti darbo vietą arba tiesiog šalį, kurioje jie turėtų dirbti, kadangi neturint užsienio šalies kalbos įgūdžių yra sudėtinga joje dirbti, gyventi, aptarnauti klientus ir užtikrinti kokybiškų logistikos paslaugų teikimą. Svarbu ir tai, jog darbuotojų gaunami priedai prie darbo užmokesčio yra susiję su atlikto darbo rezultatais, tam tikrais darbo ar vairavimo rodikliais.

### Darbuotojų kaitos mažinimo sprendimai UAB „United Transline“

Įvertinus tyrime dalyvavusių esamų įmonės darbuotojų bei apklaustų buvusių darbuotojų nuomonę, darbuotojų kaitos UAB „United Transline“ mažinimui siūloma:

- Tobulinti darbuotojų paieškos bei adaptacijos procesą: įdarbinant darbuotojus patikrinti mokamos, darbuotojui dirbti reikalingos užsienio kalbos lygį; taikyti adaptacinį – bandomąjį darbo laikotarpį, kurio metu pirmąjį mėnesį nebūtų mokami priedai prie darbo užmokesčio; įdarbinti darbuotojus iš tos šalies, kurioje vykdomi krovinių pervežimai.
- Tobulinti taikomą darbo apmokėjimo sistemą: peržiūrėti skiriamų priedų prie darbo užmokesčio aprašą ir jį tobulinti, įtraukti labiau motyvuojančius rodiklius; skirti priedus dirbant „nepageidaujamos“ šalyse, į kurias darbuotojai vyksta nenoriai; taikyti papildomą priedą už darbo stažą įmonėje.
- Tobulinti darbuotojų kompetencijų bei karjeros sritį: įvesti darbuotojų pareigybės lygius, nuo kurių priklausytų gaunamo darbo užmokesčio dydis bei priedą; sudaryti sąlygas potencialiems darbuotojams įgyti profesinį išsilavinimą mainais išsipareigojant įmonėje dirbti tam tikrą laikotarpį.
- Tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą: vykdyti individualius bei grupinius pokalbius su visais darbuotojais, viešai pripažinti darbuotojų pasiektus rezultatus, apmokėti apgyvendinimo išlaidas tose šalyse, į kurias darbuotojai nori vykti mažiausiai; vairuotojams išduoti mobiliojo ryšio korteles su apmokėtu internetu bei televizija, suteikti ilgesnes atostogas arba papildomus laisvadinius darbuotojams, kurie išvykę dirbti užsienyje negali pasinaudoti „tėvadieniais“.
- Gerinti darbo sąlygas bei tvarką: pagal turimus išteklius atnaujinti turimų motorinių transporto priemonių kroviniams vežti parką, siekiant išvengti dažnų gedimų, sumažinti remonto bei kitas darbo sąnaudas.
- Atlikti rinkos tyrimus: analizuoti konkurentų darbo pasiūlymus, įvertinti jų galimybes persivilioti darbuotojus ir į juos atsižvelgti, siekiant išvengti darbuotojų kaitos.

Pasinaudojus pateiktais pasiūlymais įmonėje sumažėtų darbuotojų kaita, būtų pritraukiama daugiau naujų, motyvuotų dirbti darbuotojų, būtų didinamas darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu.

### Išvados

1. Darbuotojų kaita yra procesas, apibūdinantis darbo vietos keitimą arba rodo konkretų rodiklį, t.y. ateinančių ir išėinančių iš įmonės darbuotojų santykį, pasikeitimus darbuotojų struktūroje. Darbuotojų kaita gali būti natūrali arba nenatūrali, savanoriška arba nesavanoriška, išvengiama bei neišvengiama, kontroliuojama ar nekontroliuojama, vidinė ir išorinė, funkcinė bei disfunkcinė, kadangi ši vyksta įvairiose įmonės lygmenyse, dėl įvairių priežasčių, kurias lemia tiek individualūs, asmeniniai darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai, tiek įmonės tikslai, veiksmai ir strategijos.

2. Mažiausiai įtakos darbuotojų apsisprendimui dirbti UAB „United Transline“ turi suteiktos darbo, transporto priemonės, gaunamos premijos, priedai, pripažinimas, darbo įvertinimas, dovanos, padėkos. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dirbti įmonėje mažiausiai motyvuoja darbuotojų darbo grafikas bei galimybės mokytis, tobulėti ir kilti karjeros laiptais, taikomos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės, kadangi jos nėra veiksmingos. Labiausiai darbuotojų kaitą UAB „United Transline“ didina didelis darbo krūvis, netinkamas darbo grafikas, netinkamas įgytas išsilavinimas, šeimyninė darbuotojo padėtis. Dauguma tyrimo dalyvių liktų dirbti įmonėje, jei galėtų nedirbti savaitgaliais ir švenčių dienomis. Reikšmingas rodiklis yra darbuotojų išsilavinimas, kadangi tik pusė tyrimo dalyvių yra įgiję profesinį išsilavinimą.

3. Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą UAB „United Transline“ būtina tobulinti darbuotojų motyvavimo priemones. Derėtų sudaryti sąlygas darbuotojams mokytis ir tobulėti įgyjant užsienio kalbų kompetencijų, kas galimai paskatintų vykti dirbti net į tas šalis, į kurias anksčiau nenorėjo vykti dėl kalbos barjero. Siūloma peržiūrėti skiriamų priedų prie darbo užmokesčio aprašą ir jį tobulinti, įtraukti labiau motyvuojančius rodiklius. Priedų sistema galėtų būti taikoma ir adaptaciniu laikotarpiu, siekiant ilgiau išlaikyti darbuotojus. Sudaryti sąlygas darbuotojams įgyti profesinį išsilavinimą, išsipareigojant įmonėje dirbti tam tikrą laikotarpį. Vykdyti individualius bei grupinius pokalbius, nustatyti tobulintinas sritis, kurios ateityje gali paskatinti darbuotojus išeiti iš darbo. Viešai pripažinti darbuotojų pasiektus rezultatus ir skatinti ne tik materialinėmis priemonėmis, bet ir ilgesnėmis atostogomis, papildomais laisvadieniais, galimybe nedirbti savaitgaliais, apmokėti papildomą sveikatos draudimą, skirti padėkas, leisti patiekti priimti sprendimus, labiau įsitraukti į įmonės veiklą. Derėtų analizuoti konkurentų darbo pasiūlymus, įvertinti jų galimybes

pervilioti darbuotojus. Įvertinti galimybę įdarbinti darbuotojus iš tos šalies, kurioje vykdomi krovinių pervežimai. Pagal turimus išteklius ateityje siūloma atnaujinti turimų motorinių transporto priemonių kroviniams vežti parką.

### Literatūra

1. Al-Suraihi, W., Siti, A., Al-Suraihi, A., Ibrahim, I., Samikon, S. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business Management and Research*, 6, 10.
2. Bolshunova, T. (2018). Управление карьерным ростом талантливых сотрудников в стратегическом развитии предприятия. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, 8, 5.
3. Chowdhury, M., R. (2022). *Happiness at work: 10 tips for how to be happy at work*. <https://positivepsychology.com/happiness-at-work/>
4. Elisevą ir Zvolcikovą (2021) The impact of employee motivation on organisational performance. *Journal of Business Management*, 14.
5. Doyle, A. (2021). *What is workplace flexibility?* <https://www.thebalancecareers.com/workplace-flexibility-definition-with-examples-2059699>
6. Gao, X., Wen, J., Zhang, C. (2019). An Improved Random Forest Algorithm for Predicting Employee Turnover. *Mathematical Problems in Engineering*, 4.
7. Gollant, M., Toholka, N. (2021). Is Flexibility The Way Forward? How Covid Has Impacted Perceptions and Realities of Flexible Working in Insolvency, Restructuring and Turnaround. *Australian Insolvency Journal*, 33(4), 20–23.
8. Grixno, V. (2020). Mentorystės sistemos įtaka darbuotojų kaitai organizacijoje. IV tarptautinės studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, 5, 22-25.
9. Joseph, R. (2022). *Employee rewards and recognitions: the complete guide*. <https://blog.empuls.io/employee-rewards-recognition/>
10. Kelchevskaya, N., Pelymskaya, I., Cheshko, E. (2020). *Įmonės darbuotojų emocinio intelekto įtaka jos veiklos rezultatams*. Ekonomikos ir verslo akademinis mokslinis darbas.
11. Kozuchova, H. (2020). Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом. *Экономика труда*, 3.
12. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2020). *Nesaugumas dėl darbo: kaip išlaikyti darbuotojų gerovę besikeičiančiame darbo pasaulyje? Monografija*. Vilniaus universitetas.
13. Lydekienė, A. (2015). *Darbuotojų kaitos mažinimo priemonės transporto įmonėje*. Kauno technologijos universitetas.
14. Luther, D. (2021). *15 tips to reduce employee turnover and improve hiring and retention in 2021*. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/reduce-employee-turnover.shtml>
15. Mamun, C., Hasa, M. N. (2018). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 1810-546.
16. Mathis, H., Jackson, J. (2021). *Human resource management: Essential Perspectives* (3th ed.). South-western.
17. McCarroll, J. (2017). Flexibility, inclusivity and sense of Purpose. *NZ Business + Management*, 4, 31 (3), 21-22.
18. Moy, C. (2021). *Companies That Truly Trust Their Employees Will Offer Them Flexibility—Working The Way They Want*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/11/16/companies-that-truly-trust-their-employees-will-offer-them-flexibility-working-the-way-they-want/?sh=49d2a53e67bd>
19. Pratama, P., Setiadi, I. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di Jakarta. *Business Management Analysis Journal*, 10.
20. Reilly, S. (2019). *How to hire the right people for your company*. <https://www.fiftyfiveandfive.com/hire-the-right-people-for-your-company/>
21. Segizbaeva, A. (2021). Текучесть кадров - всегда ли есть связь с материальной мотивацией персонала. *экономика и юриспруденция*, (4 (79)), 13-15.
22. Shabrina ir Ratnangsih (2019) Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25, (1).
23. Širvinskis, G. (2019). Talentingų darbuotojų į regionus padeda pritraukti mokymai. <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2019/03/27/news/taltingu-darbuotoju-i-regionus-padedu-pritraukti-mokymai-9740007/>
24. Šulcaitė, D. Korsakienė, R. (2019). Organizacijos ir individo vertybių atitikimas. *Organizacijų plėtros valdymo aktualijos*, 2.
25. Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2022). Transporto ir saugojimo sektoriaus tendencijos. Apžvalga. <https://uzt.lt/data/public/uploads/2022/06/transporto-ir-saugojimo-sektoriaus-tendencijos-2020-03-04.pdf>
26. Valatkienė, E., Paužuolienė, J. (2020). BPC 112 darbuotojų lojalumą stiprinantys veiksniai. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų žvalgos*, 1 (11), 455–463.

### STAFF TURNOVER REDUCTION POSSIBILITIES AT UNITED TRANSLINE, UAB

The problems of employee turnover have always been relevant for both researchers and companies, since in order to ensure the quality of the services provided, it is necessary to attract and retain competent, motivated, loyal employees who pursue not only personal, but also company goals. Cargo transportation is a service area in which ongoing processes depend on human resources, so it is necessary to manage employee turnover - constantly analyze the reasons for employee turnover and take all possible measures to reduce it. Today, the reality of most companies providing transport services is related to the problem of employee turnover, which leads to both financial and moral losses, negatively affects the image of the company in the labor market, and in the long run faces the risk of unsuccessful results. Therefore, this article aims to determine the factors that cause employee turnover in the organization and to predict opportunities for reducing turnover. The article presents the concept and types of employee turnover, analyzes the theoretical causes and determining factors of employee turnover, discusses the significance of employee turnover for the company's activities and solutions to reduce it. Methods used in the article: analysis of scientific literature and other sources of information by Lithuanian and foreign authors, analysis of company documents, questionnaire survey.

Keywords: employee turnover, lack of employees, motivation, loyalty, reduction of employee turnover.

# UAB „VAATC“ VALDYMAS IR ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA

*Viktorija Lileikaitė (stud.), Karolina Bernotavičiūtė (stud.), vadovė Lina Paliulienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Kiekvienai įmonei yra svarbus tinkamas valdymas, kuriuo būtų užtikrinamas darbo sklandumas ir efektyvus įmonės vystymosi procesas. Įmonės valdymui reikšmingai svarbi yra organizacinė valdymo struktūra, kuri formuoja komunikacinius ryšius tarp skirtingų įmonės darbuotojų ir nustato pareigų pasiskirstymą. Šiame straipsnyje pateikiama valdymo samprata ir funkcijos, organizacinės valdymo struktūros esmė ir rūšys. Straipsnio praktinėje dalyje išanalizuotas UAB „VAATC“, vykdančios veiklą atliekų tvarkymo srityje Vilniaus regione, valdymas ir organizacinė valdymo struktūra. Atlikus bendrovės duomenų analizę, nustatyta, kad įmonė valdoma tinkamai, nes pastaruosius penkerius metus bendrovės teikiamų paslaugų paklausa auga, o tai įrodo didėjantys į bendrovės atliekų surinkimo aikšteles pristatomų atliekų kiekiai. Kuriamos palankios sąlygos naudotis bendrovės teikiamomis paslaugomis ir kasmet didėjantis naudojimas jomis reiškia tinkamą įmonės valdymą. UAB „VAATC“ valdymo struktūros analizė atskleidė, kad bendrovėje taikomas funkcinis valdymas ir egzistuoja skirtingos tarnybos, tokios kaip: finansų, teisės ir gamybinio proceso, o kiekvienoje jų atliekamos konkrečios įmonės veiklos užduotys. Visgi organizacinėje valdymo struktūroje neatsispindi svarbiausi įmonės valdymo organai: akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba ir valdyba, kurie yra pateikiami bendrovės įstatuose.

Raktiniai žodžiai: valdymas, valdymo funkcijos, organizacinė valdymo struktūra.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Tinkamas įmonės valdymas yra esminis veiksnys norint pasiekti užsibrėžtus įmonės tikslus. Nepriklausomai nuo įmonės teisinio statuso, vykdomos veiklos pobūdžio ar kitų kriterijų, įmonės valdyme itin svarbus vaidmuo tenka organizacinei valdymo struktūrai, kuri padeda efektyviai valdyti įmonės personalą, paskirstyti pareigas ir funkcijas darbuotojams, nurodyti konkrečius pavaldumo ryšius, formuojamus įmonėje. Tik užtikrinus sklandų ir sėkmingą darbo procesą įmonėje nuosekliai judama link norimų rezultatų, tokių kaip, pavyzdžiui, pelningas verslas ar lyderystė vykdomos veiklos srityje. Kadangi beveik visi įmonės darbai yra tarpusavyje susiję nepriklausomai nuo padalinių ar darbuotojų skaičiaus ir vykdomi dėl bendrų tikslų įgyvendinimo, svarbu, kad valdymas būtų tinkamas tiek efektyviam bet kokios kasdienės užduoties atlikimui, tiek bendram įmonės, kaip organizacinio vieneto, egzistavimui, o organizacinė valdymo struktūra būtų teisingai suformuota ir pritaikyta darbo sklandumo užtikrinimui bei pageidaujamų įmonės rezultatų pasiekimui.

**Tyrimo problema:** kaip valdoma UAB „VAATC“ ir kokia yra įmonės organizacinė valdymo struktūra?

**Tyrimo tikslas.** Įvertinti UAB „VAATC“ valdymą ir organizacinę valdymo struktūrą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti valdymo sampratą ir funkcijas.
2. Apibendrinti organizacinės valdymo struktūros svarbą ir rūšis.
3. Išanalizuoti UAB „VAATC“ veiklos rodiklius ir organizacinę valdymo struktūrą.

**Tyrimo objektas** – UAB „VAATC“ valdymas ir organizacinė valdymo struktūra.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, UAB „VAATC“ internetinėje svetainėje talpinamų duomenų analizė, atvejo analizė įmonėje.

## Valdymo samprata ir funkcijos

Ten, kur vyksta bet kokia žmogaus veikla, egzistuoja ir valdymas. Jis tampa ypatingai reikalingu, kai žmonių grupė vykdo organizuotą veiklą socialinėje, ekonominėje, kultūrinėje ar bet kurioje kitoje veiklos srityje, siekdama bendrų tikslų. Kadangi yra svarbu kryptingai judėti užsibrėžtų tikslų link, žmonių grupę reikia valdyti, kad kiekvienas jos narys žinotų savo teises ir pareigas, savo darbu reikšmingai prisidėtų prie įvairių grupės planų įgyvendinimo bei bendrų tikslų siekimo (Das, Mishra, 2019).

Šiomis dienomis viena itin išsivysčiusių žmonių veiklos sričių – ekonominė veikla, kuri suprantama kaip gamybos, prekybos, paslaugų teikimo, žuvininkystės, kasybos ar žemės ūkio veikla, kurią vykdančioms siekiama gauti pajamų (Ekonomikos terminai, 2022). Ekonominėi veiklai vykdyti yra kuriamos skirtingų teisinių formų ir įvairių dydžių įmonės, kuriose dažniausiai dirba mažesnės ar didesnės žmonių grupės, o joms yra būtinas efektyvus valdymas, norint, kad įmonės veikla nenukryptų nuo sudaryto plano, būtų sėkminga ir pelninga.

Įmonės valdymas yra itin svarbus aspektas, kadangi įmonės gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių, vykdyti konkurencingą veiklą, išlaikyti gerą reputaciją ir sėkmingą darbą lemia ne tik jos sukauptas turtas, personalo ilgametė patirtis ar žinios, bet ir tinkamas įmonės valdymo procesas. Siekiant suvokti, koks turėtų būti veiksmingas ir tinkamas įmonės valdymas, pirmiausia svarbu aptarti valdymo sampratą (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Valdymo samprata** (sudaryta autorių)

<b>Autorius</b>	<b>Valdymo samprata</b>
Kucevič (2018)	Valdymas - tai valdančiojo (valdymo subjekto) tikslingas informacinis poveikis valdomajam (valdymo objektui), siekiant nukreipti jo veiksmus norima linkme ir pasiekti pageidaujamo rezultato.
Bileišis (2012)	Valdymas – sisteminis procesas, apimantis vadovavimą organizacijai organizacijos darbo organizavimą, planavimą ir visų šių valdymo funkcijų kontrolę.
Černius (2021)	Valdymas yra procesas, kurio metu siekiama konkrečiau, iš anksto numatyto tikslo.
Das, Mishra (2019)	Valdymas – technika, kuria siekiama konkrečių tikslų įgyvendinimo produktyviai naudojant materialius išteklius.
Stone, Cox, Gavin (2020)	Valdymas – produktyvus darbo išteklių naudojimas siekiant strateginių verslo tikslų.

Apibendrinant 1 lentelės duomenis, galima teigti, kad valdymo apibrėžimai yra pakankamai panašūs. Daugumoje jų valdymas įvardijamas kaip procesas, kuriuo siekiama užsibrėžtų tikslų.

Valdymas pasižymi tam tikromis **funkcijomis**, o keletas jų atsispindi ir anksčiau analizuotuose valdymo apibrėžimuose. Kaip teigia autoriai Lloyd, Aho (2020), Venskutonė, Peleckienė (2021), dažniausiai dabartinėje vadyboje yra išskiriamos ir visuotinai žinomos keturios pagrindinės valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Visgi valdymo funkcijų kiekis yra diskutuotinas. Pavyzdžiui, prancūzų kasybos inžinierius, vienas valdymo teorijos kūrėjų Henri Fayol 1916 metais išskyrė penkias valdymo funkcijas, tokias kaip planavimas, organizavimas, komandavimas, koordinavimas ir kontrolė. Lloyd, Aho (2020) gana skeptiškai pažvelgė į Henri Fayol išskirtas komandavimo ir koordinavimo funkcijas, sudarančias nuomonę, kad jos apima įsakmų nurodinėjimą, ką žmonėms reikėtų daryti, todėl šias dvi valdymo funkcijas sujungė ir bendrai įvardino kaip vadovavimą, apimančią žmonių motyvavimą ir skatinimą, kadangi vadovauti žmonėms kartu juos įvairiais būdais motyvuojant ir skatinant yra žymiai efektyviau, negu sakyti, ką jiems daryti ir jiems komanduoti. Das, Mishra (2019) aprašė netgi dešimt valdymo funkcijų, įskaitant planavimą, organizavimą, personalą, vadovavimą, lyderystę, komunikaciją, motyvaciją, priežiūrą, koordinavimą ir kontrolę. Informacijos šaltiniuose pateikiamas skirtingas valdymo funkcijų skaičius įrodo, kad egzistuoja daug įvairių valdymo funkcijų, bet kaip buvo minėta anksčiau, dažniausiai visgi yra išskiriamos keturios pagrindinės valdymo funkcijos, todėl jos ir bus detalizuojamos.

**1. Planavimas.** Tai sistemingas sprendimų, apimančių įmonės veiklą ir siekiamus tikslus, priėmimo procesas. Planavimas susideda iš aplinkos analizavimo ir analizės rezultatų panaudojimo nusistatant įmonės veiklas ir tikslus. Aplinkos analizavimas apima tiek vidinių veiksmų, tokių kaip komandos narių kultūra ar vertybės, analizę, tiek išorinių veiksmų, tokių kaip, pavyzdžiui, potencialių konkurentų, ekonomikos ar demografinių pokyčių, analizę.

**2. Organizavimas.** Tai žmogiškųjų, finansinių, informacinių ir kitų išteklių, reikalingų tikslams pasiekti, sutelkimo ir paskirstymo procesas. Organizavimo esmė yra kuo efektyviau panaudoti įvairius išteklius, kad jie padėtų pasiekti nustatytus tikslus. Žmogiškųjų išteklių organizavimas apima darbo jėgos pritraukimą, užduočių darbuotojams paskyrimą, darbuotojų įgaliojimą atlikti tam tikrus darbus, įmonės struktūros nustatymą. Finansinių išteklių organizavimu siekiama, kad įmonės kapitalas būtų naudojamas konkrečių tikslų ir planų įgyvendinimui. Informacinių išteklių organizavimas apima žinių ir kitos reikšmingos informacijos sklaidą veiksmingiausiu būdu.

**3. Vadovavimas.** Tai įmonės darbuotojų motyvavimą ir darbo našumą skatinantis procesas. Vadovavimas apima pareigų ir funkcijų paskirstymą darbuotojams, jų įtraukimą į įmonės planų ir tikslų rengimą, darbuotojų motyvavimo būdus, tarpasmeninių santykių užtikrinimą bei palaikymą vadovų ir darbuotojų atžvilgiu. Kompetentingas vadovas yra svarbus kiekvienai įmonei, kadangi jo dėka darbuotojai gali jaustis vertinga komandos dalimi, turinčia galimybę dalyvauti įmonės veiklos procese bei laisvai reikšti savo nuomonę.

**4. Kontrolė.** Tai darbuotojų veiklos stebėjimo procesas ir pasiektų veiklos rezultatų patikra, norint nustatyti, ar judama teisinga kryptimi link užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Kontrolės procesas įgalina keisti veiklos planą, jeigu pastebima, kad dėl tam tikrų reikšmingų priežasčių nuo jo nukrypstama (Lloyd, Aho, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad valdymas apima planavimą, kaip sprendimams priimti svarbų procesą, kuris yra reikšmingas siekiant išanalizuoti vidinę ir išorinę aplinką bei kitus veiklai vykdyti svarbius veiksmus, taip pat organizavimą, kuris dažniausiai pasireiškia įvairių išteklių, reikalingų veiklos vykdymui, sutelkimu ir panaudojimu. Valdymas taip pat susideda iš vadovavimo, kaip darbo sklandumą ir našumą užtikrinančio proceso, reikalingo siekiant iškeltų tikslų, ir kontrolės, kuri būtina norint veikti efektyviai ir sėkmingai.

### **Organizacinė valdymo struktūra ir jos rūšys**

Įmonės ar organizacijos veikloje svarbų vaidmenį atlieka **organizacinė valdymo struktūra**, turinti įtakos įmonės vidiniams ryšiams, gebėjimui dirbti efektyviai ir produktyviai, tinkamam darbų paskirstymui bei sėkmingos veiklos užtikrinimui. Organizacinę valdymo struktūrą galima suprasti kaip sistemą, kuri padeda organizuoti formalius santykius tarp įmonės darbuotojų ir būdą, kuriuo organizuojama ir koordinuojama įmonės veikla, skirstomos užduotys darbuotojams pagal jų specializacijas (Eze ir kt., 2017). Kitaip tariant, organizacinė valdymo struktūra yra tarsi įrankis, padedantis užtikrinti visų įmonės darbuotojų ryšius ir komunikaciją reikiamais klausimais, darbų skirstymą, jų suderinimą tarpusavyje ir koordinavimą.

Siekiant atskleisti organizacinės valdymo struktūros svarbą, galima išskirti jos reikšmę didelėms įmonėms. Pavyzdžiui, egzistuoja savo veiklą sėkmingai išplėtojusiu įmonių, turinčių ne vieną padalinį skirtinguose miestuose ar

net skirtingose šalyse, o kiekviename padalinyje dažniausiai dirba daug įvairios kvalifikacijos darbuotojų, atsakingų už įvairių pareigų atlikimą. Tam, kad tokioje įmonėje darbas būtų suderintas ir sklandus, organizacinė valdymo struktūra nustatoma itin apgalvotai ir ji užtikrina, kad visi padaliniai bei jų darbuotojai nepriklausomai nuo tokių veiksmų, kaip įmonės dydis ar vadovų skaičius, žinotų savo atsakomybes bei įsipareigojimus, taip pat kuriam vadovui yra tiesiogiai pavaldūs ir kam privalo pateikti savo vykdomos veiklos ataskaitas.

Savaime suprantama, kad mažesnes įmones, kuriose dirba nedidelis darbuotojų skaičius, o vadovo pareigas atlieka tik vienas asmuo, valdyti lengviau. Mažos įmonės neretai pasižymi tokiais pranašumais, kaip paprastesnis komunikavimas su skirtingais darbuotojais užtikrinimas, lengvesnis darbų ir užduočių skirstymas bei jų suderinimas su organizacijos veikla procesas. Visgi galima teigti, kad organizacinė valdymo struktūra svarbi kiekvienai įmonei nepriklausomai nuo jos dydžio, darbuotojų skaičiaus, veiklos srities ar kitų kriterijų, kadangi struktūrizuotas įmonės valdymas padeda užtikrinti tinkamą pareigų, pavaldumo lygių, įsipareigojimų ir formalių ryšių nustatymą įmonės viduje.

Organizacinių valdymo struktūrų yra įvairių, kadangi neįmanoma visų įmonių struktūrizuoti vienodai. Kiekviena organizacinė valdymo struktūra pasižymi tiek tam tikrais pranašumais, tiek trūkumais. Visgi pritaikius konkrečiai įmonei tinkamiausią valdymo struktūrą, trūkumai turėtų būti minimizuojami, o valdymas efektyvus, todėl itin svarbu yra tinkamos organizacinės valdymo struktūros sudarymas, kuris priklauso nuo tam tikrų kriterijų, tokių kaip:

- Įmonės dydis
  - Įmonės strategija
  - Vykdomos veiklos pobūdis
  - Darbuotojų skaičius
  - Valdymo stilius
  - Įmonės tikslai
- (Eze ir kt., 2017)

Dažniausiai yra išskiriamos trys pagrindinės organizacinės valdymo struktūros **rūšys**, kurios įvardintos ir trumpai apibūdintos 2 lentelėje.

**2 lentelė. Organizacinės valdymo struktūros rūšys ir apibūdinimai** (sudaryta autorių pagal Vanagą, Vyšniauskienę, 2012)

Organizacinės valdymo struktūros rūšis	Organizacinės valdymo struktūros apibūdinimas
Linijinė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienas vadovas kiekvienam padaliniui.</li> <li>• Darbuotojas pavaldus tik vienam vadovui.</li> <li>• Kiekvienas padalinys sprendžia tik savo uždavinius.</li> </ul>
Funkcinė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atskirai vadovaujama kiekvienai valdymo funkcijai.</li> <li>• Darbuotojas turi daug vadovų.</li> <li>• Pagrindinis vadovas vadovauja funkciniais vadovams, o pastarieji vadovauja pavaldiems vykdytojams.</li> </ul>
Linijinė–funkcinė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atskiri padaliniai turi savo atskirus tikslus, kurių siekia.</li> <li>• Įmonės vadovas priimdamas sprendimus konsultuojasi su funkciniais vadovais.</li> <li>• Valdymo struktūra tinkama teritoriškai skirtingose vietose išdėstytų organizacijos dalių valdymui, atskirų gamybos proceso etapų valdymui.</li> </ul>

*Linijinei valdymo struktūrai* būdingas vieno vadovo valdymas kiekviename įmonės padalinyje, todėl vienas vadovas atlieka visas valdymo funkcijas. Darbuotojas taip pat yra pavaldus tik vienam vadovui, iš kurio gauna su darbu susijusius nurodymus ir kuriam pateikia savo veiklos rezultatų ataskaitas. Kiekvienas atskiras įmonės padalinys atlieka tik konkrečiai jam priskirtas užduotis ir galima teigti, kad nėra tiesiogiai susijęs su kitais padaliniais. Kadangi kiekvieno padalinio vadovas vykdo visas savo objekto valdymo funkcijas, jis privalo būti itin kompetentingas visais su veikla susijusiais klausimais, o didelėse įmonėse tai užtikrinti beveik nėra įmanoma, todėl linijinė valdymo struktūra dažniau yra taikoma mažoms įmonėms valdyti (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

*Funkcinėje valdymo struktūroje* kiekvienas įmonės padalinys yra specializuotas. Pavyzdžiui, įmonėje gali būti tokios atskirai valdomos ir atskirus padalinius turinčios sritys kaip administravimas, finansai ar marketingas ir kiekviena šių sričių vykdo tam tikras funkcijas. Šios rūšies valdymo struktūroje yra vienas pagrindinis vadovas, kuris vadovauja funkciniais vadovams, o pastarieji vadovauja darbų vykdytojams. Tokiu būdu vykdytojas nurodymus gauna ir atsiskaito ne vienam, o keliems vadovams. Funkcinės valdymo struktūros efektyvumas yra diskutuotinas, kadangi vykdytojai įvairius nurodymus gauna iš kelių vadovų ir ne visuomet sugeba juos integruoti ar tinkamai įgyvendinti (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

*Linijinė–funkcinė valdymo struktūra* yra jungtinis linijinės ir funkcinės valdymo struktūrų variantas, paremtas abiejų struktūrų ypatybėmis. Kai įmonėje yra linijinė – funkcinė valdymo struktūra, sprendimai priimami remiantis funkcinio valdymu, o sprendimų realizavimas organizuojamas linijiniu valdymu. Linijinis – funkcinis valdymas dažniausiai taikomas atskirų gamybos ciklo etapų valdymui, taip pat atskirų gamybos procesų valdymui, kai kiekvienas įmonės padalinys, atliekantis tam tikras funkcijas, turi atskirus tikslus, kuriuos siekia įgyvendinti. Šios rūšies valdymas taip pat yra tinkamas, kai tam tikros organizacijos dalys yra išdėstytos teritoriškai skirtingose vietose.

Svarbu paminėti, kad visgi be šių trijų aukščiau detalizuotų organizacinių valdymo struktūrų egzistuoja ir patriarchalinė, projektinė, segmentinė, regioninė ir kt. valdymo struktūros (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

### UAB „VAATC“ veikla ir valdymas

UAB „Vilniaus apskrities atliekų tvarkymo centras“ (toliau UAB „VAATC“) – 2003 metais įsteigtas ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, veikiantis atliekų tvarkymo srityje ir savo veikla siekiantis šių tikslų:

- Tenkinti viešuosius interesus atliekų tvarkymo srityje.
- Siekti, kad paslaugų, susijusių su atliekų tvarkymu, teikimas netaptų pelno siekiančia veikla.
- Kurti ir diegti Vilniaus apskrities regioninę atliekų tvarkymo sistemą bei užtikrinti nuolatinį šios sistemos veikimą (UAB „VAATC“ įstatai, 2021).

Per daugelį metų, praėjusių nuo bendrovės įsteigimo dienos, UAB „VAATC“ sėkmingai išplėtojo savo veiklą, o pagrindinės įmonės veiklos sritys yra išskirtos pagal jų pobūdį bei atspindi 1 paveiksle.



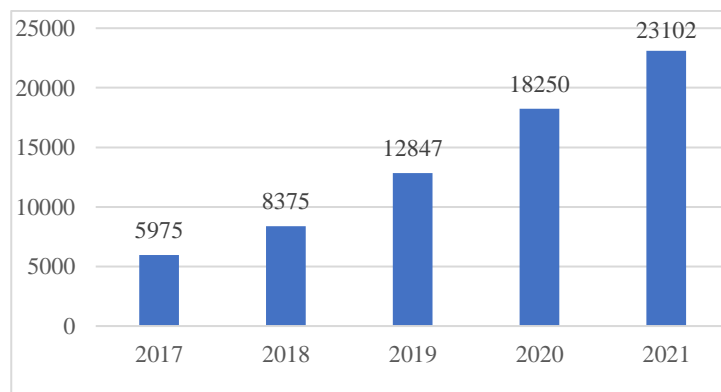
1 pav. UAB „VAATC“ veiklos sritys (sudaryta autorių pagal UAB „VAATC“ įstatus, 2021)

Atliekų tvarkymo bendrovė savo vykdomą veiklą išskiria į daug sričių, kurios apima metalo ir ne metalo atliekų bei laužo perdirbimą, atliekų ir laužo didmeninę prekybą, įvairių rūšių atliekų rinkimą, gabenimą bei apdorojimą, taip pat veiklą, susijusią su nuotekų ir atliekų šalinimu, sanitarinių sąlygų užtikrinimu. Svarbu paminėti, kad bendrovės įstatuose atspindi dar daugiau skirtingų veiklos sričių: operacijos su nekilnojamu turtu, priklausančiu nuosavybės ar kita teise; konsultacinė verslo ir valdymo veikla; aplinkos kontrolė, ekologinis monitoringas; aptarnavimo veikla bendrajam valdymui palaikyti (UAB „VAATC“ įstatai, 2021). Galima manyti, kad jau 19 metų gyvuojanti įmonė, specializuodamasi įvairiose atliekų tvarkymo veiklos srityse Vilniaus apskrityje, sukaupe ilgametę patirtį, tačiau svarbu išsiaiškinti, ar bendrovės valdymas yra tinkamas ir veda link užsibrėžtų tikslų.

UAB „VAATC“ pagrindinis veiklos tikslas yra užtikrinti atliekų tvarkymo sistemos veikimą Vilniaus regione. Suprasdama, kad atliekų tvarkymo procesas yra viena iš sričių, lemiančių visuomenės gerovę, bendrovė siekia užtikrinti aukščiausios kokybės, draugiškas aplinkai ir saugias įvairių rūšių atliekų surinkimo ir jų tvarkymo paslaugas. Šiam tikslui įgyvendinti išskirtos dvi strateginės veiklos kryptys:

1. Kokybiškas ir efektyvus atliekų tvarkymo paslaugų teikimas.
2. Atliekų tvarkymo paslaugų plėtra (UAB „VAATC“ metinis pranešimas, 2021).

Kaip ir bet kuri kita įmonė, UAB „VAATC“ koncentruojasi į klientų poreikių bei lūkesčių patenkinimą, nes tai garantuoja veiklos sėkmę ir užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Tik tinkamai valdoma įmonė klesti ir gali maksimaliai patenkinti klientų poreikius bei pelnyti jų pasitikėjimą, o tai pasiekus atsiranda pagrindas teigti, kad įmonės veikla sėkminga. Kadangi UAB „VAATC“ teikia atliekų tvarkymo paslaugas, bus analizuojami atliekų, pristatytų į UAB „VAATC“ eksploatuojamų atliekų surinkimo ir tvarkymo aikšteles, kiekiai tonomis 2017–2021 metais, siekiant išsiaiškinti, kaip šie rodikliai kito metams bėgant ir kaip tokie pokyčiai gali būti susiję su įmonės valdymu.



2 pav. Atliekų kiekis didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse UAB „VAATC“, tonomis (sudaryta autorių pagal UAB „VAATC“ metinį pranešimą, 2021)

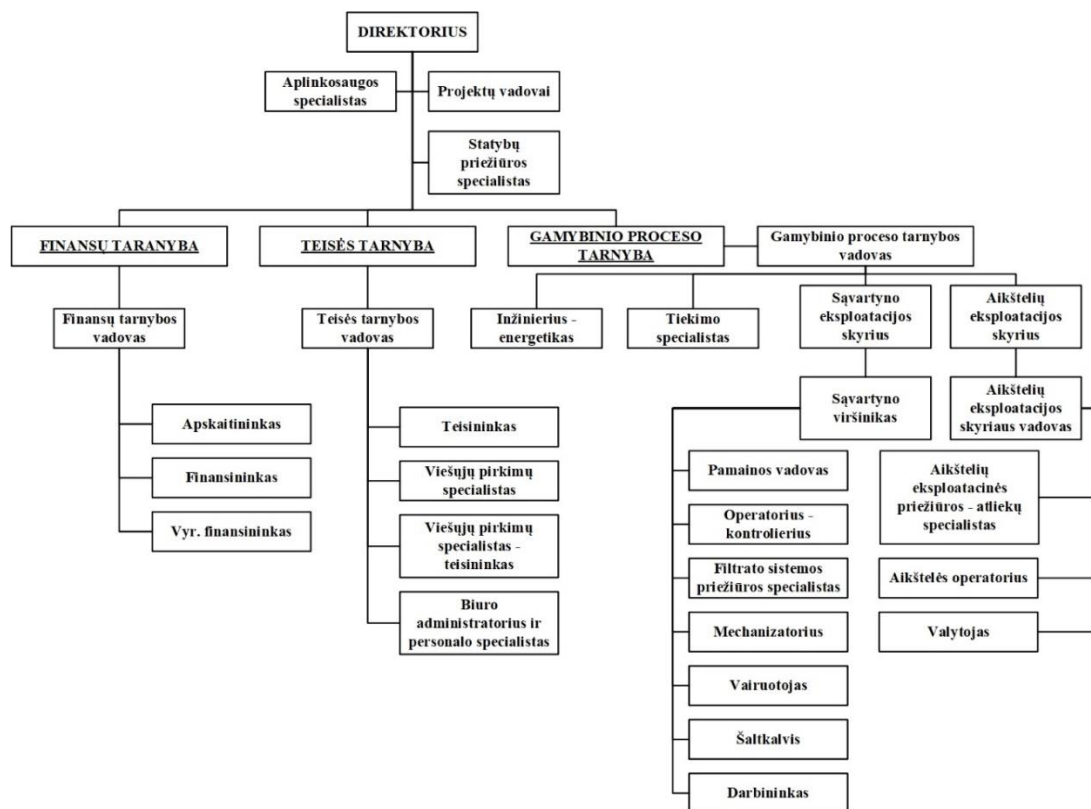
Kaip matoma 2 paveiksle, 2017 metais buvo priimta 5975 tonos atliekų į didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles. 2018 metais šis skaičius išaugo iki 8375 tonų, o lyginant su 2017 metais atliekų kiekis padidėjo 2400 tonų arba net 40,17 procentų. 2019 metais į atliekų surinkimo aikšteles buvo pristatyta 12847 tonos atliekų, o šis kiekis yra 4472 tonomis arba 53,40 procentų daugiau nei prieš tai buvusiais 2018 metais. 2020 metais į didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles buvo atvežta net 18250 tonų atliekų. Palyginus su 2019 metais, atliekų 2020 metais buvo atvežta 5403 tonomis arba 42,06 procentais daugiau. Praėjusiais 2021 metais buvo pristatyta 23102 tonos atliekų į surinkimo aikšteles, o tai yra 4852 tonomis arba 26,59 procentais daugiau nei 2020 metais. Kitimo tempas leidžia pastebėti, kad 2021 metais atliekų, pristatomų į didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles, kiekio augimas nebuvo toks spartus kaip prieš tai buvusiais metais, tačiau nepaisant to, kasmet atliekų, pristatomų į UAB „VAATC“ surinkimo aikšteles, kiekis auga, o tai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės vykdoma veikla kasmet tampa vis naudingesnė ir jos teikiamos paslaugos tampa vis aktualesnėmis vartotojams.

Aikštelių, į kurias galima pristatyti atliekas, veikimas organizuojamas taip, kad gyventojai būtų skatinami šalinti stambių gabaritų atliekas tinkamai ir neteršdami aplinkos. Aikštelės dirba patogiu gyventojams laiku, o apie jų darbo laiką ir vietas aiškiai, naudingą ir laisvai prieinamą informaciją galima rasti bendrovės interneto svetainėje, kurios duomenys vis atnaujinami. Sukurtos palankios sąlygos naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis įrodo, kad įmonės valdymas yra organizuotas tinkamai, o tokio valdymo rezultatas yra kasmet didesnio gyventojų skaičiaus naudojimas bendrovės paslaugomis. Pavyzdžiui, 2020 metais į atliekų surinkimo aikšteles atvykstančių gyventojų skaičius siekė 118,9 tūkstančius gyventojų, o 2021 m. – 141,3 tūkstančius gyventojų. Augantis naudojimas įmonės paslaugomis, atskleistas per pristatomų į aikšteles atliekų kiekį tonomis penkerių metų laikotarpyje, rodo, kad įmonė yra valdoma tinkamai, todėl dirba sėkmingai, pritraukia vis daugiau gyventojų naudotis jos paslaugomis, susijusiomis su tinkamu atliekų atsikratymu ir tvarkymu, bei turi potencialias galimybes toliau plėsti savo vykdomą veiklą (UAB „VAATC“ metinis pranešimas, 2021).

### UAB „VAATC“ organizacinės valdymo struktūros analizė

UAB „VAATC“ yra pakankamai didelė įmonė, kuri specializuojasi skirtingo pobūdžio veiklose, apimančiose atliekų tvarkymą. Galima daryti prielaidą, kad bendrovėje dirba daug įvairios kvalifikacijos darbuotojų, kurių pavaldumo lygiai, pareigos ir ryšiai atsispindi organizacinėje valdymo struktūroje.

Kaip ir dauguma įmonių, UAB „VAATC“ yra parengusi organizacinės valdymo struktūros schemą, kuri lengvai pasiekama bendrovės internetinėje svetainėje, taip pat ji pateikiama kiekviename bendrovės metiniame pranešime. Pastebima, kad bendrovės organizacinė valdymo struktūra, pateikta tiek interneto svetainėje, tiek skirtingų metų bendrovės pranešimuose, jau daugelį metų išlieka tokia pati. Remiantis naujausiu (2021 m.) bendrovės metiniu pranešimu, 3 paveiksle pateikiama UAB „VAATC“ valdymo struktūra.



3 pav. UAB „VAATC“ organizacinė valdymo struktūra (sudaryta autorių pagal UAB „VAATC“ metinį pranešimą, 2021)

Pirmiausia galima pastebėti, kad UAB „VAATC“ turi skirtingas tarnybas, kurias galima suprasti kaip atskirus įmonės padalinius, taip pat bendrovė turi keletą skyrių, daug vadovų bei skirtingų pareigybių darbuotojų.

Organizacinės valdymo struktūros aukščiausiame lygyje yra įmonės direktorius, organizuojantis kasdienę bendrovės veiklą ir veikiantis įmonės vardu. Direktoriui pavaldi kiekviena bendrovės tarnyba, skyriai, taip pat ir pavieniai darbuotojai. Kitaip tariant, direktoriui tiesiogiai ir netiesiogiai pavaldžios visos kitos žemiau esančios organizacinės valdymo struktūros sudedamosios dalys.

Bendrovėje yra vienas aplinkosaugos specialistas, kurio pareigas apima tokios veiklos, kaip, pavyzdžiui, aplinkosauginių mokesčių deklaracijų pildymas ar dalyvavimas aplinkosaugos projektų rengime ir jų įgyvendinime. Taip pat yra keturi projektų vadovai, atliekantys tokias pareigas, kaip konkretaus projekto įgyvendinimui svarbių procesų sklandaus ir sėkmingo atlikimo užtikrinimas. Dar bendrovėje yra vienas statybų priežiūros specialistas, o kartu visi šie įvardinti darbuotojai priskiriami bendrovės administracijai.

Bendrovės organizacinėje valdymo struktūroje išskirtos trys bendrovės tarnybos: finansų, teisės ir gamybinio proceso, bei jų sudedamosios dalys.

Finansų tarnyba, kuri yra atsakinga už įmonės apskaitos tvarkymą ir kitą su finansais susijusią veiklą, turi vieną vadovą, o jam tiesiogiai pavaldūs trys vykdytojai: apskaitininkas, finansininkas ir vyriausiasis finansininkas.

Teisės tarnyba, vykdanči tokias funkcijas, kaip įmonės atstovavimas teismuose ar kitose institucijose, darbuotojų konsultavimas teisiniais klausimais, taip pat turi vieną vadovą, o pastarajam pavaldus yra teisininkas, viešųjų pirkimų specialistas, viešųjų pirkimų specialistas – teisininkas bei biuro administratorius ir personalo specialistas. Visų šių darbuotojų bendrovėje taip pat yra po vieną.

Gamybinio proceso tarnyba, vykdanči pagrindinę įmonės veiklą, susijusią su atliekų tvarkymu, yra labiausiai išplėtotą valdymo struktūros dalis. Ši tarnyba turi vieną vadovą, kuriam pavaldus vienas inžinierius – energetikas, vienas tiekimo specialistas bei du skyriai: sąvartyno eksploatacijos ir aikštelių eksploatacijos.

Sąvartyno eksploatacijos skyriui vadovauja sąvartyno viršininkas, kuriam pavaldus vienas pamainos vadovas, trys operatoriai – kontrolieriai, vienas filtrato sistemos priežiūros specialistas, septyni mašinų ir mechanizmų specialistai (mechanizatoriai), taip pat trys darbininkai, vienas šaltkalvis ir trys vairuotojai.

Aikštelių eksploatacijos skyrius taip pat turi vadovą, kuriam pavaldus vienas aikštelių eksploatacinės priežiūros – atliekų specialistas, net dvidešimt septyni aikštelių operatoriai bei vienas valytojas (UAB „VAATC“ metinis pranešimas, 2021).

Išanalizavus UAB „VAATC“ organizacinės valdymo struktūros sudėtį, galima numanyti, kad ši bendrovė taiko funkcinę valdymo struktūrą, kadangi bendrovė yra suskirstyta į specializuotus padalinius (tarnybas) pagal vykdomą veiklą ir kiekviena tarnyba turi atskirus vadovus bei vykdytojus, kurie yra kompetentingi savo vykdomos veiklos ribose ir atlieka skirtingas funkcijas bendrovėje, susijusias su finansais, teisiniais aspektais ar gamybinio procesu.

UAB „VAACT“ organizacinė valdymo struktūra yra ganėtinai aiški ir suprantama, ji padeda suvokti, kokie ryšiai egzistuoja įmonėje tarp jos darbuotojų ir kaip skirstomi įvairūs darbai įmonės viduje. Žinojimas, kuriam įmonės padaliniui priklauso tam tikros kvalifikacijos darbuotojas, padeda nesunkiai orientuotis, koks konkretus darbas kurioje bendrovės tarnyboje būtų įvykdomas. Pavyzdžiui, remiantis bendrovės organizacine valdymo struktūra nesudėtinga suvokti, kad finansines ataskaitas rengs finansų tarnybos darbuotojas – apskaitininkas, o už savo veiklos rezultatus jis bus tiesiogiai atsakingas finansų tarnybos vadovui.

Visgi UAB „VAACT“ įstatuose dar yra nurodyti tokie bendrovės valdymo organai:

- Visuotinis akcininkų susirinkimas – aukščiausias bendrovės valdymo organas.
- Stebėtojų taryba – kolegialus priežiūros organas, kuris yra atsakingas už įmonės valdybos bei vadovo veiklos priežiūrą, bendrovės valdybos sudarymą ir pasiūlymų, susijusių su įvairiais įmonės veiklos klausimais, teikimą visuotiniam akcininkų susirinkimui.
- Valdyba – valdymo organas, atsakingas už įmonės plėtos strategijos formavimą ir už sprendimų, darančių svarbią įtaką įmonės finansinei būklei, priėmimą (UAB „VAATC“ įstatai, 2021)

Šie valdymo organai neatsispindi UAB „VAACT“ pateikiamoje organizacinėje valdymo struktūroje, todėl atskleidžiama ne visa informacija apie bendrovės valdymą, o tai gali klaidinti žmones, kuriems ši informacija yra svarbi bei aktuali. Galima teigti, kad UAB „VAATC“ organizacinę valdymo struktūrą būtų galima koreguoti ir patikslinti, įtraukiant itin svarbius bendrovės valdymo organus.

## Išvados

1. Vadybos mokslo literatūroje egzistuoja daug įvairių valdymo apibrėžimų, susiformavusių skirtingų vadybos mokslo raidos etapų metu, tačiau bendrai valdymą galima apibūdinti kaip procesą, kuriuo siekiama organizuotą veiklą vykdančios žmonių grupės iš anksto nustatytų ir aiškiai apibrėžtų tikslų. Valdymas kaip procesas pasižymi tam tikromis funkcijomis, kurių kiekis diskutuotinas – skirtinguose moksliniuose šaltiniuose pateikiamas skirtingas valdymo funkcijų kiekis, tačiau dažniausiai išskiriamos ir visuotinai žinomos keturios pagrindinės valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

2. Organizacinė valdymo struktūra yra sistema, padedanti organizuoti formalius santykius tarp įmonės darbuotojų, nustatyti jų pavaldumo lygius ir būdas, kuriuo paskirstomos užduotys darbuotojams pagal jų specializaciją, organizuojamas bei koordinuojamas visas įmonės veiklos procesas. Kadangi nėra vienos organizacinės valdymo struktūros, tinkančios visoms įmonėms dėl skirtingų jų dydžių, tikslų, vykdomos veiklos pobūdžio ar darbuotojų



skaičiaus, egzistuoja skirtingos organizacinės valdymo struktūros rūšys. Dažniausiai yra išskiriamos trys pagrindinės organizacinės valdymo struktūros rūšys: linijinė, funkcinė ir jungtinis šių struktūrų variantas – linijinė – funkcinė valdymo struktūra.

3. UAB „VAATC“, vykdanči veiklą atliekų tvarkymo srityje Vilniaus regione, yra valdoma tinkamai, o tai atskleidžia atliekų, pristatomų į skirtingas bendrovės didelių gabaritų atliekų surinkimo aikšteles, kiekiai tonomis penkerių metų laikotarpyje. Išanalizuoti duomenys rodo, kad kiekvienais metais auga atliekų, pristatomų į bendrovės aikšteles, kiekis. Vadinasi, bendrovės teikiamos paslaugos tampa vis naudingesnėmis ir aktualesnėmis vartotojams. Aikštelių, į kurias pristatomos atliekos, veikimas organizuojamas patogiu žmonėms laiku, informacija apie aikštelių darbo laiką bei vietas pateikiama ir kiekvienam laisvai prieinama bendrovės internetinėje svetainėje. Gebėjimas kurti palankias sąlygas žmonėms naudotis įmonės teikiama paslaugomis įrodo, kad įmonės valdymas yra organizuotas tinkamai. UAB „VAATC“ organizacinė valdymo struktūra atskleidžia, kad įmonėje yra atskiros tarnybos: finansų, teisės ir gamybinio proceso, o kiekvienoje jų įvairios kvalifikacijos darbuotojai atlieka skirtingas užduotis, susijusias su įmonės finansais, teisiniais aspektais ar gamybinio procesu. Bendrovės organizacinė valdymo struktūra leidžia daryti prielaidą, kad bendrovėje taikomas funkcinis valdymas.

### Literatūra

1. Bileišis, M. (2012) Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. Viešoji politika ir administravimas, 2012, 11(2), p. 314- 330.
2. Černius G. (2021). Finansų valdymas. Asmeniniai finansai. Vadovėlis. MRU. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/18022/1/14971688.pdf>
3. Das, U. C., Mishra, A. K. (2019). Management Concepts and Practices. Utkal University. <https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/Management-Concepts-Practices.pdf>
4. Ekonomikos terminai. <http://e-terminai.lt/>
5. Eze, S. C., Bello, A. O., Adekola, A. T. (2017). The effects of organizational structure on the performance of organizations. European Journal of Business and Innovation Research, 5(6), 46–62. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3856701](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3856701)
6. Kucevič S. (2018). Asmeninių finansų valdymas. Tarptautinės studentų mokslinės – praktinės konferencijos *Ekonomika. Verslas. Vadyba - 2 018* straipsnių rinkinys, 2018 m. balandžio 11 d., Vilniaus kolegija, p.23-28.
7. Lloyd, R., Aho, W. (2020). The Four Functions of Management – An essential guide to Management Principles. Fort Hays State University. [https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management\\_oer](https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_oer)
8. Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M. (2020). Human Resource Management, Tenth Edition. Australia: John Wiley & Sons, LTD. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=uCIgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=management&ots=PJNOZxPH3&sig=KtA4b4VMuvMRqitWlzc2ezpIrk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=management&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=uCIgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=management&ots=PJNOZxPH3&sig=KtA4b4VMuvMRqitWlzc2ezpIrk&redir_esc=y#v=onepage&q=management&f=false)
9. UAB „VAATC“ įstatai. 2021 m. birželio 7 d. <https://www.vaatc.lt/wp-content/uploads/2021/06/UAB-VAATC-%C4%AFstatai-2021-m.pdf>
10. UAB „VAATC“ metinis pranešimas. (2021). [https://www.vaatc.lt/wp-content/uploads/2022/05/VAATC\\_metinis-pranesimas\\_2021\\_maketas.pdf](https://www.vaatc.lt/wp-content/uploads/2022/05/VAATC_metinis-pranesimas_2021_maketas.pdf)
11. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). Vadybos pagrindai. Mykolo Romerio universitetas. <https://docplayer.lt/205914662-Vadybos-pagrindai-ram%C5%ABnas-vanagas-lina-vy%C5%A1niauskien%C4%97.html>
12. Venskutonė, I., Peleckienė, V. (2021). Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimas. 24-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“, 2021 m. spalio 21-22 d. Vilnius, p. 261-275. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2021~1658660545270/J.04~2021~1658660545270.pdf>

### UAB „VAATC“ MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE

The purpose of this article is to evaluate the management and organizational management structure of UAB "VAATC", the methods used for the research are the analysis of scientific literature and other sources of information, the analysis of data on the website of UAB "VAATC". After analyzing the company's data, it was found that the company is managed properly, as the demand for the services provided by the company has been growing for the past five years, which is evidenced by the increasing amounts of waste delivered to the company's waste collection sites. Favorable conditions are created for using the services provided by the company, and the annual increase in their use means proper management of the company. The analysis of the management structure of UAB "VAATC" revealed that the company applies functional management and there are different services, such as: finance, legal and production process, and each of them performs specific tasks of the company's activities.

Keywords: management, management functions, organizational management structure.

# PARDAVIMŲ DIDINIMO SPRENDIMAI MARKETINGO PRIEMONĖMIS

*Vaida Šlickytė (stud.), Matas Zobiela (stud.), vadovė Jūratė Maščinskienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Marketingas ir pardavimai yra neatsiejamos verslo sritys, kurios generuoja pardavimus ir yra atsakingos dėl įmonės ar prekių ženklo pasisekimo. Darbe pristatoma pardavimų didinimo svarba ir marketingo integracijos esmė, pateikiant teorinę informaciją apie marketingo komplekso elementus ir jo aplinką. Analizuojamos marketingo priemonės ir jų galimybės, išskiriant kokią įtaką marketingas turi pardavimų didinimui bei aprašoma marketingo sprendimų efektyvumo svarba ir efektyvumo nustatymo būdai. Įmonei, norint didinti pardavimus, naudinga naudotis marketingo priemonėmis, kurios yra būtinos norint išlikti konkurencingais rinkoje. Naudingiausiomis marketingo priemonėmis laikomos socialinių medijų ir turinio marketingas bei ryšiai su visuomene. Šių marketingo priemonių efektyvumo stebėjimas ir vertinimas naudingas norint mažinti kaštus, nusistatyti tikslinę auditoriją bei suprasti kurios priemonės yra efektyviausios. Straipsnyje naudoti antrinių duomenų ir statistinių duomenų analizės metodai.

**Raktiniai žodžiai:** marketingas, marketingo priemonės, marketingo efektyvumas, pardavimai, pardavimų didinimas.

## Išvadas

**Temos aktualumas:** norint pasiekti geriausius įmonės rezultatus, pardavimų didinimas turėtų būti svarbus kiekvienam įmonėje dirbančiam žmogui, todėl suprasti kaip veikia pardavimai ir kaip jie yra didinami yra svarbu, kitaip gali būti neišnaudojamos visos galimybės įmonės augimui (Leonard, 2019). Anot Simpson (2022), už pardavimus atsakingi asmenys vieni svarbiausių įmonės darbuotojų, kadangi parduodant prekes gaunamas atlygis, kuris svarbus įmonės augimui bei darbuotojų išlaikymui. Nors marketingas ir pardavimai įprastai ir yra laikomi kaip atskiros sritys, tačiau jų tikslas yra toks pat, pritraukti naujų klientų. Dėl to yra vietų, kuriose marketingo ir pardavimų veiklos sutampa (Heaslip, 2022). Tai parodo, jog norint daryti teigiamą įtaką įmonės pardavimams, svarbu naudoti ir marketingo priemones, kurios padės pritraukti naujų klientų ir didinti įmonės pelningumą.

**Tyrimo problema:** kokie marketingo sprendimai gali padėti padidinti prekių ženklo pardavimus?

**Tyrimo tikslas:** pateikti marketingo priemones pardavimų didinimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti marketingo svarbą pardavimų didinimui.
2. Įvertinti, kokios marketingo priemonės būtų naudingiausios pardavimų didinimui.
3. Išanalizuoti svarbiausias marketingo efektyvumo nustatymo priemones.

**Tyrimo objektas:** pardavimų didinimas taikant marketingo priemones.

**Tyrimo metodai:** antrinių duomenų analizė, statistinių duomenų analizė.

## Pardavimų didinimo svarba ir marketingo priemonių integracijos reikšmė

Pardavimai yra esminė prekybos dalis, nes per juos yra generuojamos pajamos ir kuriami santykiai su klientais. Pardavimas yra skirtas sukurti patrauklią patirtį klientams, kuri skatintų lojalumą prekės ženklui ir pakartotinį pirkimą. Tam reikia gerai suprasti klientų pageidavimus ir elgesį, taip pat gebėti efektyviai panaudoti technologijas ir marketingą. Pardavimai apima ne tik sandorių sudarymą, bet ir santykių bei patrauklios klientų patirties kūrimą, technologijų panaudojimą ir prisitaikymą prie greitai kintančios rinkos (Herbert ir Johnson, 2019). Anot Simpson (2022) verslas, remiasi produktų ir paslaugų pardavimu, kad gautų veiklos pajamas, kurios būtų pasikartojančios. Jei pardavimai mažėja, verslo vertė krenta, o jei pardavimai nevyksta, įmonė negali tęsti veiklos nepaskelbusi bankroto. Šis teiginys rodo, kad pardavimai yra viena svarbiausių įmonės sričių, todėl įmonės augimui bei pelno didinimui svarbu juos valdyti bei analizuoti.

Didelis inovacijų bei technologinių sprendimų augimas priverčia pirkėjus pasirinkti norimas prekes bei įsigyti ne tik siūlomą produktą, tačiau ir išsirinkti jiems labiausiai tinkančią prekę iš didelio pasiūlymų kiekio (Ferrell ir kt., 2022). Anksčiau už pardavimus atsakingas asmuo siekė parduoti kuo daugiau standartizuotų prekių klientams, tačiau šiuo metu pardavimų komandos turi kūrybiškai priimti sprendimus, pritaikytus kiekvienam klientui (Peesker ir kt., 2022). Anot Martinaitytės ir Sacramento (2013), naudojantis kūrybiškais pardavimų strategijomis įmonė gali pasiekti klientus su didesne perkamąja galia. Pasak Nyoman Udayana ir kt. (2019), pardavėjas turi sugebėti išlaikyti ir plėtoti gerus santykius su klientais ir stengtis palaikyti ilgalaikius santykius, kadangi tai atneša abipusės naudos. Galima pastebėti, jog minėtų autorių teiginiai apie pardavimus apibūdina klientų lojalumo išlaikymo svarbą bei pardavimų komandos kompetencijas bendraujant ir palaikant ryšius su klientais, įtraukiant kūrybiškumą bei prisitaikymą prie kliento.

Emocijos ir jų valdymas taip pat užima svarbų vaidmenį verslo augime, kadangi aukštesnio emocinio stabilumo darbuotojai dažniau turi daugiau motyvacijos, yra labiau patenkinti darbu bei labiau į jį įsitraukia, todėl ir įmonės rezultatai gali būti geresni. Taip pat emocinis stabilumas ypač svarbus vadovams, kadangi jie gali labiau motyvuoti darbuotojus, būti pasiruošę mokytis ir padėti, bendrauti su komanda ir klientais (Prati ir Karriker, 2018). Pasak Banerjee

ir Bag (2022), kūrybiškumas yra labai svarbus tiek pardavimuose, tiek marketinge, kadangi šių sričių profesionalai turi prisitaikyti prie šiandieninės dinamiškos verslo aplinkos ir pritaikyti pardavimus pagal tam tikrus kriterijus, kurie dažnai keičiasi. Šios išvados pabrėžia emocinio intelekto ir kūrybiškumo svarbą pardavimuose ir marketinge ir tai rodo, kad organizacijoms gali būti naudinga puoselėti šiuos bruožus tarp savo pardavėjų.

Marketingo kompleksas susidedantis iš prekės, kainos, rėmimo ir paskirstymo buvo sukurtas dar 1960 metais ir analizuotas McCarthy (Ciotti, 2022). Nors iki šių dienų marketingo kompleksas buvo analizuojamas bei bandomas koreguoti daugelio autorių, tačiau vis dar išliekantis pradinis keturių marketingo elementų (4P) junginys yra dažnai naudojamas versle. Marketingo kompleksas yra gerai žinoma koncepcija, kuri apima keturis P – produktą, kainą, reklamą ir vietą. Šis kompleksas naudojamas kuriant marketingo strategiją, atitinkančią tikslinės auditorijos poreikius ir norus. Teisingas 4P naudojimas bei tobulinimas gali lemti didesnį tikslinės auditorijos įsitraukimą (Lahtinen ir kt., 2020). Peteva (2021) teigia, kad marketingo kompleksas yra esminis įrankis marketingo specialistams siekiant savo tikslų, o 4P efektyvumas skaitmeniniame amžiuje nemažėja. Taip pat marketingo kompleksas padeda vertinti ir koreguoti strategijas bei tinkamai jas analizuoti, išskiriant silpnąsias ir stipriąsias įmonės puses.

Pardavimų ir marketingo derinys yra esminis bet kokios sėkmingos verslo strategijos komponentas. Anot Zayed ir kt. (2019) visi keturi marketingo komplekso elementai yra labai glaudžiai susiję su pardavimų didinimu. Prekės ar paslaugos kaina gali turėti įtakos pardavimų apimčiai, kadangi per brangus produktas gali nebūti vertas investicijos, o per pigus gali klaidinti klientą dėl kokybės, todėl atliekant tyrimus svarbu įvertinti, kad tikslinei auditorijai kainodara būtų pritaikoma tinkamai ir prekė ar paslauga atitiktų jos vertę. Vietos pasirinkimas turi įtakos produkto pasiekiamumui, todėl labiau prieinamas produktas bei tinkamai pasirinkta vieta yra svarbūs aspektai didinant pardavimus. Taip pat viena svarbiausių marketingo funkcijų yra rėmimas, kuris turi tiesioginę sąsają su pardavimais, kadangi pasiekiant tikslinę auditoriją su teisingai pasirinkta reklamos kampanija, galima reguliuoti bei didinti pardavimų apimtį (Zayed ir kt., 2019). Apibendrinant galima teigti, kad pardavimų ir marketingo derinio santykis yra ypač svarbus bet kurio verslo sėkmei. Kuriant išsamią pardavimų ir marketingo strategiją, kurioje atsižvelgiama į visus marketingo komplekso elementus, įmonės gali reguliuoti bei didinti pardavimo apimtį, paskatinti klientų įsitraukimą bei lojalumą.

Vidinė aplinka apima tokius veiksnius kaip įmonės misija, vizija, tikslai, kultūra ir ištekliai. Įmonės turi suderinti savo marketingo veiklą su savo misija, vizija ir tikslais, kad pasiektų sėkmę. Įmonės kultūra taip pat užima svarbų vaidmenį nustatant marketingo strategiją. Verslas turi užtikrinti, kad jo ištekliai būtų optimaliai panaudojami marketingo tikslams pasiekti. Išorinė aplinką sudaro veiksniai, kurių organizacija nekontroliuoja. Tai apima politinius, ekonominius, socialinius, technologinius ir teisinius veiksnius. Įmonės turi analizuoti ir reaguoti į šiuos veiksnius, kad pritaikytų savo marketingo strategijas prie besikeičiančios aplinkos. Tarptautinio marketingo kontekste įmonės turi atsižvelgti į unikalios kiekvienos šalies išorinės aplinkos ypatybes (Jean ir kt., 2013).

Vienas iš svarbiausių marketingo aplinkos veiksnių yra konkurencinė aplinka. Įmonės turi analizuoti ir reaguoti į savo konkurentus, kad įgytų konkurencinį pranašumą. Tai gali apimti naujų produktų ar paslaugų kūrimą, klientų aptarnavimo gerinimą arba kainų mažinimą. Tačiau, kaip pažymi Jean ir kt., (2013), konkurencinė aplinka darosi vis sudėtingesnė dėl globalizacijos ir naujų technologijų atsiradimo, todėl įmonėms sunkiau išlaikyti konkurencinį pranašumą. Anot Kachouie ir kt. (2022), konkurencinė aplinka yra pagrindinis inovacijų ir pokyčių variklis šiandieninėje, vis tobulėjančioje verslo aplinkoje, todėl įmonės turi sugebėti prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos pokyčių.

Kitas svarbus marketingo aplinkos veiksnys yra technologinė aplinka. Tai reiškia naujų technologijų, kurios gali turėti įtakos marketingo strategijoms ir rezultatams kūrimą ir prieinamumą. Technologinė aplinka sparčiai keičiasi, todėl įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, turi naudoti naujas technologijas. Pavyzdžiui, socialinių tinklų ir mobiliųjų įrenginių rinkos augimas paskatino naujų marketingo strategijų, tokių kaip socialinių medijų ir mobilusis marketingas, kūrimą. Tačiau, įmonės taip pat turi būti atsargios, kad pernelyg nepasikliautų technologijomis ir nepaisytų kitų svarbių marketingo aspektų (Jean ir kt., 2013). Anot Sudharshan (2020), technologijos šiuo metu suteikia klientams daugiau galios nei bet kada anksčiau, o marketingo specialistai turi pripažinti šį galios pokytį ir atitinkamai pakoreguoti savo strategijas.

Sociokultūrinė aplinka yra dar vienas svarbus marketingo aplinkos veiksnys. Tai reiškia kultūrinius, socialinius ir demografinius veiksnius, kurie gali turėti įtakos vartotojų elgesiui ir pageidavimams. Įmonės turi suprasti savo tikslinės rinkos kultūrinės ir socialines vertybes ir sukurti tai rinkai tinkamas marketingo strategijas. Įmonės taip pat turi žinoti apie besikeičiančias sociokultūrinės tendencijas ir atitinkamai pritaikyti savo marketingo strategijas (Jean ir kt., 2013). Anot Kachouie ir kt. (2022) visuomenės tendencijos ir vartotojų pageidavimų pokyčiai gali turėti didelės įtakos įmonės verslo modeliui ir vertės pasiūlymui. Įmonės turi išanalizuoti visuomenės problemas ir rūpesčius, pavyzdžiui, tvarumą ir socialinę atsakomybę, įtraukti juos į savo verslo praktiką.

Ekonominė aplinka taip pat yra svarbus marketingo aplinkos veiksnys. Tai reiškia platesnes ekonomines sąlygas, kurios gali turėti įtakos vartotojų išlaidų modeliams ir įmonės veiklai. Kompanijos turi pritaikyti savo marketingo strategijas prie ekonominės aplinkos pokyčių, kad išliktų konkurencingos. Pavyzdžiui, ekonominio nuosmukio metu įmonės gali sumažinti kainas arba siūlyti nuolaidas, kad paskatintų vartotojus išlaidauti, tačiau svarbu įvertinti kokią vertę tai gali atnešti ir turi būti atsargios, kad neaukotų ilgalaikio pelningumo dėl trumpalaikės naudos (Jean ir kt., 2013).

Teisinė aplinka apima tokius veiksnius kaip intelektinės nuosavybės įstatymai, gaminių saugos taisyklės ir darbo įstatymai. Įmonės turi laikytis kiekvienos šalies, kurioje veikia, teisinių reikalavimų. Teisės aktų reikalavimų nesilaikymas gali sukelti teisinius veiksmus, kurie gali turėti įtakos įmonės reputacijai ir pelningumui. Politinė aplinka apima tokius veiksnius kaip vyriausybės stabilumas, prekybos taisyklės ir politinė rizika. Verslas turi atsižvelgti į

kiekvienos šalies, kurioje jos veikia, politinį klimatą. Dėl politinio nestabilumo gali pasikeisti prekybos reglamentai arba įvesti tarifai, o tai gali turėti įtakos įmonės pelningumui (Jean ir kt., 2013).

Globalizacijai vis spartėjant, tarptautiniai pardavimai ir marketingas tampa vis svarbesnė sritis. Visų dydžių ir visų pramonės šakų įmonės siekia išplėsti savo pasiekiamumą už savo vidaus rinkų į naujas šalis bei regionus. Iššūkiai, susiję su tarptautiniais pardavimais ir marketingu, yra dideli, įskaitant kalbos ir kultūrinės kliūtis, vartotojų elgsenos ir pageidavimų skirtumus bei skirtingus teisinius reikalavimus. Tam, kad įmonės būtų sėkmingos tarptautinių pardavimų ir marketingo srityse, jos turi laikytis strateginio ir apgalvoto požiūrio, išanalizuoti tikslinę rinką, kurti ryšius su vietiniais partneriais ir tiekėjais, nustatyti pagrindinius konkurentus, suprasti vietinius papročius ir kultūrinius niuansus bei kurti marketingo žinutes ir pardavimo metodus, kurie sietųsi su vietine auditorija (Roljić, 2020).

Vienas iš pardavimų užsienio šalyse privalumų yra galimybė padidinti pajamas ir augti. Plėtra užsienio rinkose gali padėti įmonėms įsiliėti į naujus klientų segmentus, padidinti savo rinkos dalį ir diversifikuoti pajamų srautus. Tačiau tai taip pat susiję su iššūkiu suprasti kultūrinius skirtumus ir atitinkamai pritaikyti pardavimo strategijas. Pardavimai užsienio rinkose reikalauja, kad verslas prisitaikytų prie neįprastos aplinkos ir klientų poreikių, o tai gali paskatinti naujų produktų, paslaugų ir pardavimo metodų kūrimą. Tačiau tai reikalauja, kad įmonės būtų atviros naujoms idėjoms ir perspektyvoms bei turėtų išteklių ir kompetencijos jas veiksmingai įgyvendinti. Kita vertus, vykdant veiklą užsienio šalyse kyla ir keletas grėsmių, apie kurias verslas turi žinoti. Vieni iš pagrindinių grėsmių yra politinis ir ekonominis nestabilumas bei prekybos nesutarimai, kurie gali turėti įtakos produktų ir paslaugų paklausai, sukelti riziką. Įmonės turi būti pasirengusios įveikti šiuos iššūkius ir atitinkamai koreguoti savo pardavimo strategijas. Dar viena grėsmė yra galima konkurencija. Plėtimasis užsienio rinkoje dažnai reiškia konkuravimą su įsitvirtinusiomis vietinėmis įmonėmis, kurios gali geriau suprasti vietos kultūrą ir klientų poreikius. Verslas turi sugebėti išsiskirti ir pateikti unikalios vertės pasiūlymus, kad sėkmingai veiktų tose rinkose (Edmondson, 2022).

Tinkamas marketingo strategijos valdymas reiškia įmonės gebėjimą efektyviai valdyti įvairius marketingo aspektus, tokius kaip prekių ženklų kūrimas, kainodara, reklama ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių. Veiksmingos prekių ženklų kūrimo, kainodaros ir reklamos strategijos yra labai svarbios norint sukurti tvirtą buvimą rinkoje ir įgyti klientų pasitikėjimą. Į rinką orientuota įmonė gali surinkti vertingos rinkos informacijos, kuri gali būti panaudota kuriant veiksmingas marketingo strategijas, produktus ir paslaugas. Todėl verslai, kurie teikia pirmenybę orientacijai į tikslinę rinką yra linkę sukurti teisingą marketingo strategiją, kuri gali daryti teigiamą įtaką tarptautinei prekybai (Reimann ir kt., 2023). Pasak Florido-Benítez ir Aldeanueva Fernández (2022) svarbu suprasti tarptautinio verslo ir marketingo sąsajas kuriant veiksmingas marketingo strategijas pasaulinėje rinkoje. Integruojant tarptautinio verslo koncepcijas į marketingo tyrimus, galima geriau suprasti sudėtingą ir dinamišką pasaulinių rinkų pobūdį ir sukurti strategijas, pritaikytas tikslinės auditorijos poreikiams ir pageidavimams. Norint sukurti veiksmingas marketingo strategijas, kurios siejasi su tiksline auditorija, būtina suprasti tikslinės rinkos kultūrinį ir socialinį kontekstą. Todėl įmonės, kurios teikia pirmenybę orientacijai į klientą ir kultūrą, turi didesnes galimybes pasiekti sėkmę pasaulinėje rinkoje. Apibendrinant galima teigti, jog tarptautinio marketingo strategijos, tikslai bei sprendimai turėtų būti orientuoti į rinką bei socialinius ir kultūrinius aspektus, norint pasiekti tikslinį vartotoją bei sukurti stiprią marketingo kampaniją.

Apibendrinant pardavimų svarbą ir marketingo priemonių integracijos reikšmę, galima teigti, kad vienas pagrindinių įmonės tikslų yra didinti pardavimus, nes tokiu būdu įmonė gali plėstis bei gauti didesnę pelną, o tam kad to pasiektų įmonės priima įvairius marketingo sprendimus, kurie gali padėti didinti pardavimus. Marketingas ir pardavimai yra labai glaudžiai susiję, todėl bendrų tikslų įgyvendinimas bei darbo komandų bendradarbiavimas yra labai svarbus. Norint padidinti pardavimus, reikalinga taikyti marketingo priemones, kurios sukuria vertę bei yra sugretinamos su marketingo komplekso elementais ir marketingo aplinka. Šių aspektų analizė reikalinga norint pasiekti tinklinę auditoriją, palaikyti ryšius su klientais, išsaugoti jų lojalumą, didinti pardavimus ir plėsti vykdomą veiklą. Pardavimų ir marketingo sąsaja yra labai svarbi ir užsienio rinkose, kadangi tik stiprūs bei sėkmingi verslai gali plėstis užsienyje, tačiau svarbu išanalizuoti rinkos aplinką, sukurti tinkamą strategiją ir apibrėžti tikslinę auditoriją, kad tiek įmonė, tiek pirkėjas gautų abipusę naudą.

### **Marketingo priemonių taikymo galimybės pardavimų didinimui**

Norint suprasti, kokios galėtų būti marketingo priemonių galimybės norint didinti pardavimus, pirmiausia privaloma suprasti, kokių yra marketingo priemonių, ir kurios iš jų šiuo metu yra dažniausiai naudojamos ir efektyviausios.

Kaip jau buvo minėta, 4P yra viena iš pagrindinių marketingo strategijų. Produktas yra pirmoji šio komplekso dalis, kuri nurodo prekes ir paslaugas, kurias įmonė siūlo savo klientams. Pasak Goi (2009), produktas gali būti materialus arba nematerialus, ir yra svarbi marketingo komplekso dalis, nes tai lemia vertę, kurią klientas gaus iš organizacijos siūlomų prekių ar paslaugų. Siūlomas produktas turi atitikti vartotojų lūkesčius bei pateikti jiems aktualių problemų sprendimą. Šis elementas yra ypač svarbus kuriant marketingo planą, nes nuo produkto priklauso visi kiti elementai – kaina, vieta ir rėmimas. Būtent produkto elementas daro didžiausią įtaką įmonės atpažįstamumui nuo konkurentų siūlomos produkcijos. Siūlant unikalias prekes ar paslaugas, atitinkančias klientų poreikius organizacija gali įgyti konkurencinį pranašumą.

Antrasis komplekso elementas yra kaina, kuris nurodo kiek klientams reikia sumokėti už suteikiamas paslaugas bei prekes. Kaina yra lanksčiausias marketingo komplekso elementas, nes ją visuomet galima keisti, atsižvelgiant į rinkos bei konkurencinę situaciją. Kaina turėtų būti nustatyta tokia, kuri suteiktų vertę klientui ir generuotų pakankamai pajamų įmonei. Kainos elementas marketingo komplekse yra svarbus tuo, kad tai yra pagrindinis pajamų ir pelningumo

šaltinis. Gerai ir teisingai suplanavus marketingo strategiją įmonė gali maksimaliai padidinti vykdomos veiklos pelningumą, užtikrinant, kad prekės ir paslaugos išliktų konkurencingos rinkoje. Nustačius dideles kainas galima sukurti didelės vertės, o žemas – įperkamo suvokimą (Goi, 2009).

Trečiasis marketingo komplekso elementas yra vieta, kuri nurodo kanalus, kuriais įmonė platina siūlomas prekes ir paslaugas. Anot Goi (2009), vietos elementas nurodo organizacijos produktų prieinamumą klientams. Tai taip pat galima vadinti ir paskirstymo elementu, kadangi tai apima ir tokius veiksnius kaip logistika bei atsargų valdymas. Įmonės, pasirinkusios tinkamus platinimo kanalus, gali užtikrinti, kad jų produktai ir paslaugos efektyviai pasieks tikslinę auditoriją. Tai taip pat padeda optimizuoti tiekimo grandinę, dėl ko galima sumažinti kaštus.

Ketvirtasis elementas yra rėmimas, tai yra svarbiausias 4P komponentas įmonėms, kurios jau yra rinkoje ir nori padidinti pardavimus. Viena svarbiausių marketingo priemonių šiuo metu yra reklama socialiniuose tinkluose. Įmonės vis dažniau naudoja socialinių tinklų platformomis ir jų suteikiamomis marketingo galimybėmis produktų bei paslaugų pardavimams skatinti, prekių ženklo žinomumui bei vartotojų lojalumo ir įsitraukimo didinimui. Didelei daliai įmonių ši marketingo priemonė tapo svarbiausia dėl pakankamai nedidelių kaštų ir galimybės pasiekti didelę bei tikslingą auditoriją (Jacobson ir kt., 2020). Anot Hootsuite (2020), šiuo metu daugiau nei pusė, apie 51%, žmonių populiacijos naudoja socialines medijas. O atsižvelgus į tai, jog vaikams, jaunesniems nei 13 metų didžiojoje dalyje platformų neleidžiama registruotis, manoma, jog apie 65 proc. žmonių, kuriems galima naudotis socialinių medijų platformomis, jomis naudojasi. Tai parodo, jog naudojantis socialinėmis medijomis galima pasiekti ypač didelę auditoriją. Taip pat šiuo marketingo būdu įmonės gali pasiekti tikslinę auditoriją atsižvelgiant į konkrečius demografinius bei kitus rodiklius. Dėl šių priežasčių socialinių tinklų marketingas yra viena iš geriausių kainos ir kokybės santykių turinti marketingo priemonė. Kitas socialinių tinklų marketingo pranašumas yra tai, jog jos pagalba galima tiesiogiai komunikuoti su esamais ir potencialiais klientais. Tokios socialinių tinklų platformos kaip „Facebook“ ar „Twitter“ leidžia įmonėms atsakyti į klientų užklausas ir skundus, kas gali teigiamai įtakoti klientų pasitenkinimą ir lojalumą prekių ženklui. Šios bei kitos socialinių tinklų platformos taip pat suteikia galimybę kurti ir dalintis tikslinei auditorijai aktualiu turiniu bei pasiūlymais. Tačiau ši marketingo priemonė turi ir trūkumų, ir vienas iš jų yra lengvai kitiems prieinamų atsiliepimų galimybė. Tai gali sukelti didelę riziką prekių ženklo patikimumui ir populiarumui. Dėl nuomonės pasidalinimo paprastumo neigiami atsiliepimai gali greitai pasklisti ir sugadinti prekės ženklo reputaciją, dėl ko įmonėms būtina tinkamai įvertinti ir sureaguoti į neigiamus klientų atsiliepimus (Jacobson ir kt., 2020). Apibendrinant socialines medijas, kaip marketingo priemonę galima teigti, jog tai yra ypač stiprus įrankis galintis pasiekti labai didelę auditoriją visame pasaulyje. Tai taip pat suteikia galimybę pasiekti tikslinę prekių ženklo auditoriją, tam neskiriant labai daug lėšų, kas gali būti labai patogiu mažesnėms bei naujai įsikūrusioms įmonėms. Tačiau socialinių medijų marketingas turi ir trūkumų, iš kurių pagrindinis yra neigiamų komentarų rizika. Tai gali neigiamai įtakoti prekių ženklo ar įmonės reputaciją.

Dar vienas svarbus ir naudingas marketingo būdas yra skaitmenis marketingas. Kaip ir socialinės medijos, skaitmeninis marketingas leidžia mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ) pasiekti plačią auditoriją, didinti prekių ženklo žinomumą ir bendrauti su klientais realiu laiku. MVĮ norint konkuruoti su didesnėmis įmonėmis naudinga pasitelkti skaitmeninio marketingo pagalbą, tačiau privaloma atsižvelgti ir į galimus iššūkius, kurie yra išteklių, žinių ir įgūdžių trūkumas. Olazo (2022) atliktoje apklausoje, kurios tikslas – įvertinti skaitmeninio marketingo galimybes, strategijas bei iššūkius, su kuriais susiduria MVĮ, atskleidžiama, jog jos turi vidutines galimybes išnaudoti skaitmeninį marketingą. Taip pat tyrime nurodoma, jog įmonės turinčios didesnius skaitmeninio marketingo pajėgumus arba aiškiai suprantančios savo klientų poreikius yra labiau linkusios taikyti skaitmeninio marketingo strategijas. Dar viena neatsiejama skaitmeninio marketingo dalis yra paieškos sistemų optimizavimas (SEO). Tai yra interneto svetainės optimizavimas, siekiant pagerinti jos matomumą ir reitingą paieškos sistemose. Ši skaitmeninio marketingo dalis padeda įmonėms padidinti matomumą ir pritraukti daugiau potencialių vartotojų į jų interneto svetainę, kas daro teigiamą įtaką pardavimams. Norint išlaikyti konkurencingumą privaloma nuolat stebėti ir veikti pagal naujausias tendencijas bei praktikas, kurios nuolat keičiasi (Matta ir kt., 2020). Apibendrinant galima teigti, jog skaitmeninis marketingas, kaip ir socialinių medijų marketingas, yra sąlyginai nebrangus tačiau efektyvus būdas didinti pardavimus, prekių ženklo žinomumą bei apsilankymų skaičių internetiniame puslapyje.

Dar vienas marketingo būdas yra ryšių su visuomene kūrimas. Anot Demirel (2020), parama yra plačiai naudojama marketingo priemonė, kuri suteikia galimybę įmonėms reklamuoti savo prekių ženklus ir produktus ar paslaugas. Į tai įeina ir finansinė parama, ir įvairių, organizacijai reikalingų išteklių suteikimas. Vienas iš pagrindinių ryšių su visuomene, kaip marketingo priemonės pranašumų, yra prekių ženklo žinomumo didinimas. Remiant įvairias organizacijas ar žmones, verslas gali pasiekti plačią ir įsitraukusią potencialių klientų auditoriją. Prekių ženklas gali būti rodomas iškabose, ant organizacijos parduodamų prekių, reklamose bei kitais būdais. Įmonė, remdama, pavyzdžiui sporto komandą, natūraliai tampa savu prekių ženklu to sporto klubo gerbėjams, kas gali konvertuotis į didesnę nuolatinių klientų auditoriją. Kitas paramos pranašumas yra tai, jog prekių ženklas tampa asocijuojamas su remiama organizacija. Įmonė naudodama šį marketingo elementą gali suderinti savo prekių ženklo vertybes bei tapatybę su tam tikra organizacija, kas gali padėti sukurti pasitikėjimą ir lojalumą klientams, kurių asmeninės vertybės yra panašios. Be to, parama taip pat gerina prekių ženklo įvaizdį, nes tai parodo jo įsipareigojimą bendruomenėms, socialinei atsakomybei bei kitoms su organizacija asocijuojamoms vertybėms. Tačiau yra ir neigiamų paramos aspektų, ypač jeigu yra pažeidžiamas remiamos organizacijos įvaizdis bei reputacija. Pavyzdžiui jei remiama sporto komanda ar sportininkas įsitraukia į bet kokią skandalą, tai gali neigiamai įtakoti ir prekių ženklo reputaciją. Todėl remiant kažkokią organizaciją reikėtų atidžiai atsižvelgti į tos organizacijos istoriją bei dabartinius veiksmus, reguliariai tai stebėti, kad būtų išvengta žalos prekių ženklui. Ryšiai su visuomene gali padėti prekių ženklui didinti atpažįstamumą, asociaciją su

tam tikra organizacija ir klientų lojalumą, kas gali įmonei sukurti konkurencinį pranašumą ir didinti pajamas. Apibendrinant galima teigti, jog ryšiai su visuomene gali turėti didelę įtaką prekių ženklo sėkmei, tačiau netinkamai pasirinkus, kokia organizacija būtų remiama, gali nukentėti prekių ženklo reputacija ir patikimumas.

Turinio marketingas taip pat vis labiau tampa neatsiejama modernių marketingo strategijų dalimi. Tai leidžia verslui autentiškiau, paprasčiau ir patraukliau susisiekti su potencialiais klientais. Pastaraisiais metais turinio marketingas keitėsi iš pagrinde paprastų tinklaraščių ir internetinių dienoraščių į kur kas platesnį spektrą apimančius vaizdo įrašus, tinklaraides, socialinių medijų įrašus ir kitus būdus. Šiuo metu svarbiausia naudoti turinį, kuris yra suprantamas ir aktualus tikslinei prekių ženklo auditorijai, o ne tiesiog siūlyti prekę ar paslaugą. Nors tai yra pakankamai stiprus įrankis, tačiau jis turi ir trūkumų, kurie yra būtiną nuolat kurti naują ir aktualų turinį bei sunkumai išmatuojant turinio efektyvumą. Įmonės turi būti pasiruošusios investuoti į aukštos kokybės turinį ir nuolat stebėti tokius rodiklius kaip įsitraukimas bei konversijų rodikliai, norint efektyviai vykdyti marketingo kampaniją (Forrest, 2020). Dencheva (2023) atliktame tyrime rodoma, jog marketingo specialistai turinio marketingo efektyvumą įvertino skirtingai. 80% respondentų turinio marketingą įvertino kaip labai sėkmingą marketingo strategiją bei 73% kaip sėkmingą. 50% tyrime dalyvavusių marketingo specialistų turinio marketingo strategiją įvertino kaip minimaliai sėkmingą ir 52%, kaip nesėkmingą. Iš to galima spręsti, jog dažniau turinio marketingas yra vertinamas kaip naudinga ir pasiteisinanti marketingo priemonė, tačiau faktas, kad 52% respondentų įvertino ją kaip nesėkmingą reiškia, jog kai kuriais atvejais ši marketingo priemonė gali būti nenaudinga ar net nuostolinga. Apibendrinant galima teigti, jog nors naudojant turinio marketingą galima susidurti su tam tikrais sunkumais, tačiau tai yra naudinga tiek prekių ženklo įvaizdžiui bei atpažįstamumui, tiek vartotojų lojalumui.

Analizuojant marketingo priemones naudinga paminėti ir tradicinį marketingą. Remiantis Jothi (2019), tradicinis marketingas apibūdina tokius žiniasklaidos kanalus, kurie buvo naudojami daugelį metų, pavyzdžiui, spausdinti skelbimai, standai, televizijos ir radijo reklama. Vienas iš pagrindinių tradicinio marketingo privalumų yra platus auditorijos pasiekiamumas. Televizijos ir radijo reklama gali pasiekti didelę auditoriją, ypač didžiausio žiūrėjimo ar klausymosi valandomis. Spausdinti skelbimai, skelbimų lentos ir skrajutės taip pat gali pasiekti plačią auditoriją, jei yra strategiškai išdėstyti intensyvaus eismo vietose. Tradiciniai marketingo metodai taip pat žinomi daugumai žmonių, todėl juos lengviau suprasti ir įsiminti. Kitas tradicinio marketingo privalumas yra tas, kad ją galima tam tikru mastu pritaikyti tikslinėms auditorijoms. Tačiau tradicinis marketingas turi ir keletą trūkumų. Vienas iš pagrindinių trūkumų yra tai, kad naudojantis tradicinio marketingo kanalais gali reikalauti daug išteklių, kas yra ypač aktualu mažoms įmonėms. Pavyzdžiui, reklama televizijoje gali kainuoti tūkstančius už vieną transliaciją. Reklaminius standai taip pat gali reikalauti daug lėšų, priklausomai nuo jų vietos ir dydžio. Kitas tradicinio marketingo trūkumas yra tai, kad gali būti sunku stebėti kampanijos efektyvumą. Pavyzdžiui, gali būti sudėtinga nustatyti, kiek žmonių pamatė konkretų reklaminių stendą arba spausdintą skelbimą ir ar tai konvertavosi į pardavimą. Dėl to gali būti sunku pagrįsti tradicinio marketingo išlaidas įmonės suinteresuotosioms šalims. GlobalData (2022) duomenimis (žr. 1 pav.), tradiciniam marketingui skiriamos lėšos nuo 2017 metų sumažėjo 3.35%. Iš to galima suprasti, jog tradicinio marketingo trūkumai turi didesnę įtaką nei privalumai ir jo naudojimas nuolat mažėja.



1 pav. Tradicinio marketingo rinkos dydis Europoje (2017-2021, \$ milijonais) (GlobalData, 2022)

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių tinklų, skaitmeninis ir turinio marketingas bei parama gali daryti teigiamą įtaką pardavimams bei atsipirkti. Gerinant klientų įsitraukimą ir lojalumą bei prekės ženklo žinomumą ir atpažįstamumą šių marketingo priemonių pagalba, galima pritraukti didesnę auditoriją ir galutiniu rezultatu paskatinti pardavimų augimą. Tačiau verta paminėti, jog šių priemonių efektyvumas gali skirtis priklausomai nuo to, koks yra verslo sektorius, įmonės išteklių, tikslinė auditorija ar marketingo tikslas.

### Marketingo efektyvumo nustatymo priemonės

Norint sužinoti, ar naudojamos marketingo priemonės yra naudingos verslui, galima įsivertinti, koks yra jų efektyvumas. Tai yra itin svarbi marketingo strategijos dalis, nes tai gali padėti įmonei pasiekti norimų tikslų, optimizuoti marketingo priemonių efektyvumą ir sumažinti kaštus. Remiantis Krizanova ir kt. (2019) vienas iš marketingo priemonių efektyvumo įvertinimo privalumų yra tai, jog galima suprasti marketingo veiklos investicinę grąžą. Įmonės, siekdamos pritraukti potencialių klientų, padidinti konversijų skaičių ir galiausiai padidinti pajamas investuoja daug išteklių į marketingo kampanijas. Tačiau neįvertinus marketingo priemonių efektyvumo, sunku nustatyti šių kampanijų poveikį galutiniam rezultatui. Įvertinus skirtingus marketingo įrankių investicinę grąžą, įmonės gali nustatyti, kurie kanalai duoda geriausius rezultatus ir atitinkamai optimizuoti savo marketingo biudžetus. Taip pat marketingo priemonių efektyvumo įvertinimas padeda įmonei išgryninti savo tikslinę auditoriją. Marketingo tikslas -

pritraukti ir išlaikyti klientus ir norint kurti jiems patinkančią turinį ar reklamas privaloma suprasti vartotojų pageidavimus bei elgseną. Be to, įvertinant marketingo priemonių efektyvumą galima nustatyti marketingo kampanijos tobulinimo sritis. Jokia marketingo kampanija nėra tobula ir visada yra kur tobulėti, dėl ko marketingo priemonių efektyvumo įvertinimas padeda įmonėms nustatyti sritis, kurias reikia tobulinti, ir atitinkamai optimizuoti marketingo veiklą. Dar viena priežastis, dėl ko yra naudinga įvertinti marketingo priemonių efektyvumą yra ta, kad tai padeda įmonėms išlikti konkurencingoms rinkoje. Tai gali padėti įmonėms nustatyti kylančias tendencijas ir koreguoti marketingo strategiją, kad būtų pasiekiami kuo geresni rezultatai lyginant su konkurentais. Taip pat efektyvumo įvertinimas padeda įmonėms sukurti nuoseklų ir stabilų prekių ženklą. Tai yra svarbu naudojantis visais marketingo kanalais, jei norima sukurti tvirtą prekės ženklą tapatybę ir padidinti klientų lojalumą. Marketingo priemonių efektyvumo įvertinimas padeda įmonėms nustatyti, kad jų prekių ženklą skleidžiama žinutė būtų nuosekli visuose kanaluose. Galiausiai vertinant marketingo priemonių efektyvumą galima įvertinti kokį poveikį aplinkai daro viena ar kita priemonė. Tvarumas tampa vis svarbesnis aspektas verslui, o marketingo veiklos poveikio aplinkai įvertinimas turi įtakos kuriant tvarų verslą. Vertinant marketingo priemonių efektyvumą galima įvertinti ir marketingo kampanijų poveikį aplinkai bei atlikti pakeitimus, kad būtų sumažinama žala. Apibendrinant galima pasakyti, kad marketingo priemonių efektyvumo įvertinimas yra labai svarbus verslo sėkmei šiandieninėje dinamiškoje ir konkurencingoje aplinkoje. Tai suteikia įžvalgų apie marketingo veiklos investicinę grąžą, padeda įmonėms geriau suprasti tikslines auditorijas, nustato sritis, kurias reikėtų tobulinti, padeda įmonėms išlikti konkurencingoms, sukuria nuoseklų prekių ženklą ir padeda įmonėms įvertinti marketingo veiklos poveikį aplinkai. Todėl verslas turėtų atsižvelgti į marketingo priemonių veiksmingumo vertinimą ir panaudoti gautas įžvalgas marketingo veiklai optimizuoti (Krizanova ir kt., 2019).

Anot Gerald (2022), svarbu sekti marketingo metrikas, norint įvertinti marketingo kampanijų sėkmę. Vienos iš svarbiausių marketingo efektyvumą vertinančių metrikų yra kliento rekomendavimo indeksas, paspaudimų rodiklio nustatymas, A/B testavimas, vartotojų veiksmo kaštų bei investicinės grąžos nustatymas. Pagrindiniai marketingo prioritetai yra ilgalaikių klientų išlaikymas ir teigiamos prekės ženklą patirties sukūrimas siekiant paskatinti juos skleisti teigiamą atgalinį ryšį. Šiandieniniame skaitmeniniame amžiuje kiekvieno kliento patirtis yra svarbi, nes jie gali lengvai viešai peržiūrėti ir komentuoti prekę ar paslaugą, ir tai gali turėti įtakos tikslinei auditorijai. Klientų rekomendavimo indeksas (NPS) yra skaitmeninio marketingo matavimo metrika, kuri įvertina klientų prekės ženklą suvokimą. NPS matuoja klientų lojalumą bei pasitenkinimą. Tai padeda nustatyti klientų nuomones apie prekės ženklą, vertinti marketingo pastangas, nustatyti ar prekės ženklas ilginiui gali išlaikyti klientus. Taip pat tai padeda tobulinti ir modifikuoti prekės ženklą ir pranešimus, kad prekės ženklas būtų patrauklesnis (Gerald, 2022).

Paspaudimų rodiklio nustatymas yra vienas svarbiausių skaitmeninio marketingo efektyvumo įvertinimo būdų. Vykdamas tikslinę reklamos kampaniją svarbiausia išsiaiškinti ar ji pasiekė tinkamą tikslinę auditoriją ir ar sukūrė numatytą poveikį. Apskaičiuodamos paspaudimų rodiklį įmonės, gali įvertinti savo kampanijų efektyvumą, nustatyti ar buvo pasiekta tikslinė auditorija, ir turinys bei skelbimai yra gerai matomi bei tai leidžia įvertinti ir koreguoti sukurtą reklamą ar kitus marketingui svarbius aspektus (Gerald, 2022).

A/B testavimas yra būdas palyginti dvi tinklalapio ar kito skaitmeninio turinio versijas, kad būtų galima nustatyti, kuris iš jų veikia geriau. Socialinių tinklų marketinge A/B testavimas dažnai naudojamas siekiant optimizuoti skelbimų kūrybinius komponentus, tokius kaip antraštės, vaizdai ir kvietimo imtis veiksmų mygtukai, siekiant padidinti įsitraukimo ir konversijų rodiklius. A/B testas atliekamas atsitiktinai suskirstant auditoriją į dvi grupes, kur kiekvienai grupei parodyta skirtinga kūrybinio komponento versija. Pavyzdžiui, vienai grupei gali būti rodomas skelbimas su raudonu mygtuku, o kitai grupei – tas pats skelbimas su žaliu mygtuku. Tada kiekvienos versijos našumas matuojamas atsižvelgiant į metriką, tokią kaip paspaudimų rodikliai, konvertavimo rodikliai ir įsitraukimo normos. Tada versija, kuri veikia geriau ir yra naudojama būsimose kampanijose (Nichifor ir kt. 2021).

Anot Weideman ir Kritzinger (2017), vieno vartotojo veiksmo kaštai (CPA) yra svarbus veiklos rodiklis, kurį įmonės naudoja savo marketingo kampanijų efektyvumui įvertinti. Marketinge CPA yra vidutinė kliento pritraukimo kaina. Vienas iš CPA apskaičiavimo būdų yra reklamos išlaidų padalinimas iš klientų skaičiaus, per tam tikrą laikotarpį. Įmonėms svarbu stebėti CPA, kad galėtų priimti pagrįstus sprendimus dėl marketingo strategijų. Verslas gali žymiai sumažinti savo CPA, pagerindamas nukreipimo puslapių kokybę.

Investicinė grąža taip pat yra svarbi metrika norint įvertinti marketingo kampanijos efektyvumą. Tai suteikia galimybę įmonei tiksliai įsivertinti vykdomos marketingo veiklos finansinius rezultatus, o tai yra padaroma analizuojant marketingo kampanijai išnaudotų lėšų ir gautų pajamų santykį. Naudojant šį marketingo veiklos efektyvumo įvertinimo įrankį galima išanalizuoti praeitas marketingo kampanijas ir pagrįstai spręsti, kuriomis marketingo priemonėmis būtų vertingiausia naudotis ateityje. Dar vienas aspektas, dėl kurio verta įsivertinti investicinę grąžą yra tas, kad tai suteikia galimybę įmonei parodyti savo marketingo pastangų vertę suinteresuotoms šalims. Tai yra svarbu, kadangi parodant verslo naudojamų marketingo priemonių efektyvumą ir investicinę grąžą suinteresuotoms šalims gali būti įrodoma, kad verslo priimami sprendimai yra teisingi, dėl ko jie bus labiau suinteresuoti investuoti į įmonę ar kitaip ją paremti (Fu ir kt., 2018).

Veiklos rezultatų rodikliai (KPI) taip pat yra vienas iš marketingo priemonių efektyvumo įvertinimo būdų. KPI yra ypač svarbi priemonė vertinant įvairių marketingo priemonių sėkmę. Nuomonės formuotojų marketinge svarbiausiais KPI yra laikomi: vartotojų įsitraukimo rodiklis, auditorijos pasiekiamumas ir konversijų rodiklis. Įsitraukimo rodiklis nurodo, kokia dalis žmonių sąveikauja su kuriu turiniu, tai yra pažymi, kad įrašas patinka, komentuojama bei dalinasi. Aukšti įsitraukimo rodikliai rodo, jog nuomonės formuotojo sekejai aktyviai įsitraukia į jo kuriamą turinį, o tai gali teigiamai veikti prekių ženklą žinomumą ir klientų lojalumą. Pasiekiamumas matuoja žmonių,

kurie turi galimybę pamatyti skelbiamą reklaminį turinį. Didelis pasiekiamumas gali rodyti, kad turinys yra plačiai matomas ir juo yra dalinamasi, o tai irgi daro teigiamą prekių ženklo žinomumui. Konversijų rodiklis rodo procentą žmonių, kurie imasi įmonei naudingo veiksmo, tai yra prekės ar paslaugos įsigijimo, pamačius reklamuojamą turinį. Šis KPI yra būtinas norint įvertinti marketingo priemonės efektyvumą pasiekti tikslinę auditoriją bei skatinti pardavimus. Kiti svarbūs KPI būtent nuomonės formuotojų ar turinio marketinge yra sekėjų augimo tempas ir nuorodų į internetinę svetainę paspaudimų rodiklis. Sekėjų augimo tempas matuoja per tam tikrą laiką įgytų naujų sekėjų kiekį, o tai gali padėti įvertinti nuomonės formuotojo arba įmonės puslapiu socialinių medijų platformose turinio efektyvumą pritraukiant naujų sekėjų. Nuorodų paspaudimo rodiklis nurodo procentą žmonių, kurie paspaudė ant turinyje pateiktos nuorodos į interneto svetainę ir tai gali būti naudinga vertinant turinio efektyvumą pritraukiant žmonių srautą į prekių ženklo svetainę (Primasiwi ir kt., 2021).

Apibendrinant marketingo sprendimų efektyvumo nustatymą, galima teigti, jog tai yra labai svarbi kiekvienos marketingo kampanijos dalis. Tai suteikia įmonėms galimybę įsivertinti naudojamas marketingo priemones, suvokti į kurias reikėtų investuoti daugiau dėmesio ir lėšų bei kurių vertėtų atsisakyti siekiant daryti teigiamą įtaką pardavimų didinimui. Naudojantis įvairiais marketingo efektyvumą nustatančiais būdais galima sutaupyti laiko ir išteklių, plėsti pardavimų galimybes, padidinti klientų įsitraukimą ir marketingo sprendimų aktualumą tikslinėms auditorijoms.

### Išvados

1. Marketingas ir pardavimai yra glaudžiai susiję, dėl ko norint didinti pardavimus, įmonei svarbu naudoti marketingo priemones ir jas tobulinti. Marketingo priemonės, ir jo aplinkos analizė padeda įmonėms norint pasiekti tinklinę auditoriją, palaikyti ryšius su klientais, išsaugoti jų lojalumą, didinti pardavimus ir plėsti vykdomą veiklą.

2. Naudingiausiomis marketingo priemonėmis vertinami socialinių medijų ir skaitmeninis marketingas bei ryšiai su visuomene. Šiais marketingo būdais gali teigiamai paveikti klientų įsitraukimą ir lojalumą, prekių ženklo žinomumą ir atpažįstamumą. Taip pat galima pritraukti didesnę auditoriją ir galutiniu rezultatu paskatinti pardavimų augimą.

3. Tokios marketingo priemonių efektyvumo nustatymo priemonės kaip paspaudimų rodiklio nustatymas, A/B testavimas, CPA, investicinė grąža bei įvairūs kiti KPI naudingi norint sužinoti, į kurias marketingo priemones reikėtų investuoti daugiau, didinti pardavimų galimybes, auginti klientų įsitraukimą ir marketingo sprendimų aktualumą tikslinėms auditorijoms.

### Literatūra

1. Banerjee, B., Bag, S. (2022). *Relationship between Creativity, Adaptive Selling, and Sales Performance: The Moderating Role of Job Satisfaction*. Žiūrėta [2023-03-05]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.21315/aamj2022.27.2.5>
2. Ciotti G. (2022) *Have the 4P's of Marketing Become Outdated?* Prieiga per internetą: <https://www.helpscout.com/blog/new-4ps-of-marketing/>
3. Demirel, A. (2020). *CSR in sport sponsorship consumers' perceptions of a sponsoring brand's CSR*. Žiūrėta [2023-03-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSM-09-2019-0108/full/html>
4. Edmondson, D. R., Matthews, L. M., & Makarczyk, H. (2022). *Enhancing Sales Education by Incorporating an Innovative International Role Play*. *Atlantic Marketing Journal*. Žiūrėta [2023-03-08].
5. Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. W. (2022). *Marketing Strategy*. Žiūrėta [2023-03-06]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=SewfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hochstein+et+al.,+2021&ots=PgVAyxDe15&sig=4jALNAcjtWlDdhikOXZVt4VzhqI&redir\\_esc=v#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=SewfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hochstein+et+al.,+2021&ots=PgVAyxDe15&sig=4jALNAcjtWlDdhikOXZVt4VzhqI&redir_esc=v#v=onepage&q&f=false)
6. Florido-Benítez, L., & Aldeanueva Fernández, I. (2022). *Fusing International Business and Marketing: A Bibliometric Study*. Žiūrėta [2023-03-07]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.3390/admsci12040159>
7. Forrest, P. (2019). *Content Marketing Today*. Žiūrėta [2023-03-07]. Prieiga per internetą: [https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1333&context=ama\\_proceedings](https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1333&context=ama_proceedings)
8. Fu, F. Q., Phillips, J. J., Phillips, P. P. (2018). *Roi Marketing: Measuring, Demonstrating, and Improving Value*. Žiūrėta [2023-03-09]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1002/pfi.21771>
9. Gerald, B. (2022). *Top Marketing Agency Metrics To Measure: Part II: 5 metrics, their importance and how to calculate them*. *HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence*, 21(12), 14–17.
10. GlobalData (2022). *Traditional Advertising Market Size in Europe (2017-2021, \$ Million)*. Žiūrėta [2022-03-13]. Prieiga per internetą: <https://www.globaldata.com/data-insights/technology--media-and-telecom/traditional-advertising-market-size-in-europe/#:~:text=of%20traditional%20advertising,-.The%20market%20for%20traditional%20advertisements%20in%20Europe%20stood%20at%20%2457%2C549,launch%20of%20products%20by%20companies.>
11. Goi, C. L. (2009). *A review of marketing mix: 4Ps or more*. *International journal of marketing studies*, 1(1), 2-15. Žiūrėta [2023-03-13]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/006a/f4780f1c9f9f7075ab5b7073f4cebb32c3d5.pdf>
12. Heaslip, E. (2022). *Sales and Marketing Collaboration Is the Secret to Strong Brand Building* Žiūrėta [2023-03-09]. Prieiga per internetą: <https://www.uschamber.com/co/grow/marketing/combining-sales-and-marketing>
13. Herbert, D., Johnson, D. (2019). *Point of Sale : Analyzing Media Retail*. *Rutgers University Press*.
14. Hootsuite (2020). *More than half of the people on Earth now use social media*. Žiūrėta [2023-03-02]. Prieiga per internetą: <https://www.hootsuite.com/newsroom/press-releases/more-than-half-of-the-people-on-earth-now-use-social-media>
15. Jacobson, J., Gruzd, A., Hernandez-Garcia, A., (2020). *Social media marketing: Who is watching the watchers?* Žiūrėta [2023-03-02]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698918307744>



16. Jean, B., Chiou, J. & Zou, S. (2013). *International Marketing in Fast Changing Environment*. Emerald Group Publishing Limited. Žiūrėta [2023-03-06].
17. Jothi, G. (2019). *A study on advantages and disadvantages of traditional marketing and digital marketing*. Žiūrėta [2023-03-07]. Prieiga per internetą: [http://ijrar.com/uploads/conference/ijrar\\_37.pdf#page=7](http://ijrar.com/uploads/conference/ijrar_37.pdf#page=7)
18. Kachouie, R., Mavondo, F. T., & Ambrosini, V. (2022). *Value innovation and marketing capabilities in dynamic environments: a dynamic capability perspective*. Žiūrėta [2023-03-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/db.kaunokolegija.lt/10.1080/0965254x.2022.2129748>
19. Krizanova, A., Lázároiu, G., Gajanova, L., Kliestikova, J., Nadanyiova, M., Moravcikova, D. (2019). *The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment*. Žiūrėta [2023-03-08]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/24/7016>
20. Lahtinen, V., Dietrich, T., Rundle-Thiele, S. (2020). *Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context*. Žiūrėta [2023-03-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2018-0122>
21. Leonard, K. (2019) *The Importance of Sales In an Organization* Žiūrėta [2023-03-08]. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/importance-sales-organization-25038.html>
22. Martinaitytė I., Sacramento C. A. (2013) *When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange* Žiūrėta [2023-03-01]. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebSCOhost-com.db.kaunokolegija.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=238178c1-4ffa-4b83-87ab-97032c6b11d3%40redis>
23. Matta, H., Gupta, R., Agarwal, S. (2020). *Search Engine optimization in Digital Marketing: Present Scenario and Future Scope*. Žiūrėta [2023-03-07]. Prieiga per internetą: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9160016>
24. Nichifor, E., Lixândriou, R. C., Chitu, I. B., Brătucu, G., Sumedrea, S., Maican, C. I., & Tecău, A. S. (2021). *Eye Tracking and an A/B Split Test for Social Media Marketing Optimisation: The Connection between the User Profile and Ad Creative Components*. *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2319–2340. <https://doi.org/db.kaunokolegija.lt/10.3390/jtaer16060128>
25. Nyoman Udayana, I. B., Prayekti P., Ardyan, E. (2019). *Factors That Influence the Relationship between Customer Information Quality and Salesperson Performance*. Žiūrėta [2023-03-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/db.kaunokolegija.lt/10.22598/mt/2019.31.2.187>
26. Olazo, D. (2022). *Measuring the level of Digital Marketing Capabilities, Digital Marketing Strategies and Challenges and Issues of SMEs in adopting Digital Marketing*. Žiūrėta [2023-03-02]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Olazo-Danzen/publication/359229894\\_Measuring\\_the\\_level\\_of\\_Digital\\_Marketing\\_Capabilities\\_Digital\\_Marketing\\_Strategies\\_and\\_Challenges\\_and\\_Issues\\_of\\_SMEs\\_in\\_adopting\\_Digital\\_Marketing/links/62304ea4e32d2203ab4195cf/Measuring-the-level-of-Digital-Marketing-Capabilities-Digital-Marketing-Strategies-and-Challenges-and-Issues-of-SMEs-in-adopting-Digital-Marketing.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Olazo-Danzen/publication/359229894_Measuring_the_level_of_Digital_Marketing_Capabilities_Digital_Marketing_Strategies_and_Challenges_and_Issues_of_SMEs_in_adopting_Digital_Marketing/links/62304ea4e32d2203ab4195cf/Measuring-the-level-of-Digital-Marketing-Capabilities-Digital-Marketing-Strategies-and-Challenges-and-Issues-of-SMEs-in-adopting-Digital-Marketing.pdf)
27. Peesker K. M., Kerr P. D., Bolander W., Ryals L. J., Lister J. A., Dover H. F. (2022) *Hiring for sales success: The emerging importance of salesperson analytical skills*, Žiūrėta [2023-03-01]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.070>
28. Peesker, K. M., Kerr, P. D., Bolander, W., Ryals, L. J., Lister, J. A., & Dover, H. F. (2022). *Hiring for sales success: The emerging importance of salesperson analytical skills*. Žiūrėta [2023-03-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.070>
29. Peteva, V. (2021). *Transformations of the Marketing mix in Conditions of the New Digital Reality*. *Izesstia, Journal of the Union of Scientists - Varna, Economic Sciences Series*, 10(3), 145–156. Žiūrėta [2023-03-06].
30. Prati, L. M., Karriker, J. H. (2018). *Acting and performing: influences of manager emotional intelligence*. Žiūrėta [2023-03-08]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1108/JMD-03-2017-0087>
31. Primasiwi, C., Irawan, M. I., Ambarwati, R. (2021). *Key Performance Indicators for Influencer Marketing on Instagram*. Žiūrėta [2023-03-08]. Prieiga per internetą: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iconbmt-20/125956379>
32. Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2023). *The Cascading Effect of Static and Dynamic Marketing Capabilities on the International Performance: Analyzing Market Orientation as an Antecedent*. Žiūrėta [2023-03-05]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1590/S0034-759020230104>
33. Roljić, L. (2020). *Welcome to International Journal of Sales, Retailing and Marketing (Ijsrm)*. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 9(1), 6. Žiūrėta [2023-03-08].
34. Simpson M. (2022) *Importance of Sales in Building Your Business For Success* Žiūrėta [2023-02-22]. Prieiga per internetą: <https://newbusinesscentre.com/importance-of-sales-in-building-your-business-for-success/>
35. Sudharshan, D. (2020). *Marketing in Customer Technology Environments: Prospective Customers and Magical Worlds*. Emerald Publishing Limited. Žiūrėta [2023-03-06].
36. Weideman, M., & Kritzing, W. (2017). *Parallel search engine optimisation and pay-per-click campaigns: A comparison of cost per acquisition*. *South African Journal of Business Management*, 48(1), 1-9. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-a7c198776>
37. Zayed, N. M., Hasan M. K., Rahman, G. (2019). *The Impact of Advertising on Sales Volume of a Product*. Žiūrėta [2023-03-08]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/74bf/b52aa83c4fe18e3baeba01beb9f6ffd8c5dd.pdf>

## INCREASE OF SALES USING MARKETING TOOLS

Marketing and sales are inseparable in business, they generate sales and are responsible for the success of a business or brand. This work paper covers the importance of increasing sales and marketing integration, while offering theoretical information about marketing mix and its environment. Marketing tools and their possibilities are analysed, distinguishing what influence marketing has on increasing sales and the importance of effectiveness of marketing decisions and methods. In order to increase sales, it is useful for the company to use marketing tools, which are necessary to remain competitive in the market. Social media and content marketing and public relations are considered the most useful marketing tools. Monitoring and evaluating the effectiveness of these marketing tools is used to reduce costs, determine the target audience and understand which tools are the most effective. Secondary data and statistical data analysis methods were used in the article.

Keywords: marketing, marketing tools, marketing efficiency, sales, sales increase.

# DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS: TURIZMO ORGANIZACIJOS „GAMA“ ATVEJIS

*Smiltė Vosyliūtė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Darbuotojų motyvavimas tampa vis labiau nagrinėjama šių dienų verslų tema, kadangi siekiami sėkmingo gyvavimo, ieško įvairių sričių specialistų, kurie padėtų įgyvendinti įmonės iškeltus tikslus. Tačiau vis didėjantis konkurencingumas rinkoje, siekis pritraukti kuo geresnius specialistus, taip pat, turi įtakos ir potencialių darbuotojų susidomėjimui, įmonių siūlomomis materialioms ir nematerialioms motyvavimo priemonėmis. Turizmo sektoriuje, darbuotojų motyvavimas taip pat, kelia iššūkius darbdaviams, nes darbas šioje „jautrioje“ verslo srityje įvairiems: ekonominiams, socialiniams, saugumo ir sveikatos pokyčiams, apsunkina verslų pastangas motyvuoti personalą. Šiame straipsnyje analizuojamos darbuotojų motyvavimo priemonės turizmo organizacijoje „Gama“ bei šios įmonės vadovo nuomonė apie personalui motyvuoti taikomas priemones. Tyrime taikyti metodai: literatūros ir kitų šaltinių analizė, internetinė anketinė apklausa, interviu. Tyrimų metu, gauti rezultatai, padėjo išsiaiškinti, kokios materialios ir nematerialios motyvacinės priemonės, anot, apklaustų turizmo įmonės „Gama“ darbuotojų taikomos ir skatina juos dirbti bei kokia vadovo nuomonė apie taikomas motyvacinės priemones ir jų veiksmingumą „Gama“ turizmo organizacijos atveju.

Raktiniai žodžiai: darbuotojai, motyvacija, personalas, turizmo sektorius, turizmo sektoriaus darbuotojų motyvacija.

## Įvadas

Temos aktualumas: Visais laikais, organizacijos tikėjosi ilgalaikio bei sėkmingo gyvavimo ir nuolatinio progreso siekiant įmonės tikslų. Sėkmingam įmonės veikimui bei augimui reikalingi motyvuoti individai. Pasaulinės konkurencijos ir besikeičiančios rinkos aplinkos sąlygomis darosi vis sunkiau pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Organizacijos investuoja į įvairių rūšių išteklius, kurie padeda joms pasiekti ir išlaikyti padėtį rinkoje bei išlikti konkurencingoms. Vienas iš pagrindinių išteklių, kuris padeda organizacijoms siekti aukštų veiklos rezultatų - žmogiškaisiais ištekliais laikomi darbuotojai (Rakić, Radosavljević ir Milić, 2022). Žmogiškųjų išteklių specialistai ir organizacijų vadovai šiomis dienomis susiduria su dideliais iššūkiiais siekiant motyvuoti darbuotojus. Darbas turizmo sektoriuje, priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip: pasaulio ekonominės, saugumo, sveikatos ir socialinės situacijos, todėl įmonės, vykdančios veiklą šiame verslo sektoriuje susiduria su dar didesniais iššūkiiais siekiant motyvuoti darbuotojus.

**Tyrimo problema:** ar turizmo organizacijoje „Gama“ taikomos motyvacinės priemonės yra pakankamos siekiant motyvuoti darbuotojus?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų motyvavimo priemonės turimo organizacijoje „Gama“ bei vadovo nuomonė apie darbuotojų motyvavimo priemones

**Tyrimo tikslas** – ištirti, kokios motyvavimo priemonės naudojamos „Gama“ turizmo organizacijoje ir kokia organizacijos vadovo nuomonė apie įmonėje naudojamas motyvacinės priemones.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti motyvavimo sampratos raidą, motyvacinių priemonių klasifikaciją bei jų panaudojimą turizmo sektoriuje;
2. Atlikti turizmo įmonėje „Gama“ taikomų motyvavimo priemonių analizę darbuotojų požiūriu;
3. Išanalizuoti turizmo organizacijos „Gama“ vadovo nuomonę apie darbuotojų motyvavimo priemonių taikymą įmonėje.

**Tyrimo metodai:** literatūros šaltinių analizė, anketinė apklausa ir interviu.

## Motyvavimo sampratos raida

„Motyvacija“ ir „motyvavimas“ sąvokos yra skirtingos, tačiau abi jos, turi didelę įtaką individų elgesiui. Motyvacijos sąvoka iš esmės yra iš žmogaus vidaus kylantis paskatinimas veikti o, motyvavimo sąvoka apima išorinius veiksmus, kurie skatina žmogų veikti ne tik dėl savęs, tačiau ir dėl organizacijos bei bendrų tikslų siekimo. Motyvacijos samprata atsirado anksčiau nei motyvavimo, pirmą kartą ją paminėjo Aristotelis – vienas didžiausių, visų laikų mokslininkų, kurie domėjosi įvairiomis skirtingo žmogaus elgesio priežastimis. Jis teigė, kad kiekvienas žmogaus veiksmas yra nulemtas vienos iš septynių priežasčių t.y.: atsitiktinumo, prigimties, prievartos, pykčio ar apetito. (Aristotelis, 384 - 322 pr. Kr.) Mokslininko manymu, motyvaciją lemia apetito funkcija, kuri apibūdinama kaip vidinė individo būseną ir tuo metu sukeliama pojūčiai ar jausmai. Taip pat, motyvacija susijusi su tam tikru rezultatu ar tikslu, kurį sukuria mąstymo procesai, vykstantys per vaizduotę, atmintį ar suvokimą. Apskritai, motyvacija ir darbas yra

neatsiejama individų gyvenimo dalis, žmonės dirba tam, kad išgyventų. Anot Budd (2011), anksčiau darbas buvo suprantamas kaip tikslinga žmogaus veikla, apimanti tiek fizines, tiek protines pastangas, kurios atliekamos dėl ekonominės naudos, o ne dėl malonumo. Vadovai įprastai laikė darbuotojus gamybos proceso sudedamąja dalimi, dar vadinama darbo jėga ar žmogiškuoju kapitalu. Jie mažai galvojo apie tai, kaip daryti įtaką (motyvuoti) darbuotojų nusiteikimui darbo atžvilgiu, būtent todėl, nematydami prasmės bandyti įtikinti mažiau produktyvius darbuotojus pakeisti būdą, dažnu atveju juos tiesiog pakeisdavo kitais. Tačiau XX a. pabaigoje, verslininkai ėmė ieškoti būdų, kaip įveikti su darbo jėga susijusias problemas. Daugelis manė, kad industrializacija, jos padariniai ir beasmenių gamyklų sistema nutraukė anksčiau egzistavusius glaudžius ryšius tarp darbdavių ir darbininkų (Gray, 2020). Dėl darbuotojų „kovos“ už žmogiškesnę egzistenciją, darbas fabrikuose vis labiau kėlė darbo jėgos susvetimėjimo jausmą ir dažnėjančias konfliktines situacijas darbinėje aplinkoje. Po šio įtempto laikotarpio, didžioji dalis verslininkų pradėjo palankiau vertinti darbuotojus, tikėdamiesi, kad jei apie darbininkus bus kalbama kaip apie asmenis, turinčius jausmus ir siekius, jiems taps lengviau atremti kritiką dėl sunkių darbo sąlygų pramonės industrijoje ir sumažinti kylančių konfliktų kiekį bei suteikti organizacijai sielą. Tačiau lyderių pastangos motyvuoti darbuotojus ir imtis laikotarpiui būdingų motyvacinų priemonių, dažnu atveju buvo taikomos tik esant tam tikroms, specialioms progoms. Palaipsniui, vadovų supratimas keitėsi ir atsirado darbuotojų skatinimas, kuris kiek vėliau įvardytas kaip motyvavimas.

### **Motyvacinių priemonių ir jų klasifikacija**

Johns, Robinson ir Weightman (2005) skirsto įmonių naudojamas motyvavimo priemones į dvi kategorijas - materialias ir nematerialias. Materialiomis motyvacinėmis priemonėmis laikomas: atlyginimas, priedai ar kitos išmokos, kurios gerina darbuotojo finansinę būklę ir statusą. Borowski ir Daya (2014) papildė aukščiau minėtų autorių mintis, teigdami, kad individus motyvuoja skirtingų tipų atlyginimai. Vieni pirmenybę teikia didesniai pagrindiniam, fiksuotoms dalies atlyginimui, sutikdami su mažesniais priedais ar jų nebuvimu, o kiti - santykinai mažesniai fiksuotoms dalies atlyginimui, tačiau su galimybe gauti didesnius priedus, kurie priklauso nuo žmogaus darbo rezultatų. Nematerialių motyvacinų priemonių pasiūla yra kiek didesnė, pvz.: darbuotojų pripažinimas, padėkos, neformalus pokalbis, kelionės, papildomos atostogų dienos, profesinio ar asmeninio tobulėjimo galimybės (mokymai), darbo vietos ir laiko lankstumas, karjeros galimybės, renginiai, papildomas sveikatos draudimas ir kt. Vlacseková ir Mura (2017) taip pat, papildė autorių išskiriamas nematerialias priemones, pridedamos sutrumpintą darbo savaitę, vieta automobiliui statyti bei įmonės siūlomas darbo priemones, tokias kaip: nešiojamas kompiuteris, mobilusis telefonas ar įmonės automobilis. Organizacijos, siekdamos veikti sėkmingai, turi rasti optimalių materialių ir nematerialių motyvacinų priemonių savo darbuotojams derinį, kuris priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip: sektorius, kuriame įmonė veikia, konkurencija darbo rinkoje bei apskritai – darbo rinkos situacija mieste ar šalyje, kurioje vykdoma veikla. Taip pat, motyvacinės priemonės gali skirtis ir priklausomai nuo organizacijos dydžio bei pobūdžio. Mažose organizacijose, priemonės taikomos priklausomai nuo įmonės generuojamų pajamų, vadovų požiūrio į darbuotojus bei kitų veiksnių. O didesnėse organizacijose, dažnu atveju, siūlomi didesni tiek piniginių, tiek nepiniginių naudų paketai. Tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje konkurencija darbo rinkoje ir tarp įmonių tampa vis didesnė. Todėl organizacijos, siekdamos išsiskirti iš kitų ir pritraukti naujų specialistų taiko vis daugiau motyvacinų priemonių, kurios skatintų žmones prisijungti. Darbuotojus labiausiai motyvuoja darbo užmokestis ir priedai prie jo - tai pirmasis faktorius. Taip pat, vis aktualesniu aspektu tampa ir lankstumas darbo atžvilgiu, į kurį priskiriamos tokios priemonės kaip: darbo grafikas, vieta (vis daugiau dėmesio darbuotojai atkreipia į galimybę dirbti iš namų), papildomos atostogų dienos ir trumpesnis darbo laikas, ar jo sutrumpinimas savaitės pabaigoje. Didžiojoje dalyje įmonių, penktadieniais darbuotojams leidžiama baigti darbus 1 - 3 valandomis anksčiau, taip siekiant atsižvelgti į darbuotojų gerovę, leidžiant pasimėgauti kiek ilgesniu savaitgalio, praleisti daugiau laiko su šeima ar pailsėti. Vis dažniau darbuotojams motyvuoti skiriami ir įmonės apmokami papildomi sveikatos draudimai, psichologo konsultacijos ar padengiamas sporto klubo abonementas. Atsiradus naujai, aukštesnei, pozicijai pirmumas teikiamas jau esamiems įmonės darbuotojams ir jei neatsiranda žmogaus, kuris norėtų ir galėtų užimti poziciją, pradedamos išorinės paieškos taip siekiant motyvuoti darbuotojus ir suteikdamos galimybes auginti karjerą įmonės viduje. Įvairūs renginiai, mokymų dienos, komandos kūrimo užsiėmimai, apmokamos komandos savanoriavimo dienos tampa šių dienų kasdienybe, kuri kuria galimybę tobulinti save naujomis žiniomis, užmegzti draugiškus ryšius ir kokybiškai leisti laiką su kolegomis, prisidėti prie socialinių iniciatyvų savanoriaujant ne pelno siekiančiose organizacijose motyvuoja darbuotojus. Organizacijos kultūra - tai dar vienas svarbus aspektas darantis didelę įtaką asmenų motyvacijai. Individai vertina įmones, kurioms svarbi jų emocinė, finansinė ir socialinė gerovė.

### **Motyvacinių priemonių naudojimas turizmo sektoriuje**

Per pastaruosius keletą dešimtmečių, turizmo pasaulyje vyko nemažai organizacinio pobūdžio pokyčių. Darbdaviams tapo aišku, jog tiek aukščiausio lygio vadovų, tiek jaunesnio personalo įdarbinimas nebėra toks, koks buvo iki šiol. Iš esmės, turizmo sektorius yra gana jautrus, kadangi nemaža dalimi, įvairius pokyčius lemia socialiniai, ekonominiai, sveikatos ir saugumo veiksniai, kurių deja, turizmo pramonė negali kontroliuoti (Ross, 2005). Darbas turizmo industrijoje reikalauja didelio noro bei tinkamo moralinio pasiruošimo todėl, kad šioje srityje darbuotojams kartais tampa sunku atrasti reikiamą darbo ir gyvenimo balansą, darbo valandos paprastai yra ilgesnės bei daro įtaką žmogaus psichologinei būsenai ir motyvacijai, kelia iššūkius reikalaujančius gebėjimų valdyti stresą. Taip pat, dažnu atveju reikalaujamas ir aukštesnis kvalifikacijos lygis. Šie veiksniai, neretai sukelia asmenų nepasitenkinimą darbu,

demotyvaciją, psichologines problemas ir konfliktus su bendradarbiais. Dažnas turizmo sektoriaus darbuotojas su savimi „neša“ didžiulę atsakomybę todėl, kad turizmo pramonėje, paslaugų kūrimas ir vartojimas vyksta vienu metu – kai praktikuojamas individualus bendravimas, o darbuotojų pasitenkinimas yra tiesioginis klientų atspindys, dėl to, kad organizacijų darbuotojai daro tiesioginę įtaką klientui, o darbuotojų ir klientų ryšys yra reikšmingas turizmo sektoriaus įmonės atspindžiui (Aldatmaz, Aykaç, Dicle, 2016). Todėl svarbu atrasti ir naudoti tinkamas priemones, kurios skatintų darbuotojus neprarasti motyvacijos, rasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei išlikti turizmo sektoriuje.

Vienas iš svarbiausių aspektų siekiant motyvuoti darbuotojus ir juos išlaikyti turizmo sektoriuje – organizacijos vadovavimo etika. Anot Jesevičiūtės-Ufartienės ir Fominienės (2017) asmenys mokosi to, ko iš jų tikimasi, stebėdami kitų žmonių – aukštesnes pareigas užimančių individų pvz: lyderių elgesį. Etiškas vadovo elgesys skatina darbuotojus dėti pastangas ir atlikti paskirtas užduotis kokybiškai. Organizacijos kultūra taip pat, yra labai svarbi darbuotojų motyvavimo dalis, o jos pradžia – vadovų elgesys ir vadovavimo stilius. Vadovo elgesys – organizacijos veidrodis. Anot Mackenzie (2019), jei organizacijos kultūra yra teigiama, joje darbuotojai dirba kartu su vadovu, gali jaustis vertingais komandos nariais, dalintis idėjomis bei žinoti, kad jų mintys bus išklaudytos ir priimtos. Mackenzie (2019) taip pat, teigia, kad pozityvi darbo aplinka motyvuoja darbuotojus, nes tai puikus būdas skatinti individus noriai eiti į darbą bei išlaikyti dėmesį visą darbo dieną. Kai darbuotojai aplinkoje jaučiasi gerai, atsiranda galimybė plėtoti idėjas, dalintis jomis bei jaustis gerbiamais ir įsitraukusiais. Organizacijų aplinkoje, komunikacija taip pat, turi didelę reikšmę. Sklandus ir skaidrus bendravimas teigiamai veikia darbo atmosferą įmonėse. Bendravimas - procesas, kurio darbuotojai negali išvengti ir tai yra vienas iš būdų dirbti gerai bei stiprinti darbuotojų motyvaciją (Prayogi, Lesmana, Siregar, 2019). Kumar (2018) išskiria vieną svarbiausių motyvacinių priemonių, motyvuojančių darbuotojus, praktiškai kiekvienoje industrijoje – darbo užmokesčio ir priedų valdymo sistemą. Sąžiningas atlyginimas ir piniginiai priedai turi didelę įtaką darbuotojų norui mokytis bei tobulėti kadangi, šios priemonės stiprina darbuotojų pastangas, o jų dažnumas turi įtakos individų elgesio pokyčiams. Autorė taip pat, išskiria ir nefinansines motyvavimo priemones, kurios skatina darbuotojus, pvz: pasiekimų vertinimas ir skatinimas įvairiais procesais, tokiais kaip: darbo vietų kūrimas ar veiklos rezultatų valdymas. Nuo šios motyvacinės priemonės neatskiriamas ir darbuotojų pripažinimas – vienas veiksmingiausių motyvatorių, kai darbuotojai žino, kad jiems išskirti tikslai pasiekti ir atliktų užduočių kokybė yra vertinama teigiamai. Kiekviename sektoriuje, galima atrasti ir tobulintinų aspektų bei priemonių, kurias organizacijos galėtų taikyti siekdamos išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir norą dirbti. Kalbant apie turizmo sektorių – nėra tam tikrų, išskirtinių, konkrečių priemonių, kurios tiesiogiai būtų susijusios su turizmo darbuotojais ir taikomos tik šioje industrijoje, tačiau žvelgiant iš kiek tolimesnės perspektyvos, galima daryti išvadą, jog nuolatinė komunikacija su klientais, siekiant patenkinti jų poreikius, darbo ir asmeninio laiko paieškos bei stresinės situacijos po kurio laiko tampa monotoniška, todėl viena iš priemonių, kurių turizmo sektoriuje būtų galima naudoti – mažesnė darbo rutina. Kai darbo aplinkoje atsiranda monotoniška, jos pasekmės darbuotojams, dažnu atveju yra psichologinės, tokios kaip: protinis nuovargis, nuobodulys, apatija ir susvetimėjimas, dėl šių priežasčių mažėja darbuotojų motyvacija, kūrybiškumas ir pasitenkinimas darbu (Herriot, 2014). Dar viena motyvacinė priemonė – didesnės kelionių arba mobilumo galimybės. Ši priemonė didina kognityvinį darbuotojo įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimas (ang. employees engagement) – remiantis Peters (2019) vieningo darbuotojų įsitraukimo apibrėžimo nėra, tačiau sutariama, kad tai yra emocinis įsipareigojimas darbu bei noras kuo geriau atsiskleisti darbe. Darbuotojų įsitraukimas grindžiamas sąžiningumu, pasitikėjimu ir įsipareigojimu tarp organizacijos ir darbuotojų (Chahar, Hatwal, 2018).

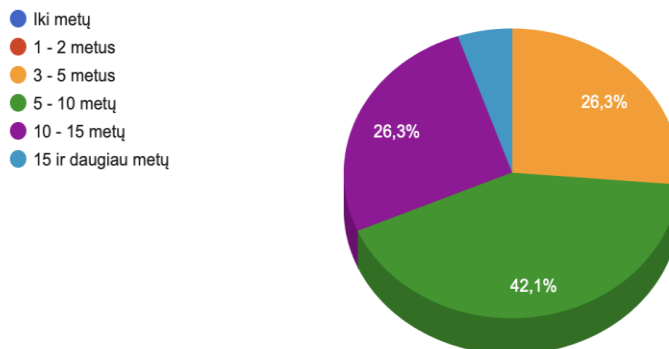
### **Turizmo įmonės „Gama” charakteristika**

Turizmo įmonė „Gama” – tai vienu didžiausių Lietuvoje, laikomas kelionių organizatorius, sėkmingai vykdamas veiklą nuo 1997 metų. Per daugiau nei 26 metus, įmonė įkūrė penkis padalinius didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Utenoje. Pagrindinė įmonės vykdoma veikla – pažintinių, edukacinių, pažintinių - poilsinių, verslo, dalykinių bei slidinėjimo kelionių organizavimas autobusais ir lėktuvais. Įmonė organizuoja ir kruizines, tolimųjų kraštų, savaitgalio keliones su pigiomis skrydžių bendrovėmis, pasirūpinant keliautojų skrydžiais, apgyvendinimu bei pervežimais. Papildomos paslaugos, kurias siūlo organizacija – gidų ir ausinių nuomą Lietuvoje ir kituose Europos ir pasaulio miestuose, įvairiomis kalbomis, autobusų nuomos, kelionėms po Lietuvą ir užsienyje, viešbučių rezervacijos, teikiamas Lietuvos, Europos ir kituose pasaulio miestuose paslaugas. Taip pat, bendradarbiaudami su draudimo kompanija, keliautojams siūlo kelionių draudimus, tokius kaip: nelaimingų atsitikimų, medicininių išlaidų, finansinių nuostolių dėl neišvykimo į kelionę ar civilinės atsakomybės. Darbuotojai yra neatskiriamas aspektas nuo kiekvienos įmonės gyvavimo. Tam, kad įmonės veikla būtų vykdoma sėkmingai ir siūlomos paslaugos klientams būtų teikiamos kokybiškai reikalingi šios srities specialistai. Šiuo metu, „Gama” turizmo įmonėje dirba 20 darbuotojų.

### **Turizmo įmonėje „Gama” taikomų motyvacinių priemonių darbuotojų požiūriu tyrimas**

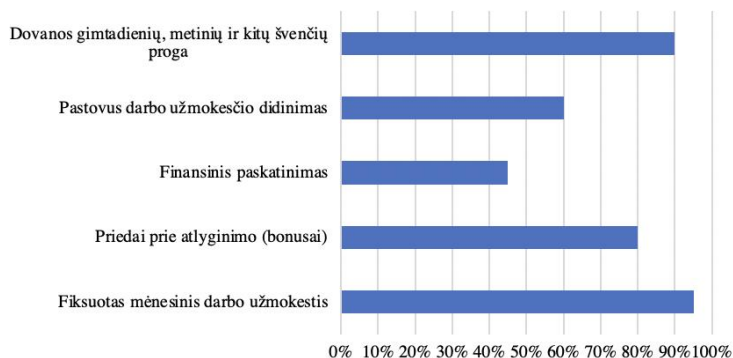
Siekiant išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės turizmo organizacijoje „Gama” skatina darbuotojus dirbti, įsitraukti į darbą ir jausti pasitenkinimą, pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas, anketinės apklausos metodas. Šio įrankio pagalba, tapo įmanoma apklausti organizacijos darbuotojus ne tik Kauno mieste, tačiau ir Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Utenoje. Tyrimo metu, buvo siekiama raštu apklausti visus 20 įmonės darbuotojų, o tyrimo imtis apskaičiuota remiantis internete esančio apklausos įrankio pagalba. Respondentų buvo paklausta, kiek laiko jie dirba turizmo organizacijoje „Gama”. Didžioji dalis apklaustųjų t.y. 42,1 proc., 8 darbuotojai, įmonėje dirba 5 - 10 metų, 3 - 5

metus ir 10 - 15 metų organizacijoje dirbantys respondentai, pasidalino po lygiai t.y. po 26,3 proc. (po 5 darbuotojus). Vienas respondentas įmonėje dirba 15 ir daugiau metų, todėl pagal matomus rezultatus, galima susidaryti išvadą, kad darbuotojai yra lojalūs turizmo organizacijai, nes įmonėje dirba mažiausiai 3 metus. Žemiau esančiame paveikslėlyje, pateikiama respondentų darbo trukmė turizmo organizacijoje „Gama“ (žr. 1 pav.).



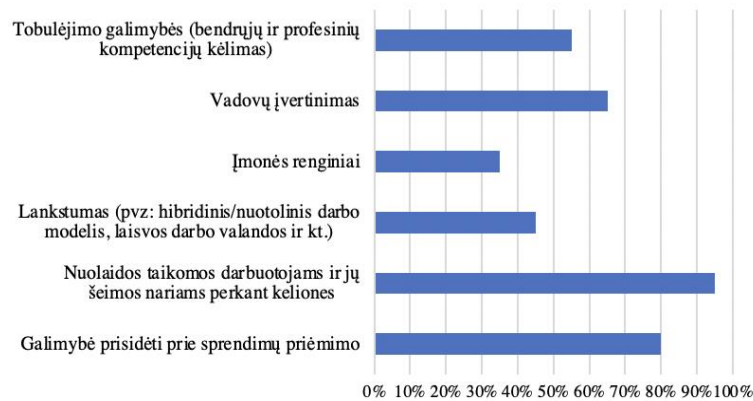
1 pav. Respondentų darbo trukmė turizmo organizacijoje „Gama“

Siekiant išsiaiškinti, kokios materialios motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėje „Gama“, respondentų buvo paprašyta iš pateiktų atsakymų variantų, pasirinkti ir pažymėti tinkamus (t.y. jų nuomone įmonėje naudojamas priemonės naudojamas priemonės). 90 proc. respondentų pažymėjo, kad dirbdami organizacijoje sulaukia dovanų asmeninių švenčių: gimtadienių, metinių ir kitomis progomis. 60 proc. respondentų teigia, kad organizacijoje „Gama“ pastoviai auga jų atlyginimas. Galima pastebėti, kad respondentų nuomonės išsiskiria į dvi grupes: 45 proc. apklaustųjų teigia, kad sulaukia finansinių paskatinių, o kiti 80 proc. Gauna priedus prie atlyginimo (t. y. bonusus). 95 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad dirbdami šioje įmonėje gauna fiksuotą mėnesinį atlyginimą. Taigi, remiantis respondentų atsakymais taikomos materialios motyvacinės priemonės yra: fiksuotas mėnesinis atlyginimas, priedai prie atlyginimo, finansiniai paskatinimai, pastovus darbo užmokesčio didėjimas ir dovanos įvairių asmeninių švenčių proga. Žemiau pateiktame paveikslėlyje vaizduojamos respondentų nuomone taikomos motyvacinės priemonės „Gama“ turizmo organizacijoje (žr. 2 pav.).



2 pav. Materialiųjų motyvavimo priemonių taikymas turizmo organizacijoje „Gama“

Nematerialios motyvavimo priemonės taip pat, turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Žemiau pateiktame paveikslėlyje vaizduojami apklausoje buvusio klausimo apie nematerialias motyvavimo priemones rezultatai (žr. 3 pav.). 55 proc. respondentų pažymėjo, kad turizmo organizacijoje „Gama“ darbuotojams siūlomos bendrųjų ir profesinių kompetencijų kėlimo ir tobulėjimo galimybės. 65 proc. apklaustųjų teigia, kad sulaukia vadovo įvertinimo. 35 proc. respondentų, pažymėjo, kad įmonėje organizuojami renginiai. 45 proc. respondentų pažymėjo, kad turizmo organizacijoje „Gama“, jiems suteikiama lankstumo galimybė (t.y. Galimybė pasirinkti darbo vietą ar darbo laiką). Didžiausio respondentų atsakymų skaičiaus t.y. 95 proc. sulaukusi motyvacinė priemonė – nuolaidos taikomos darbuotojams ir jų šeimos nariams perkant keliones. 80 proc. respondentų pažymėjo, turintys galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo.



3 pav. Nematerialiųjų motyvavimo priemonių taikymas turizmo organizacijoje „Gama”

Apibendrinant, turizmo organizacijoje „Gama” taikoma darbuotojų motyvavimo praktika nėra išskirtinė, tačiau remiantis atliktos darbuotojų apklausos rezultatais, įtakos jų motyvavimui dirbti „Gama” turizmo organizacijoje turi tiek materialios tiek nematerialios motyvavimo priemonės, tokios kaip: fiksuotas mėnesinis darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, finansiniai paskatinimai, pastovus darbo užmokesčio didinimas, dovanos asmeninių švenčių progomis, bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimo galimybės, vadovo įvertinimas, įmonės renginiai, lankstumas darbo vietos ir laiko atžvilgiu bei galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo.

### Turizmo įmonės „Gama” vadovo nuomonės tyrimas

Siekiant išsiaiškinti, turizmo organizacijos „Gama” vadovo nuomonę apie įmonėje taikomas motyvacinės priemones, buvo atliekamas kokybinis tyrimas interviu metodu. Jo pagalba, užduodant klausimus įmonės direktoriui buvo įgyvendintas išsikeltas, minėtas tikslas. Uždavus klausimą: „Kas Jūsų nuomone padeda darbuotojams būti motyvuotais?” respondentas atsakė, kad per visus organizacijos gyvavimo metus, išbandyta daug praktikų. Kaip žinoma, darbas turizmo industrijoje turi savų pliusų ir minusų, nes reikalauja stresinių ir kitų „force majeure” situacijų sprendimo. Sezono metu dėl itin paaugusių turistų srautų, darbuotojams, tenka dirbti viršvalandžius. Vienas labiausiai darbuotojus motyvuojančių aspektų yra finansai. Siekiant išlaikyti darbuotojų pastangas ir motyvaciją, yra mokamas ne tik mėnesinis atlyginimas, bet ir taikomi finansiniai paskatinimai ar priedai prie atlyginimo, priklausomai nuo užimamų pareigų. Antroji motyvavimo priemonė, skatinanti darbuotojus kokybiškai atlikti skiriamas užduotis - asmeninė taškų rinkimo sistema. Jos pagalba personalas turi galimybę keliauti į pasirinktas, konkrečiai įmonės organizuojamas, keliones pigiau. Taip pat yra taikoma ir darbuotojų nuolaidų sistema, kurios pagalba, visiems šeimoms nariams suteikiama galimybė keliauti su 30 proc. nuolaida. Turizmo organizacijos „Gama” vadovo teigimu, svarbų vaidmenį darbuotojų motyvavimui turi įtakos asmeninis dėmesys darbuotojams, neformalus pokalbiai, suteikiama galimybė prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo ar dalyvavimas įmonės renginiuose (dažniausiai bendros kelionės). Kelionių pardavimų vadybininkai siunčiami į info, pažintinius turus, tam, kad galėtų susipažinti su šalimis ar miestais, kuriuos vėliau siūlo klientams. Paklaustas apie motyvacinių priemonių veiksmingumą, išskiriant kurios, ar materialios, ar nematerialios priemonės veiksmingesnės, įmonės vadovas atsakė, kad sudėtinga išskirti vienos ar kitos rūšies priemones. Visi darbuotojai yra skirtingi, todėl vienus labiau motyvuoja finansinės priemonės, o kitus bendras motyvacinių priemonių paketas. Vadovo teigimu, bendrai įmonės darbuotojai yra lojalūs. Tai atkartoja jau anksčiau vardintus aspektus: galimybė prisidėti prie įmonės sprendimų priėmimo, kurių dėka, bendromis jėgomis paprastinami ir greitinami įvairūs vidiniai procesai.

Apibendrinant, turizmo organizacijos „Gama” vadovo nuomone, viena labiausiai motyvuojančių priemonių – finansai, į kurį įeina ne tik fiksuotas mėnesinis atlyginimas, tačiau ir priedai bei finansiniai paskatinimai. Tačiau, minėtų materialinių motyvavimo priemonių neužtenka, reikalingas motyvacinių priemonių paketas, į kurį įtraukti ne tik finansai, bet ir galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo, taškų rinkimo ir darbuotojų nuolaidų sistema, dėmesys bei neformalus pokalbiai bei bendros šventės (kelionės).

Palyginus darbuotojų ir vadovo nuomonę, galima pastebėti, kad skiriasi požiūris į atlyginimo didėjimą. Darbuotojams svarbus minėtas aspektas, o organizacijos vadovas to nepaminėjo. Taip pat, bendrųjų ir profesinių kompetencijų kėlimas ir tobulinimas neminimas vadovo, o remiantis darbuotojų apklausos rezultatais, personalui motyvuoti šis aspektas yra svarbus.

### Išvados

1. Motyvacijos samprata atsirado anksčiau nei motyvavimo, ją pirmą kartą paminėjo Aristotelis, kuris domėjosi įvairiomis skirtingo žmogaus elgesio priežastimis. Anksčiau vadovai įprastai laikė darbuotojus gamybos proceso sudedamąja dalimi bei mažai galvojo apie tai, kaip motyvuoti darbuotojus ir daryti įtaką jų nusiteikimui darbo atžvilgiu. Todėl, dažnėjo darbuotojų pasipriešinimas ir konfliktų skaičius darbo aplinkoje. Tik kiek vėliau - XX a. pabaigoje, siekdami sumažinti pasipriešinimą ir konfliktų skaičių, vadovai pradėjo palankiau vertinti darbuotojus ir imtis

laikotarpiui būdingų motyvavimo priemonių esant specialioms progoms. Tačiau palaipsniui vadovų supratimas keitėsi ir atsirado darbuotojų skatinimas, kuris vėliau įvardintas kaip motyvavimas. Motyvavimo priemonės skirstomos į dvi grupes t.y. materialias ir nematerialias. Materialiomis motyvacinėmis priemonėmis laikomas: atlyginimas, priedai ar kitos išmokos, kurios gerina darbuotojo finansinę būklę ir statusą, o nematerialiomis priemonėmis laikomas: darbuotojų pripažinimas, padėkos, neformalus pokalbiai, kelionės, papildomos atostogų dienos, profesinio ar asmeninio tobulėjimo galimybės (mokymai), darbo vietos ir laiko lankstumas, karjeros galimybės, renginiai, papildomas sveikatos draudimas, sutrumpintą darbo savaitę, vieta automobiliui statyti bei įmonės siūlomas darbo priemonės, tokias kaip: nešiojamas kompiuteris, mobilusis telefonas ar įmonės automobilis. Iš esmės, darbas turizmo industrijoje reikalauja didelio noro bei tinkamo moralinio pasiruošimo todėl, kad šioje srityje darbuotojams kartais tampa sunku atrasti reikiamą darbo ir gyvenimo balansą, darbo valandos paprastai yra ilgesnės bei daro įtaką žmogaus psichologinei būsenai ir motyvacijai, kelia iššūkius reikalaujančius gebėjimų valdyti stresą, todėl svarbu atrasti ir naudoti tinkamas priemones, kurios skatintų darbuotojus neprarasti motyvacijos, rasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei išlikti turizmo sektoriuje.

2. Išanalizavus turizmo organizacijoje „Gama” atvejį, įmonėje taikoma darbuotojų motyvavimo praktika nėra išskirtinė, tačiau remiantis atliktos darbuotojų apklausos rezultatais, įtakos jų motyvavimui dirbti, turi tiek materialios tiek nematerialios motyvavimo priemonės, tokios kaip: fiksuotas mėnesinis darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, finansiniai paskatinimai, pastovus darbo užmokesčio didinimas, dovanos asmeninių švenčių progomis, bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimo galimybės, vadovo įvertinimas, įmonės renginiai, lankstumas darbo vietos ir laiko atžvilgiu bei galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo.

3. Išanalizavus turizmo organizacijos „Gama” vadovo nuomonę, viena labiausiai motyvuojančių priemonių - finansai, į kurį įeina ne tik fiksuotas mėnesinis atlyginimas, tačiau ir priedai bei finansiniai paskatinimai. Tačiau, minėtų materialių motyvavimo priemonių neužtenka, reikalingas motyvacinių priemonių paketas, į kurį įtraukti ne tik finansai, bet ir galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo, taškų rinkimo ir darbuotojų nuolaidų sistema, dėmesys bei neformalus pokalbiai bei bendros šventės (kelionės). Taip pat, palyginus darbuotojų ir vadovo nuomonę, galima pastebėti, kad skiriasi požiūris į atlyginimo didėjimą. Darbuotojams svarbus minėtas aspektas, o organizacijos vadovas to nepaminėjo. Taip pat, bendrųjų ir profesinių kompetencijų kėlimas ir tobulinimas neminimas vadovo, o remiantis darbuotojų apklausos rezultatais, personalui motyvuoti šis aspektas yra svarbus.

### Literatūra

1. Aldatmaz, I., Aykaç, C., & Dicle, Ü., (2016). The Impact of Benefits and Services on Manager Engagement and Manager Retention in Tourism Industry: Enhanced by the Effect of Management Level. *Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences*, 38 (2), 21–44. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.14780/muiibd.281306>.
2. Aristotle, Bambrough, R., & Wardman A.E., (2011). *The Philosophy of Aristotle*. Signet.
3. Borowski A., Daya U., (2014). Employee motivation tools. *Human Capital Without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Management, Knowledge and Learning International Conference*, 2014, 665 - 671 [EMPLOYEE MOTIVATION TOOLS](#).
4. Budd, J. W. (2011). *The thought of work*. Cornell University Press.
5. Chahar, B., & Hatwal, V. (2018). Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance. *OPUS: HR Journal*, 9(1), 16–35. [Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance](#).
6. Gray, A. D., (2020). *Work Better, Live Better : Motivation, Labor, and Management Ideology*. University of Massachusetts Press. [Work Better, Live Better : Motivation, Labor, and Management Ideology](#).
7. Herriot S., (2014). The problem of routine work: Western and Eastern perspectives. *International Journal of Indian Culture and Business Management* 9 (1): 116-129. [DOI:10.1504/IJICBM.2014.063974](#)
8. Johns, T., Robinson, I. & Weightman, J., (2005). *Managing People*. Chartered Institute of Personnel and Development. [Managing People - Ted Johns, Izabela Robinson, Jane Weightman - Google Books](#).
9. Kumar N., (2018). Effective Motivational Tools in Hotel Industry. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5 (3) 91-101. [DOI:10.20448/journal.500.2018.53.91.101](#)
10. Mackenzie, J. (2019). Motivate and engage your employees. *HR Future*, 9, 24–25. [Motivate and engage your employees](#).
11. Prayogi M.,A., Lesmana M.,T., Siregar L., H. (2019). The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance. *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)*. [DOI: 10.2991/icas-19.2019.88](#).
12. Ross, G. F., (2005). Tourism Industry Employee Work Stress - A Present and Future Crisis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2/3), 133–147. [https://doi-org.db/10.1300/J073v19n02\\_11](https://doi-org.db/10.1300/J073v19n02_11).

### EMPLOYEES MOTIVATIONAL TOOLS: THE CASE OF TOURISM ORGANISATION “GAMA”

Employee motivation is becoming an increasingly important topic for today's businesses, as they are looking for specialists in various fields to help them achieve their goals. However, the increasing competitiveness of the market and the desire to attract the best possible specialists also affect the interest of potential employees in the tangible and intangible motivational tools offered by companies. In the tourism sector, motivating employees also poses challenges for employers, as working in this “sensitive” business area, which is subject to a wide range of economic, social, health and safety changes, makes it more difficult for businesses to motivate their staff. The methods used in the study are analysis of literature and other sources, online questionnaire survey, interview. The results of the research helped to find out which tangible and intangible motivational measures, according to the interviewed employees of the tourism company "Gama", are used and motivate them to work, and what is the opinion of the manager about the motivational measures used and their effectiveness in the case of the tourism organisation "Gama".

Keywords: employees, motivation, personnel, tourism sector, motivation of tourism sector employees.

# VIDINĖ KOMUNIKACIJA UAB „BALTEC CNC TECHNOLOGIES“ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU

*Simona Dzikaitė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Komunikacijos procesai verslo įmonių vadyboje svarbūs įvairiose organizacijos veiklos srityse. Įmonė turi užtikrinti sklandžią vidinės komunikacijos veiklą ir jos efektyvumą. Informacijos judėjimas, kuris neaplenkia nei vieno įmonės nario, užtikrina, kad darbuotojai žino taisykles, jiems pavestus atlikti darbus ir prisideda prie darnios organizacijos veiklos. Siekiant, kad vidinė įmonės komunikacija būtų efektyvi, reikia žinoti ir tinkamai parinkti komunikacijos kryptis, kanalus ir suprasti komunikacijos proceso modelius. Šiame darbe nagrinėjama įmonės UAB „Baltec CNC Technologies“, teikiančios mechaninių komponentų gaminimo paslaugas įvairioms Vakarų Europos šalims vidinė komunikacija. Informacija, apie organizacijos veiklą visiems klientams yra prieinama oficialioje įmonės svetainėje ir „Facebook“ platformoje, o šiame straipsnyje nagrinėjama, kokiomis priemonėmis ir būdais vyksta informacijos sklaida tarp darbuotojų ir ar ji yra efektyvi.

**Raktiniai žodžiai:** komunikacija, vidinė komunikacija, personalo vadyba.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Komunikacija yra labai svarbus aspektas kiekvienos įmonės sėkmingam darbui. Išorinė komunikacija formuoja įmonės įvaizdį, pritraukia klientus, tačiau norint sėkmingai komunikuoti išoriniame pasaulyje, įmonė turi užtikrinti sklandžią vidinės komunikacijos veiklą ir jos efektyvumą. Sklandus informacijos judėjimas, kuris neaplenkia nei vieno įmonės nario, užtikrina, kad darbuotojai žino taisykles, jiems pavestus atlikti darbus ir prisideda prie darnios organizacijos veiklos. Egzistuoja daugybė sąvokų, parašytų skirtingų autorių, kurios apibūdina vidinę komunikaciją ir jos svarbą, tačiau vis daugiau užsimenama, kad ji yra būtinybė, o ne galimybė.

Šiame straipsnyje nagrinėjama įmonės UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinės komunikacijos priemonės ir kaip jas bei informacijos sklaidos kokybę vertina darbuotojai.

**Darbo problema.** Užtikrinant sklandų įmonės darbą didelis vaidmuo tenka vidinei komunikacijai, todėl šiame kontekste kyla klausimas, ar UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinė komunikacija tenkina darbuotojus.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinę komunikaciją.

**Darbo uždaviniai.**

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos sampratą, galimas kryptis, modelius ir gerinimo metodus teoriniu požiūriu.
2. Ištirti įmonės UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinės komunikacijos efektyvumą darbuotojų požiūriu.

**Darbo objektas** – UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinė komunikacija.

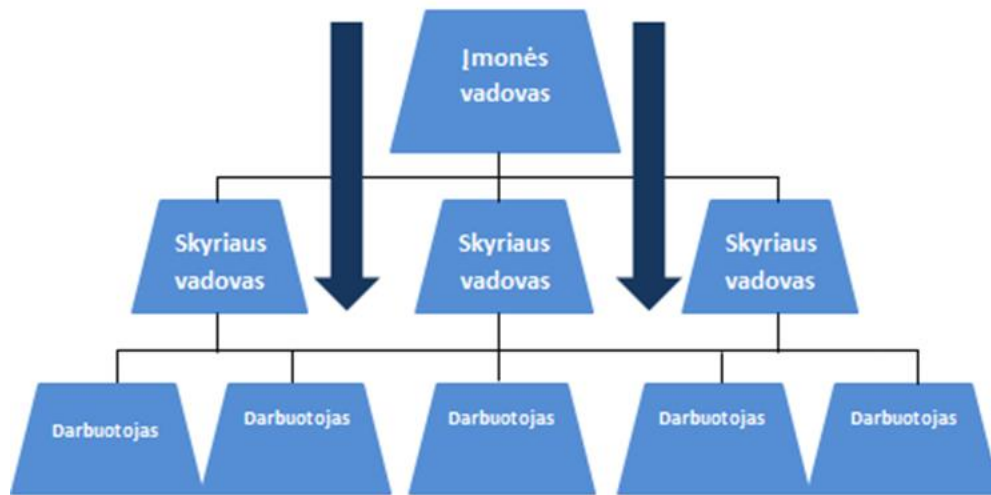
**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, įmonės darbuotojų anketinė apklausa.

## Vidinės komunikacijos samprata

Vidinė komunikacija ir organizacijos tapatybė yra neatsiejami, norint pasiekti geriausių darbuotojų veiklos rezultatų bei didžiausio įmonės efektyvumo (Naginevičienė, 2010). Analizuojant organizacijos vidinės komunikacijos ypatumus, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad komunikacija vyksta tarp skirtingų įmonės darbuotojų lygmenų. Informacijos keitimosi ir perdavimo veiksmas gali vykti tarp viršininkų ir darbuotojų, taip pat ir tik tarp darbuotojų ar tik tarp viršininkų. Atsižvelgiant į lygmenį, kuriame vyksta komunikacija, ji gali būti skirstoma į formalią ir neformalią (Naginevičienė, 2010).

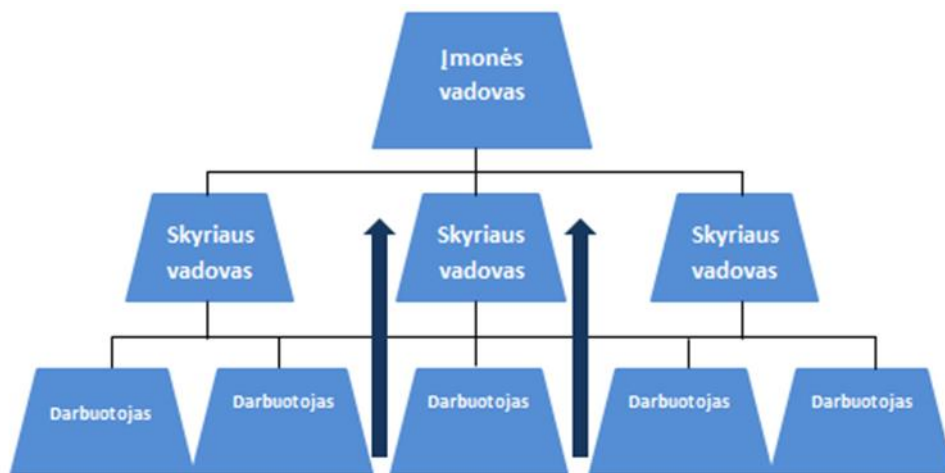
**Formalioji komunikacija** gali būti vykdoma dvejomis kryptimis: vertikaliai ir horizontaliai (Stanišauskienė, 2016). Vertikali komunikacija yra apibrėžiama, kaip su darbu susijusios informacijos perdavimas, kuris gali vykti tarp skirtingų hierarchijos lygmenų: iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų. **Vertikali, žemyn nukreipta** komunikacija vyksta vadovams informaciją perduodant savo darbuotojams (žr. 1 pav.). Ji naudojama pavaldiniams perduodant įvairus nurodymus, jų darbo užduotis, numatomus organizacinius planus ar veiklos vertinimus (Gbarale, Lebura, 2020). Šis, žemyn nukreiptos, vertikaliosios komunikacijos būdas kartais gali patirti trikdžių, tokių kaip per didelės informacijos kiekis. Pavyzdžiui, vadovui persiunčiant visą gaunamą informaciją darbuotojams, neatrenkant informacijos turinio pagal darbuotojų užimamas pareigas. Tokiu atveju, darbuotojai gali nustoti kreipti dėmesį į gaunamą perteklinę informaciją ir nepastebėti informacijos, kuri buvo itin svarbi jiems ir susijusi su jų atliekamu darbu įmonėje.





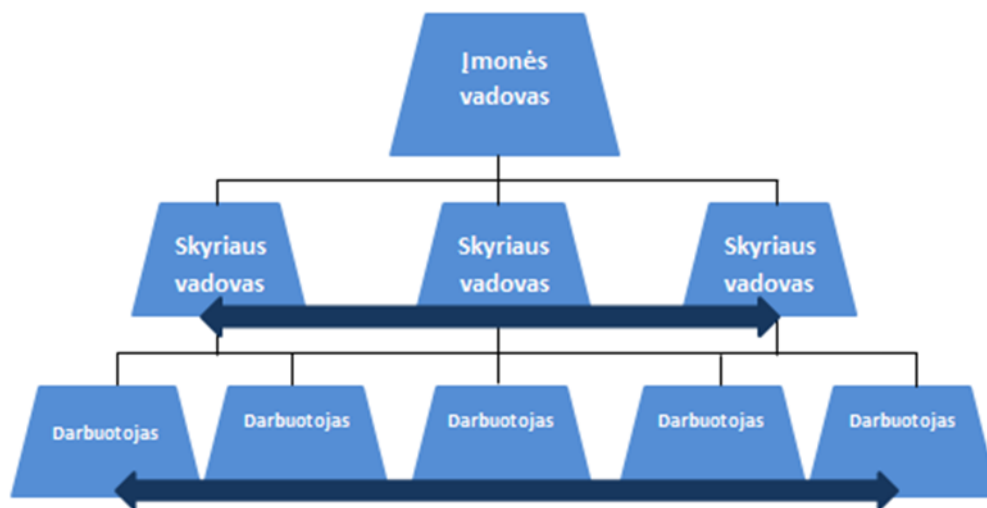
1 pav. Vertikali žemyn nukreipta komunikacija (parengta autorės pagal Stanišauskiene, 2016)

**Vertikalios, aukštyn nukreiptos** komunikacijos forma vyksta tuo atveju, kai darbuotojai informaciją perduoda savo vadovams (žr. 2 pav.). Pavaldiniai tokiu būdu gali teikti ataskaitas apie atliekamus darbus, kilusias problemas susijusias su darbu ar nepasitenkinimą dėl psichologinio klimato, žmogiškųjų kaštų trūkumo, išreikšti savo idėjas ir siūlymus dėl naujų projektų įgyvendinimo (Stanišauskienė, 2016). Šis bendravimo būdas taip pat gali susidurti su trikdžiais, pagrindinis jų – informacijos netikslumas. Pavyzdžiui, kai darbuotojas kreipiasi į vadovą nemaloniais klausimais, jis gali išsigąsti vadovo reakcijos, emocijų ir informaciją iškraipyti, tikintis, kad tai nepalies jo karjeros.



2 pav. Vertikali aukštyn nukreipta komunikacija (parengta autorės pagal Stanišauskiene, 2016)

**Horizontali komunikacija** tai su darbu susijusios informacijos keitimasis, kuris vyksta tame pačiame hierarchiniame lygmenyje (žr. 3 pav.). Šis bendravimas gali vykti tarp kolegų, kurie dirba tame pačiame padalinyje arba toje pačioje pareigų grupėje, tarp vadovų skirtingose organizacijos padaliniuose. Horizontali komunikacija reikalinga norint užtikrinti tinkamą darbų koordinavimą ir reikšmingos informacijos sklaidą tame pačiame lygmenyje (Codreanu, 2012). Galimas horizontaliosios komunikacijos trūkumas – darbuotojų išsilavinimas. Darbuotojai, dirbantys toje pačioje grupėje ne visuomet turi vienodą išsilavinimą ir jiems priskirtos darbo užduotys gali skirtis. Pavyzdžiui, asmeniui, dirbančiam su kompiuterine įranga, jos programavimu, gali būti sudėtinga susikalbėti su vadybininku, dirbančiu reklamos srityje. Jų abiejų turimos savitos žinios ir vartojama kalba gali skirtis (Stanišauskienė, 2016).



3 pav. Horizontaliai nukreipta komunikacija (parengta autorės pagal Stanišauskiene, 2016)

**Neformali komunikacija** atsiranda dėl skirtingų žmonių psichologinių poreikių, tarpusavio sąveikos dažnumo, amžiaus, lyčių panašumų ar skirtumų ir individui būdingų informacijos perdavimo būdų nepaisant hierarchijos, sudėtingumo (Codreanu, 2012). Neformalus bendravimo būdas organizacijoje gali būti naudojamas ir vertikalios ir horizontalios komunikacijos metu, tačiau dažniausiai juo bendraujama tame pačiame hierarchiniame lygmenyje, informacija, kuria keičiamasi nėra susijusi su darbo užduotimis (Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė, 2010). Formalus bendravimas priešingai, vyksta pagal organizacijos nustatytas taisykles, jo tikslas – įgyvendinti organizacijos tikslus.

Apibendrinant galima teigti, kad vertikali ir horizontali, formali ir neformali komunikacijos rūšis, gali padėti pasiekti efektyvios komunikacijos įmonėje ir padėti įmonei siekti sėkmės išorinėje aplinkoje. Tačiau svarbu pabrėžti, kad neformalus bendravimas darbovietėje neturi trukdyti atliekamam darbui.

Paminėtina ir tai, kad labai svarbus vaidmuo, siekiant vidinės komunikacijos efektyvumo ir jos gerinimo tenka įmonės vadovams, taigi teigiamų pokyčių galima pasiekti dedant ir individualias pastangas, nekeičiant įmonės struktūros. Yuwan Dai (2022) teigia, kad organizacijos vadovas neturi didesnės atsakomybės nei plėtoti efektyvų bendravimą.

Svarbus vidinės komunikacijos aspektas yra ir ritualai. Ritualai apibrėžiami kaip pasikartojantys veiksmai, turintys simbolinę reikšmę ir dažnai siejami su konkrečiais įvykiais ar progomis (Khaskhely, 2022). Organizacijoje kultūroje gali būti daug skirtingų ritualų tipų:

- Prisišjungimo ritualai. Tai ritualai, kuriuos išgyvena nauji darbuotojai prisijungdami prie organizacijos, į juos gali būti įtrauktos orientacinės programos, susitikimai su vyresniais vadovais ar komandos formavimo pratimai.
- Komandos formavimo ritualai. Šis tipas dažniausiai naudojamas skatinti bendradarbių sanglaudą ir pasitikėjimą vieni kitais.
- Kultūriniai ritualai. Tai ritualai, atspindintys organizacijos vertybes ir įsitikinimus. Kultūrinių ritualų pavyzdžiai gali būti aprangos kodai, įmonės šūkių ir visos įmonės tradicijos.

Išvardinti ritualai yra organizaciniai, tačiau puoselėjant organizacinę kultūrą svarbus ir neoficialus komandos narių bendravimas. Organizacijos vadovai gali naudoti ritualus, kad sustiprintų organizacijos kultūrą, užmegztų ryšius su komandos nariais ir skatintų teigiamą darbo aplinką. Naudodami ritualus efektyviai, lyderiai gali padėti sukurti darbuotojams tikslo ir prasmės jausmą, o tai gali paskatinti didesnę įsitraukimą ir produktyvumą (Nugraha, 2021).

### UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinės komunikacijos analizė

VŠĮ „UAB „Baltec CNC Technologies“ (toliau – BCT) yra lietuviško kapitalo įmonė. Nuo 2006m. organizacija savo veiklą vykdo adresu Raudondvario pl. 148, Kaunas ir tai yra vienintelis jos padalinys. BCT pagrindinė veikla - mechaninių komponentų gamyba programinio valdymo (CNC) staklėmis, CNC frezavimas ir CNC tekinimas, įvairioms pramonės šakoms. Tikslinė BCT auditorija yra Vakarų Europos šalys, didelė dalis produkcijos kiekvienais metais yra eksportuojama į Vokietiją, Švediją, Norvegiją, Olandiją ir Šveicariją. 2021 m. eksportas siekė 95 proc.

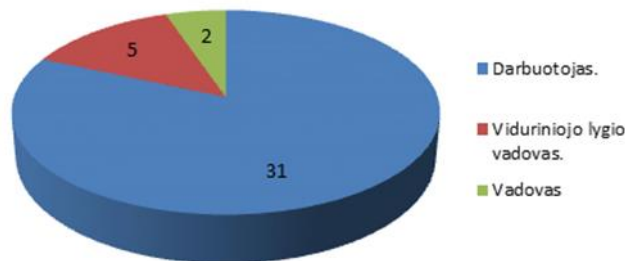
BCT teigia, kad įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, ir net pusė darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Organizacija taip pat yra įkūrusi mokymų centrą su akredituota mokymų programa, taip užtikrinant darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir nuolatinį tobulėjimą ne tik mechaninių komponentų gamyboje, bet ir siūlymų teikime optimizuojant gaminius.

Siekiant išsiaiškinti vidinės komunikacijos situaciją buvo atlikta anketinė darbuotojų apklausa 2023 m. balandžio mėn. Atsižvelgus į asmens, atsakingo už komunikaciją įmonėje, argumentus, apklausa darbuotojams buvo pateikiama popieriniu anketos formatu, nes ne visi darbuotojai turi galimybę darbo metu naudotis elektroniniais komunikacijos kanalais. Anketinės apklausos klausimai parengti darbo autorės, atsižvelgiant į mokslinių šalių, teorinės dalies analizę.

Įvertinus darbuotojų užimtumą bei galimybes, buvo numatyta apklausti 50 įmonės darbuotojų, o į anketos klausimus atsakė 38 apklaustieji. Pirmasis klausimas buvo užduotas siekiant išsiaiškinti, kokio amžiaus asmenys dirba organizacijoje.

Didžioji dalis respondentų, net 26 (68,4%) yra 30–50 metų asmenys, 10 (26,3%) darbuotojų amžius siekia 18 – 30 metų ir mažiausiai dirbančiųjų, tik 2 (5,3%) yra 50 metų ir daugiau. Apžvelgus respondentų išsidėstymą pagal metus, galima daryti išvadą, kad UAB „Baltec CNC Technologies“ didžioji dalis darbuotojų yra vyresnio amžiaus asmenys.

#### Pasiskirstymas pagal pareigas

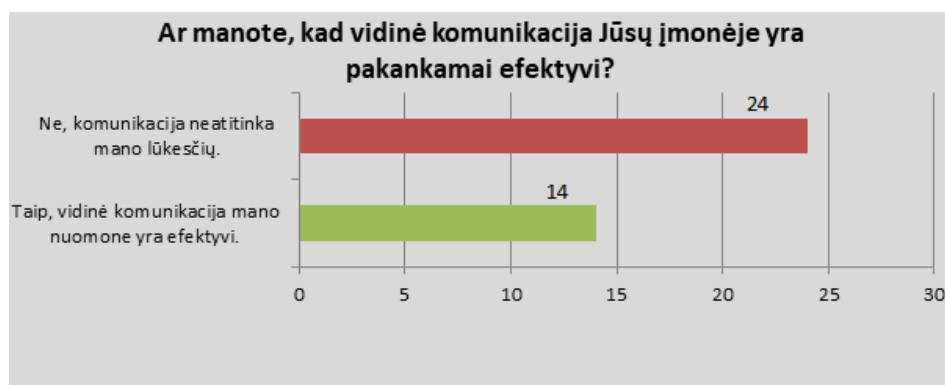


4 pav. Demografiniai apklausos duomenys: darbuotojų pareigos (sudaryta autorės)

29 (78,4%) atsakiusieji įmonėje dirba daugiau nei metus laiko ir turi ilgą darbo patirtį savo atliekamose pareigose, 4 (10,8%) dirba nuo 6 iki 12 mėnesių, 3 (8,1%) darbuotojai 3 – 6 mėnesius, ir tik 1 (2,7%) iš apklaustų darbuotojų dirba 1 – 3 mėnesius ir nėra baigęs bandomojo laikotarpio. Šio klausimo rezultatai parodo, kad darbuotojų kaita įmonėje nėra labai didelė ir kolektyvas yra susiformavęs pakankamai senai.

Norint išsiaiškinti respondentų išsidėstymą pagal hierarchijos lygmenis, buvo galimi trys galimi atsakymo variantai: darbuotojas, viduriniojo lygio vadovas ir vadovas. Daugiausiai įsitraukusiųjų į dalyvavimą atliekamame tyrime buvo žemiausios grandies darbuotojų – 31 (81,6%), tyrime taip pat dalyvavo 5 (13,2%) viduriniojo lygio vadovai ir mažiausią respondentų dalį sudarė vadovai – 2 (5,3%) (žr. 4 pav.).

Darbuotojų buvo prašoma įvertinti, vidinės komunikacijos svarbą organizacijoje. Klausimas buvo sudarytas suteikiant galimybę nuo 1 iki 5 sutikti su pateiktu teiginiu (1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nežinau, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku). Su teiginiu visiškai sutiko 30 (78,9%) ir sutiko 6 (15,8%) darbuotojai, 2 (5,3%) teiginį įvertino keturiais balais, teigdami, kad komunikacija nėra viena svarbiausių dalių organizacijoje. Nebuvo nei vieno darbuotojo pildžiusio klausimą, kuris neturėtų nuomonės apie vidinės komunikacijos svarbą ir pasirinktą atsakymą nežinau, arba, kad visiškai nesutinka. Iš gautų atsakymo rezultatų, galima daryti išvadą, kad beveik visi darbuotojai įžvelgia vidinės komunikacijos svarbą įmonėje ir mano, kad jos efektyvumas svarbus siekiant sėkmingai įgyvendintų darbo užduočių.



5 pav. UAB „Baltec CNC Technologies“ vidinės komunikacijos efektyvumas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Atsakymų analizė parodė, kad didžioji dalis darbuotojų įžvelgia vidinės komunikacijos svarbą organizacijoje, tačiau paklausus, ar vidinė komunikacija yra pakankamai efektyvi jų darbovietėje, daugiau nei pusė 24 (63,2%) atsakė, kad komunikacija nėra efektyvi ir neatitinka darbuotojų lūkesčių ir 14 (36,8%) teigia, kad yra patenkinti komunikacijos efektyvumu. Respondentų, pasirinkusių šiame klausime atsakymą „ne“ (jų yra 24), buvo paprašyta pateikti savo argumentus, kad būtų galima identifikuoti barjerus, trukdančius efektyviai informacijos sklaidai.

Atliekant papildomų atsakymų analizę, komunikacijos efektyvumą mažinančius barjerus galima suskirstyti į 2 grupes: naujokų integravimas ir informacijos sklaida tarp skyrių bei skirtingų hierarchinių lygmenų. 5 respondentai teigia, kad naujokų adaptacija yra sudėtinga, tačiau nepateikia priežasčių, kurios ją sunkina ir 12 įvardija, kad trūksta

informacijos iš kitų skyrių darbuotojų ji pasimeta, informacija, reikalinga darbo užduotims atlikti nepasiekia darbuotojų laiku arba patikslinimų, iš vadovų, tenka reikalauti patiems. Šio klausimo rezultatai parodo, kad vidinė įmonės komunikacija neturi informacijos perdavimo kanalo, kuris užtikrintų sklandžią jos tėkmę ir prieinamumą kiekvienam darbuotojui, kuriam ji yra aktuali.

### Išvados

1. Atlikus literatūros šaltinių analizę, galima teigti, kad įmonėse taikoma formalioji ir neformalioji komunikacija. Formalioji vykdoma dvejomis kryptimis: vertikaliai ir horizontaliai. Vertikali komunikacija yra apibrėžiama, kaip su darbu susijusios informacijos perdavimas, kuris gali vykti tarp skirtingų hierarchijos lygmenų. Neformalus bendravimo būdas organizacijoje gali būti naudojamas ir vertikaliomis ir horizontaliomis komunikacijos metu, tačiau dažniausiai juo bendraujama tame pačiame hierarchiniame lygmenyje.

2. Organizacijos darbuotojai išvelgdami vidinės komunikacijos svarbą pasigenda jos efektyvumo darbovietėje. Jie minėjo, kad sudėtinga naujokų adaptacija, komunikacija tarp padalinių nėra sklandi ir ne visa apimtimi pasiekia darbuotojus, nėra komunikacijos kanalo, kuris padėtų šalinti minėtas problemas.

### Literatūra

1. Codreanu, A. (2012). From theory to practice in the intercultural field an assesment model for the intercultural communication competence concept. Review of the Air Force Academy.
2. Gbrale K.D., Lemura S. (2020). Vertical Communication and Employee Performance in Emerging Economy Public Organizations: The Imperatives of Organizational Culture. *European Business & Management*. Volume 6, Issue 6, November 2020, Pages: 171-177.
3. Naginevičienė, L. (2010). Profesinė komunikacija : mokomoji knyga. Technologija.
4. Nugraha (2021). Nugraha, A., P. (2021). The Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership And Charismatic Leadership On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) with Working Culture as an Intervening Variable, 100 – 112.
5. Khaskhely (2022). Khaskhely, I.,Z., & Pathan, M.,S.,H. (2022). Assessing the mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational culture and employee commitment, 44 – 54
6. Yuwan Dai (2022). Power Distance Belief and Workplace Communication: The Mediating Role of Fear of Authority. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052932>
7. Stanišauskienė, V. (2016). Dalykinė komunikacija : mokomoji knyga. Technologija.

### INTERNAL COMMUNICATION FROM THE PERSPECTIVE OF “BALTEC CNC TECHNOLOGIES” EMPLOYEES

Communication processes in the management of business enterprises are important in various areas of the organization's activities. The company must ensure the smooth operation of internal communication and its effectiveness. The flow of information, which does not bypass any member of the company, ensures that employees know the rules for the work assigned to them and contributes to the harmonious operation of the organization. In order for the internal communication of the company to be effective, it is necessary to know and properly choose communication directions, channels and understand the models of the communication process. This paper examines the internal communication of UAB Baltec CNC Technologies, which provides manufacturing services for mechanical components to various Western European countries. Information about the organization's activities is available to all customers on the company's official website and on the Facebook platform, and this article examines the means and methods by which information is disseminated among employees and whether it is effective.

Keywords: communication, internal communication, personnel management.

# ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE: TEORINIS ASPEKTAS

*Silvija Meilutytė (stud.), vadovė Virginija Pilgrimienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Organizacijos kultūra lemia organizacijos sėkmę, užtikrina išlikimą rinkoje ir didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Aktualu išanalizuoti stiprios organizacijos kultūros formavimo aspektus, siejant su darniu vystymusi, nes organizacija yra atsakinga už kiekvieną veiklą, kuri paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką. Straipsnyje apibūdinama organizacijos kultūros samprata įvairių autorių požiūriu, apibūdinama organizacijos kultūros raiška organizacijoje, aptariama darnaus vystymosi sąvoka. Išskiriami ir analizuojami organizacijos kultūros elementai - normos ir vertybės, herojai, simboliai, ceremonijos ir ritualai, komunikacijos pobūdis bei istorija ir mitai. Šie elementai atskleidžia kultūros bendrą esmę ir jos formavimo bei keitimo procese atlieka svarbų vaidmenį. Apibendrinus ir įvertinus teorines prielaidas, atskleidžiamos sąsajos tarp organizacijos kultūros ir darnaus vystymosi bei stiprios organizacijos kultūros formavimo esminiai aspektai.

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, darnus vystymasis, kultūros formavimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Kiekviena organizacija turi savo normas, taisykles, vertybes – savitą organizacijos kultūrą, kuri ir apsprendžia specifinę elgseną. Žmonių elgsena ir mąstysena reikalinga organizacijai įgyvendinti savo tikslus, parinktus misijos rėmuose, ir, tuo pačiu, išlikti. Organizacijos kultūra yra labai svarbi jos veiklos rezultatams, kadangi stiprios kultūros organizacija garantuoja aukštą kokybę ir pripažinimą. Organizacijos kultūros samprata dažnai interpretuojama skirtingai, tačiau visuose šaltiniuose pastebimas svarbiausias aspektas - žmonės ir jų bendra vertybių sistema, pagal kurią formuojasi savitiški santykių aplinka. Pastaruoju metu didėjantis globalių ekologinių, ekonominių ir socialinių krizių skaičius verčia žmones ir organizacijas susimąstyti apie savo veiksmus, jų pasekmes ir vaidmenį šiame reiškinyje. Vis daugiau organizacijų taiko darnaus vystymosi principus savo veikloje, o tai pasireiškia organizacijos kultūroje. Aktualu išanalizuoti stiprios organizacijos kultūros formavimo aspektus, siejant su darniu vystymusi, nes organizacija yra atsakinga už kiekvieną veiklą, kuri paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką.

**Problema.** Organizacijos kultūros puoselėjimas ir tobulinimas yra organizacijos vienybės ir gyvybingumo pagrindas, nuo to priklauso jos sėkmė ir darbuotojų gerovė. Kyla klausimas, kokie stiprios organizacijos kultūros formavimo esminiai aspektai, siejant juos su darniu vystymusi?

**Tikslas** – išanalizuoti organizacijos kultūros formavimo darnaus vystymosi kontekste teorinius aspektus.

### Darbo uždaviniai:

1. Aptarti organizacijos kultūros sampratą ir raišką įvairių autorių požiūriu.
2. Apibūdinti darnaus vystymosi sąvoką ir sąsajas su organizacijos kultūros formavimu.

**Tyrimo objektas** – organizacijos kultūros formavimas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės teorinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė.

## Organizacijos kultūros samprata ir raiška įvairių autorių požiūriu

Kultūros sąvoka Lietuvių kalbos žodyne apibūdinama kaip kurios nors srities žmonių grupės išprusimas, pasiektas tam tikroje veikloje, tai visa, ką sukūrė žmonija fiziniu bei protiniu darbu tiek praeityje, tiek ir dabar. Savotišką kultūrą galima įžvelgti kiekvienoje aplinkoje, kur būna žmonių grupės, pavyzdžiui skirtingose šalyse, organizacijose, mokyklose, net kiekvienuose namuose pasireiškia ten gyvenančios šeimos tam tikri kultūros požymiai. Eilė mokslininkų analizuoja ir tiria būtent organizacijų kultūrą, jos poveikį bendruomenėms, pasireiškimo tipus, sąsajas, svarbą ir kitus aspektus. Nors skirtingi autoriai skirtingai apibūrina organizacijos kultūros sampratą, jų nuomonės dažnai būna panašios. Kadangi nebūna identiškų organizacijos kultūrų, jas sudėtinga bendrai apibūdinti, todėl kiekvienas autorius, tirdamas šią sferą, atskleidžia naujas problemines sritis, teorines idėjas, charakteristikas ir kitus aspektus.

Pagal Mohsen ir kt. (2020) organizacijos kultūra yra normų, vertybių ir įsitikinimų rinkinys, kuris nurodo kaip darbuotojas turi elgtis organizacijoje. Bojorovienė ir Pancarovienė (2022) teigia, kad kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio, turi savitą kultūrą, darančią įtaką jos bendruomenės narių elgesiui ir pasižymintį vieninga vertybių, esminių idėjų suvokimo sistema. O Teravainen ir kt. (2018) organizacijos kultūrą apibūdina kaip aktyvų gyvą reiškinį, kuris nurodo žmonių idėjas ir vertybes bei daro įtaką jų veiksmams, to aiškiai nepastebint. Šie autoriai pabrėžia, kad viena svarbiausių organizacijos kultūros dedamųjų yra savitas vertybių rinkinys, sistema, kuri yra visiems bendrai pripažįstama.

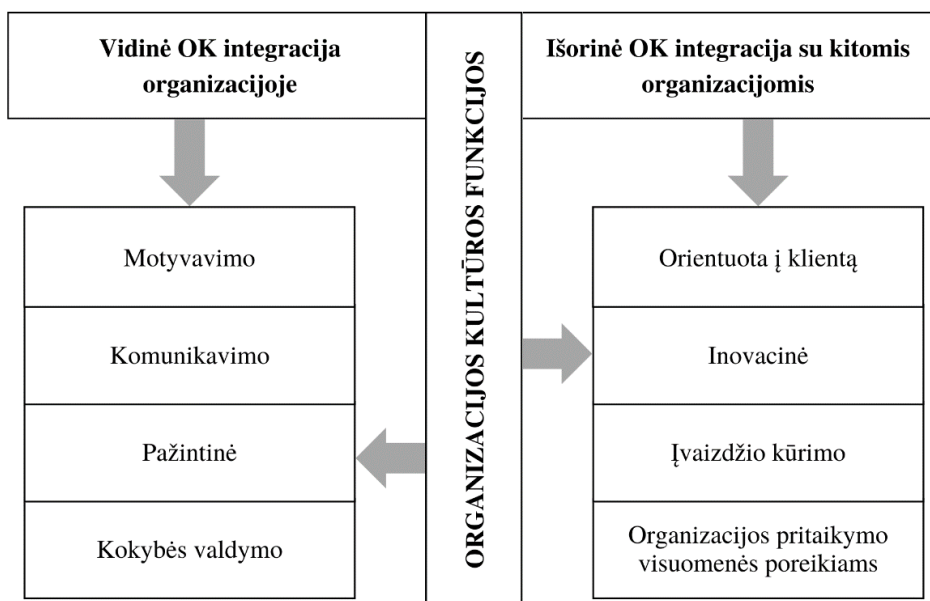
Kai kurie autoriai organizacijos kultūros sampratą labiau sieja su santykiais ir rezultatų kokybe. Anot Paužuolienės ir Šimanskienės (2020) prirėkė daug laiko, kol organizacijų nariai pradėjo suprasti vidinėje aplinkoje esančios kultūros svarbą darbuotojų santykiams ir jos poveikį darbo kokybei. Organizacijos kultūra turi įtakos joje esančių darbuotojų įsitikinimams ir elgsenai, o tai galiausiai lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę (Madhani, 2019).

Lakis (2008) teigia, kad kiekvienoje organizacijoje pagal įsisenėjusias vertybes ir normas susiformuoja ypatinga santykių atmosfera, papročiai, ceremonijos, bendra istorija ir daugelis kitų dalykų, kurie savotiškoje bendravimo ir bendradarbiavimo aplinkoje vienija visus organizacijos narius ir daro įtaką veiklos rezultatams. Šie autoriai į organizacijos kultūros sampratą įtraukia darbuotojų santykių aspektą, kaip būtina dedamąją. Jie taip pat teigia, kad nuo to priklauso organizacijos pasiekimai, veiklos kokybė ir sėkmė, kadangi tai yra organizacijos „variklis“.

Skirtingi autoriai, savo darbuose pateikdami organizacijos kultūros sampratą, jos įvairius apibrėžimus, išskiria ir skirtingus kultūros tipus, kurie padeda įsigilinti į tam tikroje organizacijoje vyraujančios kultūros bruožus. Mamatha ir Geetanjali (2020) pateikia Schein's organizacijos kultūros modelį, kuriuo kultūra suprantama trimis lygmenimis: artefaktai (matoma organizacinė struktūra ir procesai), puoselėjamos vertybės (strategijos, tikslai, filosofijos), pagrindinės prielaidos ir vertybės (pasąmoningi, nesureikšminami įsitikinimai, suvokimai, mintys ir jausmai – visų vertybių ir veiksmų šaltinis). Šiuo modeliu organizacijos kultūra suprantama kaip matomų ir nematomų lygių visuma. Warrick (2017) teigia, kad kiekviena organizacija turi pagrindinę, dominuojančią kultūrą, tačiau yra didelė tikimybė, kad joje taip yra ir tam tikras kiekis subkultūrų skirtinguose padaliniuose. Tai dažnai atsitinka didelėse organizacijose, kurios turi daug darbuotojų ir skirtingų padalinių. Ribalienė ir kt. (2019), pateikia modelį, kuriame organizacijos kultūros tipai remiami konkuruojančių vertybių struktūra ir vertinami pagal lankstumo – kontrolės bei vidinės aplinkos – išorinės aplinkos priešingybes.

Galima teigti, kad organizacijos kultūros samprata dažnai interpretuojama skirtingai, tačiau visuose šaltiniuose pastebimas svarbiausias aspektas - žmonės ir jų bendra vertybių sistema, pagal kurią formuojasi savotiška santykių aplinka. Organizacijos kultūros pagrindas yra žmonių bendruomenė. Pagal Bojorovienę ir Pancerovienę (2022) visose organizacijose kultūra atlieka panašias funkcijas: apibrėžia ribas, jos nariams sukelia tapatumo jausmą, ugdo didesnių nei asmeninių interesų atsidavimą, stiprina socialinę sistemą, nustato bendravimo ir veikimo standartus bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną. Tran (2021) teigia, kad pati organizacijos kultūra atlieka vieną svarbiausių funkcijų kiekvienoje organizacijoje, nes būtent ji lemia komandos narių pasitenkinimą darbo vietoje ir motyvaciją gerai atlikti darbus, o tai yra vienas didžiausių veiksmų organizacijos sėkmei ir augimui.

Anot Paužuolienės ir Šimanskienės (2021), daugelis organizacijos kultūros tyrinėtojų skirtingais terminais apibūdina jos funkcijas, tačiau visų jų esmė išlieka ta pati. Šios autorės, analizuodamos įvairių organizacijos kultūros tyrinėtojų nuomones, susistemino ir išskyrė pagrindines organizacijos kultūros funkcijas: vidinė organizacijos kultūros integracija organizacijoje ir išorinė organizacijos kultūros integracija su kitomis organizacijomis (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos kultūros funkcijos organizacijoje (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021)

Pasak Paužuolienės ir Šimanskienės (2021), vidinė organizacijos kultūros integracijos grupė užtikrina organizacijos vientisumą ir vidinę vienybę, padeda nustatyti organizacijos ribas ir leidžia darbuotojams jaustis bendros sistemos dalimi. Šioje grupėje viena svarbiausių funkcijų yra motyvavimo, nes tai padeda darbuotojams susitapatinti su organizacija, pasijusti įvertintiems, todėl didėja darbo našumas bei noras dirbti produktyviau savo organizacijos labui. Komunikavimo funkcija parodo darbuotojo gebėjimą etiškai elgtis ir bendrauti su kitais, o išnaudojant visas bendravimo galimybes, sprendimai priimami greičiau, supaprastėja komunikacijos procesai, todėl darbuotojams nereikia aiškinti tam tikrų atvejų reikšmės, daugelis dalykų tampa savaime suprantami. Pažintinė funkcija leidžia darbuotojams geriau pažinti save, atrasti savo stiprybes ir silpnybes, realizuoti asmenines savybes bei nusistatyti statusą žmonių komandoje, tai galiausiai lemia žmogiškojo kapitalo būklę. Kokybės valdymo funkcija glaudžiai sieja organizacijos kultūros vertybes, normas, misiją su veiklos kokybe, o tai neišvengiamai skatina rimtesnį požiūrį į darbą ir daro įtaką galutiniam produktui bei jo kokybei. Išorinė organizacijos kultūros grupė užtikrina organizacijos prisitaikymą prie aplinkos sąlygų bei

išlikimą rinkoje. Orientacijos į klientą funkcija padeda užmegzti tvirtus ir nuoseklius ryšius su klientais, nes nustatomi prioritetai klientų interesų atžvilgiu bei nuspėjami galimi jų lūkesčiai. Inovacijos funkcija padeda organizacijai išlikti konkurencingai, užimti lyderio poziciją rinkoje, nes nuolat ieškant naujovių bei orientuojantis į klientą, sutelkiamas dėmesys į organizacijos veiklą, kuriami tvirti santykiai su klientais. Įvaizdžio kūrimo funkcija pabrėžia organizacijos individualumą ir vertybes, tai leidžia įvertinti visą organizaciją, todėl teigiama reputacija darbo rinkoje pritraukia geriausius specialistus. Organizacijos pritaikymo visuomenės poreikiams funkcija užtikrina integraciją į socialines sistemas bei verčia organizaciją prisitaikyti prie visuomenės taisyklių, sėkmę lemiančių kriterijų bei veiklos.

Organizacijos kultūra integruoja tam tikras funkcijas į vidinę bei išorinę aplinką. Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) teigia, kad funkcijų skirstymas į grupes yra gana santykinis, nes beveik kiekviena jų turi ir vidinių, ir išorinių komponentų, tačiau jų bendra visuma leidžia darbuotojams geriau pažinti save ir pačią organizaciją. Siekiant dar labiau įsigilinti bei įvertinti organizacijos kultūrą, skirtingi autoriai, tyrėjai išskiria svarbiausias jos komponentes, elementus, vertinimo kriterijus, kurie padeda pažinti kultūrą per skirtingus lygmenis ir atspindi organizacijos įvairius aspektus. Pavyzdžiui, Burke (2022), analizuodamas skirtingų tipų organizacijos kultūras, jas vertino pagal tokius aspektus, kaip normų ir vertybių sistema, vidinių ir išorinių sunkumų atvejai, asmenų, siekiančių dirbti organizacijoje, tipai, darbo procesai ir jų išdėstymas, komunikacijos būdai, įgaliojimų vykdymas. Pavlova (2020) teigia, kad organizacijos darbuotojai ne tik identifikuoja savo asmenines vertybes, įsitikinimus, bet ir jaučia tapatumą su organizacija per tokius kultūros elementus, kaip vertybės, filosofija, bendri įsitikinimai, simboliai bei ritualai. Mikienė ir Kinderis (2022), atlikdami organizacijos kultūros elementų pasireiškimo tyrimą, rėmėsi ir išskyrė tokius kultūros elementus, kaip: organizacijoje esantys „herojai“ (vadovai, kolegos, kuriais žavimasi, sekama jų pavyzdžiu, ceremonijos, apeigos ir ritualai (organizuojamos darbo šventės, darbuotojų susirinkimai, kavos pertraukėlės), simboliai (ypatingą reikšmę turintys objektai, užimamas pareigas atspindintys ženklai), istorija ir mitai (apie organizaciją, jos veiklą, vadovus ir jų lyderiavimą), kultūrinių ryšių tinklas (organizacijoje vartojama visiems suprantama specifinė kalba, įvairūs žodžių trumpiniai).

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) pastebi, kad dažniausiai mokslininkų cituojami ir išskiriami tokie organizacijos kultūros elementai, kaip vertybės (įsitikinimai), herojai – lyderiai, simboliai, istorijos, ritualai (ceremonijos, tradicijos), kultūrinių ryšių tinklas (bendravimas). Autorės pateikia organizacijos kultūros elementų klasifikavimo modelį, kuris panašus į svogūno sluoksnių struktūrą, nes pačiame centre, giliausias sluoksnis yra sunkiausiai suprantamas, nepastebimas, o kiti lygmenys procesuose yra lengviau pastebimi. Artefaktai yra pats paviršutiniškiausias kultūros lygmuo, kuriam priskiriami matomi, girdimi ir apčiuopiami elementai, tokie kaip fizinis aplinkos išplanavimas, simboliai, aprangos stilius, ceremonijos, ritualai ir darbo pobūdis. Artefaktų buvimas turi savas priežastis, reikšmę, nes per juos pasiekiami gilesni organizacijos kultūros lygiai. Elgesio normų lygmuo atskleidžia tam tikras nerašytas taisykles, bendravimo, veiklos principus, o šių elementų supratimas ir įsisavinimas ypatinai svarbus naujam darbuotojui, kai siekiama pritaikyti naujoje aplinkoje. Šis lygmuo išorėje esantiems asmenims yra mažiau pastebimas, nei artefaktai, tačiau viduje esantiems darbuotojams matomas ir gerai suprantamas. Puoselėjamų vertybių lygmuo glaudžiai siejasi su elgesio normomis, nes darbuotojų elgsena yra grindžiama deklaruojamomis vertybėmis. Tačiau jeigu darbuotojas nepripažįsta organizacijos vertybių ir nesivadovauja jomis, organizacijai tampa sudėtinga įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, uždavinius ir puoselėti išskirtas vertybes. Pagrindinių vertybių lygmuo paprastai glūdi organizacijos darbuotojų sąmonėje, tai yra giliausias organizacijos kultūros lygmuo, todėl jo elementus sudėtingiausia iširti. Esminės vertybės apibrėžiamos kaip ilgalaikiai elgesio principai, sprendimai ir veiksmai, kuriais grupė neabejoja ir tai galiausiai tampa neginčytiniais, savaime suprantamais pagrindiniais veiksniais atitinkamose situacijose.

### **Darnaus vystymosi sąvoka ir sąsajos su organizacijos kultūros formavimu**

Darnumas neretai bendrąja prasme minimas senuosiuose literatūros šaltiniuose. Šio proceso, reiškinio samprata išpopuliarėjo po 1987 m. Brutlande vykusio Jungtinių Tautų Organizacijos (JTO) susirinkimo dėl ekologinių, ekonominių ir socialinių sektorių problemų, kuriame buvo nuspręsta, kad nedelsiant būtina pradėti darnesnės veiklos plėtrą. JTO darnumą apibūdina kaip galimybę vystytis tvariai, užtikrinant visuomenės poreikius ir neribojant ateinančių kartų galimybių. Kaip teigia Švagždienė ir kt. (2020), darnumas yra metodų visuma, kuriais siekiama užtikrinti žmonių gerovę, tenkinti dabartinių kartų poreikius, nekeliant pavojaus ateities kartų galimybei patenkinti savuosius. Darnumo aktualumas bei visuomenės didėjantis sąmoningumas paskatino Jungtinių Tautų Organizaciją sudaryti darnaus vystymosi tikslų planą „2030 m. tvarios plėtros darbotvarkė“, kuris vienija ne tik visus žmones, bet ir organizacijas kartu spręsti visuomenines problemas, kurti geresnę ateitį. Šioje darbotvarkėje pateikiami 17 darnaus vystymosi tikslai, kurie išskaidyti į 169 uždavinius. Nors darbotvarkėje nėra vienas iš 17 darnaus vystymosi tikslų nėra tiesiogiai orientuotas į organizacijos kultūrą, tačiau kai kurie uždaviniai gali būti pasiekiami jos pagalba. Pavyzdžiui 8.5 uždaviniu siekiama užtikrinti visišką žmonių įdarbinimo proceso našumą visoms moterims ir vyrams, įskaitant jaunimą ir neįgaliuosius, suteikiant jiems palankią, deramą darbo aplinką bei mokant vienodą atlyginimą darbuotojams, atliekantiems vienodos vertės darbą. Šio uždavinio įvykdymas įmanomas ir labai tikėtinas organizacijose turinčiose stiprią kultūrą, tačiau silpnoje kultūroje dažnai kiltų sunkumų, ypatinai jeigu darnumas organizacijoje yra naujovė.

Dauguma autorių darnų vystymąsi nagrinėja ir apibrėžia per tris dimensijas: ekonominę, ekologinę ir socialinę, o kiekvienoje iš jų akcentuojami skirtingi tikslai, principai. Čiburienė ir Guščinskienė (2018) nurodo pagrindines darnaus vystymosi dimensijas: ekonominis vystymasis turi užtikrinti, kad ateities kartų pajamos nebūtų mažesnės, negu dabartinių kartų; socialinis-kultūrinis vystymasis turi išsaugoti ir plėtoti bendruomenę, išlaikyti ir stiprinti glaudžius socialinius ryšius bei santykius tarp žmonių; ekologiniu vystymusi siekiama išsaugoti biologinių rūšių įvairovę, esmines

ekosistemas ir ekologinius procesus. Pagal Streimikienę ir kt. (2019), darnus vystymasis apima: ekonominį aspektą, kuris sudaro sąlygas ilgalaikiam stabiliam ekonomikos augimui; aplinkos apsaugos (ekologinį) aspektą, kai saikingai naudojami gamtos ištekliai, paliekant pakankamą dalį ir ateities kartoms; socialinę dimensiją, kuri reikalauja patenkinti pagrindinius asmens poreikius jam kuriant kokybišką gyvenimą, taip pat įskaitant ir gebėjimą tenkinti jo kultūrinius poreikius. Visos darnaus vystymosi dimensijos yra svarbios ir papildančios viena kitą siekiant visapusiško darnumo.

Pagal Švagždienę ir kt. (2020) darnumo koncepcijos taikymas organizacijose įvardijamas, kaip organizacijų orientavimasis į darnumo vystymą, kurio tikrasis tikslas yra geresnių gyvenimo sąlygų sudarymas bendruomenės nariams, o ne siekimas pagaminti kuo daugiau ekonominių gėrybių. Organizacijos kultūroje darnaus vystymosi raiška labiausiai siejama su socialiniu aspektu, todėl vadovų vadovavimo pobūdis taip pat svarbus organizacijos kultūroje. Venskutonis ir Oželienė (2021) pabrėžia, kad organizacijos savo veiklą turi vykdyti atsižvelgdamos į darnaus vystymosi koncepciją, kurios vienas svarbiausių aspektų – darnus vadovavimas, atitinkantis aukščiausius visuomenės principus. Darnus vadovavimas organizacijos kultūrai daro tiesioginę įtaką, kadangi atsižvelgiama ne tik į organizacijos vykdomos veiklos padarinius, bet ir į socialinį aspektą, darbuotojų gerovę. Priešingai, nedarnus vadovavimas slopina kultūrą, didėja darbuotojų priešinimasis pokyčiams, o šie požymiai pastebimi silpnoje kultūroje. Pagrindiniai darnaus ir nedarnaus vadovavimo požymiai pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Darnaus ir nedarnaus vadovavimo požymiai (Venskutonis ir Oželienė, 2021)**

Požymis	Nedarnus vadovavimas	Darnus vadovavimas
Verslo vizija	Ateities vizija miglota	Ateities vizija aiški, orientuota į darnumą
Tiksłai	Orientuoti į greitą pažangą	Orientuoti į ilgalaikę pažangą
Atsakingumas	Vadovai atsakingi tik už save, dar iš dalies – už darbo grupę	Atsakingi už individą, grupę, organizaciją, visuomenę
Organizacinė kultūra	Fragmentiška	Stipri, orientuota į darnų organizacijos vystymą
Sutelktumas	Individualios pastangos	Bendros pastangos padedant vienas kitam
Pasitikėjimas	Būtina griežta kontrolė	Aukštas pasitikėjimo žmonėmis laipsnis ir geranoriškumas
Darbo rezultatai	Individų darbų visuma	Komandos narių bendrų pastangų sinergija
Pokyčiai	Sunaikinti sena kuriant nauja: naujų konstrukcijų, naujų technologijų ir naujų žmonių paieška	Iš naujo naudojami, išdėstomi ir sujungiami organizacijos ištekliai, kuriuos organizacija jau turi
Bendravimas	Pageidautinas, bet nebūtinis	Nuolatinis
Orientavimas į komandinį darbą	Grupinis darbas	Komandinis darbas
Kokybė	Pasiekama per kontrolę	Pasiekama per organizacinę kultūrą, kuri orientuota į darną
Darnumo samprata	Neturi supratimo, kas tai yra	Vadovaujasi darnumo principais
Lojalumas	Darbuotojus organizacijoje laiko tik jų gaunamas atlygis	Darbuotojai lojalūs organizacijai, nes tenkinami jų poreikiai ir jie jaučiasi saugūs
Žmonių ugdymas	Ugdo atsitiktinai parinktus žmones	Ugdo visus
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Kelti savo kvalifikaciją – paties darbuotojo reikalas	Nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, jais rūpinamasi
Inovacijos / kūrybiškumas	Ribojanti, atrenkanti, kam skirti lėšas ir išteklius	Sisteminė, nuolatinė, kūrybiška, tam skiriant lėšų
Darbo santykiai	Formalūs	Siekia bendradarbiavimo

Pateiktoje lentelėje galima pastebėti, kad vadovai ne tik atlieka svarbų vaidmenį organizacijos kultūros formavime, keitime, tačiau jų vadovavimas taip pat lemia ir organizacijos kultūros darnaus vystymosi stiprumą. Nedarnaus vadovavimo požymiai prilygsta silpnos, monotoniškos organizacijos kultūros aspektams, o darnaus vadovavimo požymiai ypatingai pasireiškia stiprioje kultūroje, todėl sąlyginai didinama ir darbuotojų gerovė.

Darnaus vystymosi raiška organizacijos kultūroje gali būti pastebima ne tik per vadovų vadovavimo pobūdį, bet ir per organizacijos socialinę atsakomybę, nes, kaip teigia Tauraitė-Janušauskienė (2019), dažnai darnus vystymas organizaciniu lygmeniu komunikuojamas per organizacijos socialinę atsakomybę, kuri susieja organizacijos vykdomą veiklą su tam tikrais darnaus vystymo aspektais. Pagal Paužuolienę (2017), socialinė atsakomybė, kaip ir vertybės yra organizacinės kultūros dalis, o visa tai yra orientuojama į individualius ir visuomeninius interesus. Vertybių aspektą taip pat pabrėžia Žukauskas ir kt. (2018), teigdamas, kad visuomenės palankus požiūris skatina organizacijas integruoti socialinės atsakomybės vertybes į organizacijos kultūrą.

Paužuolienė (2017) pastebi, kad organizacijos gana dažnai skelbia nemažai informacijos apie savo organizacinę kultūrą internetiniuose tinklalapiuose, socialinės atsakomybės ataskaitose, etikos kodeksuose, strateginiuose planuose ir kitose ataskaitose. Šiuose informacijos šaltiniuose kai kurios organizacijos taip pat viešina paskirus organizacinės kultūros aspektus, tokius kaip deklaruojamos vertybės, kuriomis vadovaujasi savo veikloje, simbolius, istorijas, ritualus, požiūrį į klientą, viziją, misiją, tikslus ir pačią socialinę atsakomybę. Tai leidžia organizacijos darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims konstatuoti kiek socialiai atsakingos organizacijos savo praktikoje įgyvendina organizacinę kultūrą ir prisideda prie darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimo.



## Išvados

1. Išanalizavus įvairius mokslinės literatūros šaltinius, galima teigti, kad organizacijos kultūros samprata dažnai interpretuojama skirtingai, tačiau visuose šaltiniuose pastebimas svarbiausias aspektas - žmonės ir jų bendra vertybių sistema, pagal kurią formuojasi savotiška santykių aplinka. Organizacijos kultūra gali būti skirstoma pagal skirtingų kriterijų grupes, atvirus arba paslėptus organizacijos aspektus, bei vertinama pagal vidinę ir išorinę aplinką. Vidinėje aplinkoje organizacijos kultūra atlieka motyvavimo, komunikavimo, pažintinę ir kokybės valdymo funkcijas, o išorinėje aplinkoje atlieka orientacijos į klientą, inovacijos, įvaizdžio kūrimo ir organizacijos prisitaikymo visuomenės poreikiams funkcijas. Tiriant organizacijos kultūrą dažniausiai įvardijami elementai tokie, kaip normos ir vertybės, herojai, simboliai, ceremonijos ir ritualai, komunikacijos pobūdis bei istorija ir mitai. Šie elementai atskleidžia kultūros bendrą esmę, o organizacijos kultūros analizavimas per skirtingų lygmenis parodo kultūros realią padėtį.

2. Jungtinių Tautų Organizacija darnumo koncepciją apibūdina kaip galimybę vystyti tvariai, užtikrinant visuomenės poreikius ir neribojant ateinančių kartų galimybių. Darnus vystymasis apima tris dimensijas: ekonominę, ekologinę ir socialinę, kiekviena jų yra svarbi ir papildanti viena kitą siekiant visapusiško darnumo. Formuojant organizacijos kultūrą, darnaus vystymosi raiška labiausiai siejama su socialiniu aspektu, kurio tikslas yra geresnių gyvenimo sąlygų sudarymas bendruomenės nariams, o ne siekimas pagaminti kuo daugiau ekonominių gėrybių. Tobulinant organizacijos kultūrą, jos formavimo ir keitimo procese svarbiausią vaidmenį atlieka lyderis. Darnaus vystymosi raišką organizacijos kultūroje galima pastebėti pagal atitinkamus vadovavimo požymius: nedarnus vadovavimas būdingas silpnoms kultūroms, o darnaus vadovavimo požymiai pasireiškia stiprioje kultūroje. Darnus vystymasis gali būti tapatinamas su stipria kultūra, nes darnaus vadovavimo požymiai ypatingai pasireiškia stiprioje kultūroje. Dažnai darnus vystymasis organizacijose komunikuojamas per socialinę atsakomybę.

## Literatūra

1. Bojorovienė, J., Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 7, 40-54. <https://vb.kvk.lt/object/elaba:150347951/150347951.pdf>
2. Burke, W. W. (2022). Organization development. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://oxfordre.com/psychology/display/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-734?sessionid=8238EAD26873FA2F00AE0020C9895244>
3. Čiburienė, J., & Guščinskienė, J. (2018). Studijų orientavimas į studentą darnaus vystymosi kontekste. Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai, 2(1), 137-148. <https://journals.lka.lt/journal/svuv/article/320>
4. Lakis, J. (2008). Konfliktų sprendimas ir valdymas. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16728/9789955192312.pdf?sequence=1>
5. Madhani, P. M. (2019). How Compensation and Benefits Build and Sustain a Customer-Focused Culture. *WorldatWork Journal*, 28(2), 45-58. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3672978>
6. Mamatha, S. V., Geetanjali, P. (2020). Founder leaders and organization culture: A comparative study on Indian and American founder leaders based on Schein's model of organizational culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 23-33. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2277975219890932>
7. Mohsen, A., Neyazi, N., Ebtakar, S. (2020). The impact of organizational culture on employees performance: an overview. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 879-888. [https://www.researchgate.net/profile/Ahsanullah-Mohsen-2/publication/341667719\\_The\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Employees\\_Performance\\_An\\_overview/links/5f4e5a27458515e96d1f87e2/The-Impact-of-Organizational-Culture-on-Employees-Performance-An-overview.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ahsanullah-Mohsen-2/publication/341667719_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employees_Performance_An_overview/links/5f4e5a27458515e96d1f87e2/The-Impact-of-Organizational-Culture-on-Employees-Performance-An-overview.pdf)
8. Paužuolienė, J. (2017). *Organizacinės kultūros vertinimas socialiai atsakingose organizacijose* (Doctoral dissertation, Klaipėdos universitetas). <https://vb.ku.lt/object/elaba:20740811/20740811.pdf>
9. Paužuolienė, J., Šimanskienė, L. (2020). Evaluation of the organizational culture in the context of socially responsible organizations. *New Challenges in Economic and Business Development – 2020: Economic Inequality and Well-Being: 12th International Scientific Conference: Proceedings: October 2, 2020, Riga, University of Latvia*, 352–361. <https://www.lvib.lt/permalink/f/1470m9t/ELABAPDB77937910>
10. Paužuolienė, J., Šimanskienė, L. (2021). *Organizacinė kultūra: vertinimas, formavimas, keitimas: monografija*. Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje (pp. 119–119). <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
12. Ribelienė, J., Blaževičienė, A., Nadišauskienė, R. J., Tamelienė, R., Kudrevičienė, A., Nedzelskienė, I., Macijauskienė, J. (2019). Organizational culture in clinical departments of Obstetrics-Gynecology and Neonatology: the nurses' and midwives' opinion (pp. 148–148). <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2019~1597406411958/J.04~2019~1597406411958.pdf>
13. Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Kiausiene, I. (2019). The impact of value created by culture on approaching the sustainable development goals: Case of the Baltic States. *Sustainability*, 11(22), 6437. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6437/pdf>
14. Švagždienė, B., Palujanskienė, P., Malašauskienė, I. (2020). Šiuolaikinės organizacijos valdymas, kaip priemonė siekti aukštos kokybės. *Miškininkystė ir kraštotvarka*, 1(18), 73–80. <https://www.lvib.lt/permalink/f/1470m9t/ELABAPDB72546514>
15. Tauraitė-Janušauskienė, G. (2019). Organizacijos socialinio verslumo vaidmuo darnaus vystymo kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 29(3), 157-166. [https://www.researchgate.net/profile/Didzis-Rutitis/publication/337266162\\_An\\_Evaluation\\_of\\_Health\\_Care\\_Service\\_Provider\\_Websites\\_in\\_Latvia\\_-\\_a\\_Medical\\_Tourism\\_Perspective/links/5de7a5434585159aa460ab61/An-Evaluation-of-Health-Care-Service-Provider-Websites-in-Latvia-a-Medical-Tourism-Perspective.pdf#page=157](https://www.researchgate.net/profile/Didzis-Rutitis/publication/337266162_An_Evaluation_of_Health_Care_Service_Provider_Websites_in_Latvia_-_a_Medical_Tourism_Perspective/links/5de7a5434585159aa460ab61/An-Evaluation-of-Health-Care-Service-Provider-Websites-in-Latvia-a-Medical-Tourism-Perspective.pdf#page=157)
16. Teravainen, V., Junnonen, J. M., Ali-Loytty, S. (2018). Organizational culture: Case of the Finnish construction industry. *Construction economics and building*, 18(1), 48-69. <https://search.informit.org/doi/pdf/10.3316/informit.522405373201616>

17. Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-10-2019-1919/full/html>
18. Venskutonis, V., Oželienė, D. (2021). Paslaugų verslo pokyčių valdymo darnaus vadovavimo principais modelis. *24-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, Vilnius (pp. 251-260). <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2021~1658660527349/J.04~2021~1658660527349.pdf>
19. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300113>
20. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2018). *Management Culture and corporate social responsibility*. BoD – Books on Demand. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:B.03~2018~1579697069794/datastreams/DS.001.1.01.BOOK/content>

## **FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Organizational culture determines the success of the organization, ensures survival in the market, and increases the commitment of employees to the organization. It is relevant to analyse the aspects of building a strong organizational culture in connection with sustainable development, because the organization is responsible for every activity that affects people, their communities and the environment. From the point of view of various authors, the concept of organizational culture is defined, the expression of organizational culture in the organization is described, and the concept of sustainable development is discussed in the article. The elements of the organization's culture are distinguished and analysed – the norms and values, heroes, symbols, ceremonies and rituals, the nature of communication, and history and myths. These elements reveal the general essence of culture and they play an important role in the process of its formation and change. After summarizing and evaluating the theoretical assumptions, the links between organizational culture and sustainable development and the essential aspects of the formation of a strong organizational culture are revealed.

Keywords: organizational culture, sustainable development, culture formation.

# KONFERENCIJŲ TURIZMO PLĖTROS PRIELAIDOS MAŽUOSE MIESTUOSE: KRETINGOS MIESTO IR RAJONO ATVEJIS

*Rūta Andriekutė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė*

*Kauno kolegija*

**Anotacija.** Mokslininkai pabrėžia, kad konferencijų turizmas gali būti sėkmingai plėtojamas mažuose miestuose, taip sukurdamas naujas darbo vietas, skatindamas bendruomenių ir suinteresuotųjų šalių išitraukimą, nuolatinį tiek turizmui, tiek konferencijoms būtinas infrastruktūros tobulinimą ir atnaujinimą. Lietuvos mastu nėra atlikta pakankamai tyrimų ar studijų, kurios tirtų konferencijų turizmo plėtros galimybes nedideliuose miestuose, atkreipiant dėmesį į jų privalumus - gamtinius, kultūrinius, socialinius išteklius, kurių tikslingas ir tvarus panaudojimas galėtų nešti nuolatinę naudą tiek vietos bendruomenėms, tiek miestui ir regionui, o tuo pačiu ir šaliai. Būtent todėl šiuo straipsniu aptariama, kokios galimybės organizuoti konferencijų turizmą Kretingos mieste ir rajone, kad būtų prisidedama prie šio miesto ekonominės naudos, vietinių verslų plėtros ir miesto augimo. Tyrime, kuriame dalyvauja turizmo ekspertai bandoma išsiaiškinti, kokios galimybės vystyti konferencijų turizmą Kretingos mieste ir rajone, taip pat kaip tuo pačiu prijungti laisvalaikio turizmą, kad konferencijų organizatoriai, dalyviai ir svečiai, galėtų pasilikti ilgesniam laikui po konferencijos arba sugrįžtų į Kretingos kraštą pradėti verslo, o galbūt praleisti laisvalaikį. Tyrime dalyvaujantys ekspertai įvardija, kad įmanoma organizuoti konferencijų turizmą Kretingos mieste ir rajone, tačiau tam trūksta gerai išvystytos infrastruktūros, materialųjų ir žmogiškųjų išteklių.

**Raktiniai žodžiai** - konferencijų turizmas, maži miestai, ekonominė nauda, miestų augimas

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Holloway ir Humphreys (2020) teigia, kad nuo 1960 m. konferencijos ir oficialūs susitikimai tapo labai svarbūs turizmo industrijai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Taip pat Welthagen (2019) teigia, kad konferencijų turizmas yra jauna, dinamiška ir auganti rinka, kuri turi pasaulinę reikšmę politinei, socialinei ir ekonominei sferoms. Konferencijų turizmo plėtra mažuose miestuose prisideda prie miesto ekonomikos augimo, sukuria naujas darbo vietas, remia ir padeda plėtotis vietos verslams, sudaro galimybes miestui augti. Nors dideli miestai konferencijų turizmo plėtrai dažnai turi iš anksto nulemtas geresnes sąlygas dėl išplėtos infrastruktūros, tačiau mažesni miestai taip pat turi potencialo priimti verslininkus į erdves konferencijoms, suteikti jiems apgyvendinimą, maitinimą ir tuo pačiu parodyti kokie yra mažų miestų privalumai. Vienas iš pavyzdžių – Misūrio universitetas, kuris rengia CEC (Creating Entrepreneurial Communities) konferencijas mažuose miestuose JAV, kad pagerintų vietinio verslo plėtrą. Šio universiteto atstovas Stephen Mukembo (2022) – vienas iš konferencijų organizatorių, teigia, kad konferencija duoda apčiuopiamos ekonominės naudos priimančiajai bendruomenei. Visų pirma tai teigiamas reklaminis poveikis vietovei ir dėmesys tam, kas yra daroma teisingai, kad paremtų vietos verslą, o iš konferencijų sužinoma, kokias sritis reikia tobulinti, kad toliau augtų vietos ekonomika. Taigi, galima teigti kad konferencijų turizmas yra sritis, kuri yra svarbi ir aktuali mažiems miestams, nes padeda plėtoti vietinės bendruomenės ekonomiką.

**Tyrimo problema** – nepakankamai akcentuojama teigiama konferencijų turizmo įtaka regionų vystymui sumažina šiuose regionuose esančių miestų galimybes pritraukti investicijas, kurios savo ruožtu prisidėtų prie teigiamo ekonominio ir socialinio poveikio.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti konferencijų turizmo plėtros galimybes Kretingos mieste ir rajone.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti konferencijų turizmo plėtros teorinius aspektus;
2. Atlikti konferencijų turizmo plėtros galimybių situacijos ir strateginių dokumentų analizę Kretingos mieste ir rajone;
3. Atlikti konferencijų turizmo plėtros Kretingos mieste ir rajone SSGG analizę.

**Darbo metodai:** mokslinių šaltinių analizė, strateginių dokumentų analizė, SSGG analizė.

## Konferencijų turizmo teoriniai aspektai

**Konferencijų turizmo samprata.** Holloway ir Humphreys (2020) teigia, kad nuo 1960 metų konferencijos ir oficialūs susitikimai tapo labai svarbūs turizmo pramonei tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Lietuvoje konferencijos ir oficialūs susitikimai taip pat svarbūs turizmo pramonei, nes Lietuvos turizmo įstatyme konferencijų organizavimas išskiriamas kaip atskira turizmo paslaugų rūšis (Lietuvos Respublikos turizmo įsakymas, 2023). Konferencija vyksta pagal tam tikrą temą arba dėl tam tikros priežasties. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2022), teigia, kad konferencijos svarbios suburti žmones į vieną vietą, tam kad būtų iškomunikuota viena ar kita žinutė, išsprendžiama problema, pavyzdžiui aptariami sprendimo būdai, kurie pagerintų įmonės veiklą ir pan. O pagal turizmo terminų žodyną (2009) konferencijos svarbios, kad konferencijų dalyviai ištrauktų į tam tikras diskusijas ir tokiu būdu pavyktų panaudoti daugelio žmonių sukauptas žinias nuomones ir patyrimus.

**Konferencijų turizmo vaidmuo MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) kontekste.** MICE samprata, susideda iš susitikimų, skatinamųjų kelionių, konferencijų ir parodų, kiekviena iš jų turi tam tikrus apibrėžimus ir tikslus (Welthagen, 2019). Pavyzdžiui M (Meetings) reiškia susitikimus, kuris apima įvairių formų

profesionaliūs susitikimus, susirinkimus; I (Incentives), reiškia skatinamųjų arba verslo kelionių planavimą, C (Conferences), reiškia konferenciją arba suvažiavimą, o E (Exhibitions), reikšmė yra parodos arba renginiai, kurie apima nacionalinių ir tarptautinių parodų organizavimą (Jamgade, 2018) (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. MICE (Meetings, Incentive, Conferences, Exhibitions) samprata** (sudaryta autorės, remiantis Ramirez, 2021)

Susitikimai	Skatinamosios kelionės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonių susitikimai</li> <li>• Posėdžiai</li> <li>• Seminarai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonių organizuojamos kelionės paskatinti darbuotojus</li> <li>• Mokymų turai</li> </ul>
Konferencijos	Parodos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generaliniai susirinkimai</li> <li>• Tarptautinės ir mokslinės konferencijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvairūs renginiai</li> <li>• Nacionalinės ir tarptautinės parodos</li> </ul>

MICE rinkoje konferencijų turizmas yra vienas iš pagrindinių sektorių, apimantis visą veiklą, susijusią su vietinių ir tarptautinių konferencijų ir susitikimų planavimu, kelionėmis ir dalyvavimu jose. Tai papildoma nauda, nes taip pat įtraukiamas laisvalaikio turizmo elementas, todėl dažniausiai konferencijų dalyviai, pratęsia savo viešnagę po renginio, laisvalaikio tikslais ir tuo pačiu įsitraukia į socialines programas ir konferencijos dalyvius lydintys asmenys, taip panaikinamas verslo ir laisvalaikio turizmo skirtumas ir prisidedama prie konferencijų turizmo plėtojimo naudos (Buhalis, Costa ir kt., 2006). Ramirez (2021) antrina, kad MICE turizmas, kitaip nei kiti segmentai pasižymi daug didesnėmis išlaidomis. Jo dalyviai taip pat reikalauja kur kas aukštesnės kokybės produktų ir paslaugų - kartu vartodami ir kitus turizmo produktus (MICE turizmo produktai + atostogos / MICE turizmo produktai + ekskursijos ir t. t.). Todėl MICE turizmas taip pat yra veiksmingas mechanizmas turizmo plėtrai remti socialiniu, ekonominiu ir ekologiniu požiūriu. Anot Welthagen (2019) verslo turistai daugiausia dėmesio skiria susitikimų vietai ir technologinių galimybių pritaikymui, taip pat svarbus aspektas, galimybė naudotis nemokamu "Wi-Fi", ir apgyvendinimo vietoje esančiais patogumais, kurie suteikia namų jaukumą, būtent šie pagrindiniai aspektai verslo keliautojus skiria nuo laisvalaikio turistų.

**Konferencijų rūšys.** Tarptautinių konferencijų rinka pagal konferencijų organizatorius skirstoma į dvi rūšis: korporacijų rinka kurioje planuotojai yra pelno siekiančios įmonės ir asociacijų rinka, kurioje konferencijų organizatoriai tampa ne pelno siekiančios organizacijos (vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos) (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2022) (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Konferencijų rūšys** (sudaryta autorės, pagal Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos duomenis, 2022)

Korporacijų rinka	Asociacijų rinka
Uždaro tipo renginiai – skirti įmonėje dirbantiems žmonėms	Mokslinės konferencijos
Atviro tipo renginiai – rengiami, kad turėti įtakos rinkai	Verslininkų suvažiavimai
Kombinuoto tipo renginiai – siekia paveikti ir įmonės darbuotojus ir rinką	Interesų grupių suvažiavimai

Korporacijų ir asociacijų konferencijos skiriasi ne tik konferencijų dalyvių skaičiumi, tačiau išsiskiria ir kitais aspektais. Už renginio vietą, pagrindinius pranešėjus ir programos turinį atsako korporacijų konferencijos organizatoriai, o sprendimų priėmimo procesą paprastai vykdo vyresnioji arba aukščiausioji vadovybė, tačiau asociacijos renginių parengiamieji terminai paprastai yra ilgesni nei korporacijų renginių, nes sprendimus priima komitetas, o ne vyresnioji vadovybė. Korporacijų konferencijos vieta paprastai yra viešbučiai, arba konferencijų centrai su specialia konferencijų įranga, o nacionalinės asociacijos pasirenkama konferencijų vieta yra konferencijų ar suvažiavimų centrai, kad juose būtų sutalpinama daug konferencijų dalyvių, taip pat konferencijas rengia rotacijos principu. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad įmonių renginių planavimo laikas yra trumpas, paprastai nuo kelių savaičių iki kelių mėnesių, nepriklausomai nuo sezoniškumo, kas visiškai nebūdinga asociacijų konferencijoms, jie organizuojami kelis metus į priekį ir vyksta pavasarį arba rudenį. Korporacijų konferencijos biudžetas paprastai išreiškiamas vieno konferencijų dalyvio išlaidomis, kurias apmoka įmonė, o asociacijų konferencijos dalyviai savo išlaidas turi apmokėti patys.

**Konferencijų organizavimo ištekliai.** González ir Falcón (2003) teigia, kad norint turėti sėkmingą tam tikros rūšies turizmo paskirties vietą, būtina atsižvelgti į išteklius toje vietoje. O Remiantis Welthagen, Slabbert ir kt. (2022), vietovė suprasdama konferencijų turizmo poveikį, turėtų plėtoti išteklius, kurie padeda įsitvirtinti konferencijų rinkoje ir gerinti vietovės infrastruktūrą. Konferencijų turizmo išteklius galima išskirti į dvi grupes, tai nematerialieji ir materialieji ištekliai.

Konferencijų organizavimo nematerialieji ištekliai, tai suinteresuotosios šalys (organizatoriai, rėmėjai, partneriai, klientai ir bendruomenė), konferencijų organizatoriai ir vietovės įvaizdis ir atmosfera, pavyzdžiui gamtiniai ir

kultūriniai objektai. O materialieji išteklių apgyvendinimo patalpų būklė, konferencijų įranga, konferencijos patalpos, trumpai tariant gerai išvystyta turizmo infrastruktūra.

Konferencijų organizavimo išteklių yra svarbus aspektas organizuojant renginį tam tikroje vietovėje, nes siekiant, kad konferencijų turizmas sėkmingai vystytųsi, tam reikalinga pirmiausia ir svarbiausias faktorius yra vieta, pavyzdžiui konferencijų centrai, tuomet paslaugos, tokie kaip apgyvendinimas, maitinimas ir žinoma infrastruktūra, patogus vietos pasiekiamumas. Taip pat galima įtraukti lankytinas vietas, jog pertraukos metu konferencijų dalyviai, galėtų labiau pažinti miestą ar miestelį į kurį atvyko ir taip skatinti konferencijos dalyvius pasilikti ilgesniam laikui. Visos paslaugos, įrengimai ir net lankytinos vietos, daro įtaką konferencijų turizmui, nes būtent pagal šiuos kriterijus keliautojai atvykę darbo reikalais renkasi konferencijos vietą.

**Konferencijų organizavimo tikslai.** Nichols ir kt., (2020) išskyrė keturias priežastis, dėl kurių lankomasi akademinėse ir profesinėse konferencijose: mokymasis, ryšių užmezgimas, vadovavimas ir profesinis išprusimas. Pirmosios trys priežastys apima informacijos dalijimąsi ir jos gavimą, skatina mąstyti kūrybiškai ir kontaktų užmezgimas. Ketvirtoji, tai profesinis išprusimas, yra susijusi su mokymusi profesijos pažinimu ir tapimu jos nariu. Nichols ir kt., (2020), taip pat išskiria, kad švietimas buvo svarbiausia dalyvių motyvacija, o vadovavimas - mažiausiai svarbi. Rowe (2018) antrina, kad visuose susitikimų pramonės dokumentuose, kuriuose buvo nagrinėjami konkretūs konferencijų motyvai, nustatė, kad svarbiausias dalyvavimo motyvas yra švietimas. Dažniausia konferencijos organizuojamos švietimo tikslais.

**Konferencijų turizmo poveikis regionams.** Ramirez (2021) teigia, kad konferencijos vieta tampa patrauklesnė kai kalbama apie gamtos grožį, istorines ir kultūrinės ypatybes. Dėl to istoriniai, kultūriniai ir rekreaciniai elementai yra esminiai rodikliai vietovės konkurencijai, konferencijų turizmo srityje, pripažįstami kaip svarbiausi paskirties vietos patrauklumo priežastimis ir motyvacija. Šie elementai suteikia papildomą vertę vietovei ir daro įtaką verslo turistų ir ne tik viešnagės trukmei ir išleidžiamų pinigų sumai ir yra konferencijų turizmo ir kitų turizmo rūšių traukos priežastis. O regionai paprastai turi nemažai gamtos išteklių, kurie turi unikalią galimybę sujungti konferencijų turizmą su pažintiniu turizmu po regioną ir tai jam suteikia palankias sąlygas plėstis. Pavyzdžiui 2012 m. Misūrio universitetas pradėjo rengti CEC – tai mažų miestelių konferencija, vykstančios mažuose miestuose. Unikali keliais aspektais, CEC kasmet bendradarbiauja su vis kita priimančiąja bendruomene ir vyksta dvi dienas, paprastai spalio pradžioje. Priimančios bendruomenės yra maži miestai, kuriuose pagrindinius objektus galima pasiekti pėsčiomis ir jų gyventojų skaičius svyruoja 2500-10000 gyventojų. Skirtingai nuo tradicinių konferencijų, vykstančių viešbutyje ar konferencijų centre, CEC organizuoja daugiau nei 20 mokomųjų verslo konferencijų vyksta priimančiosios bendruomenės miesto centre. Pavyzdžiui, kavinėse, meno galerijose, muziejuose ar bibliotekose ir kt. CEC tvarkaraštyje tikslingai numatytos 30 minučių pertraukos tarp sesijų, kad dalyviai galėtų užmezgti ryšius ir apsilankyti vietinėse parduotuvėse, verslo įmonėse, kad būtų plėtojamas vietinis verslas (Northrop kt., 2022). Ši praktika įrodo, kad įmanoma rengti konferencijas mažuose miestuose ir taip prisidėti prie vietovės ekonomikos ir vietinio verslo plėtojimo.

## Tyrimo rezultatai

**Kretingos rajono strateginių dokumentų analizė.** Kretingos rajono savivaldybė (2022) teigia, kad siekia gerinti ir plėtoti turizmo infrastruktūrą, skatinti ne pelno siekiančių organizacijų veiklą ir finansuoti jų projektus, taip pat skatina paraiškų teikimą ES (Europos Sąjungos) fondams. Taip pat teigia, kad stengiasi pritraukti investicijų ir siekia skatinti verslo įmonių kūrimąsi ir vystymąsi. Gerai išvystyta turizmo infrastruktūra ir paraiškų teikimas gauti finansavimui tai keletas iš daugelio aspektų, kurie būtini norint plėtoti konferencijų turizmą Kretingos mieste ir rajone. O išplėtojus konferencijų turizmą galima tikėtis investicijų pritraukimo ir tokiu būdu skatinamas verslo įmonių susikūrimas ir vystymas, nes kaip jau minima teorijoje, konferencijų turizmas mažiems miestams atneša ekonominę naudą ir suteikia galimybes kurti naujoms įmonėms ir plėstis jau esamoms.

**Kretingos rajono turizmo infrastruktūra ir turizmo išteklių.** Norint plėtoti konferencijų turizmą tam tikroje vietovėje, turi būti gerai pritaikyta turizmo infrastruktūra, ypatingai apgyvendinimas, maitinimas ir transportas. Todėl analizuojama kaip išplėtotą turizmo infrastruktūrą Kretingos mieste ir rajone. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2023) 2022 metais Kretingos mieste ir rajone apgyvendinimo įstaigų skaičius siekė 40, o maitinimo įstaigų paskutiniai duomenys surinkti 2021 metais ir jų skaičius siekė 26, tačiau išanalizavus Kretingos rajono turizmo informacijos centro internetinės svetainės duomenis 2023 metais Kretingos mieste ir rajone yra 40 maitinimo įstaigų.

Atlikus Konferencijų salės nuomą siūlančių įmonių Kretingos mieste ir rajone analizę buvo išsiaiškinta, kad bendras skaičius Kretingos mieste ir rajone konferencijų salės nuomą teikiančių įmonių yra 10, o įmonės, kurios papildomai gali pasiūlyti maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas yra 6, kurios taip pat už papildomą mokestį siūlo konferencijoms reikalingą įrangą, taigi norint jose plėtoti konferencijų turizmą, reikėtų suorganizuoti tik transportą, o likusios 4 įmonės, kurios gali pasiūlyti tik konferencijų salės nuomą ir joms reikalingą įrangą, norint plėtoti konferencijų turizmą reikėtų ne tik transporto, tačiau atskirai ieškoti maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas teikiančių įstaigų.

Atlikta transporto ir susisiekimo Kretingos mieste ir rajone analizė, išsiaiškinta, kad Kretingos miestą ir rajoną galima pasiekti ne viena transporto priemone (žr. 3 lentelę). Nuosavu automobiliu, labai patogiu pasiekti Kretingos miestą ir rajoną, kadangi gerai išplėtotą kelių infrastruktūrą „2020-ieji, pagal asfaltuojamų, remontuojamų ar rekonstruojamų kelių bei gatvių skaičių, kilometražą ir investicijas, buvo rekordiniai Kretingos rajonui. Tais metais iš viso rajone tvarkyta apie 20 kelių ir gatvių, nauju asfaltu buvo padengta virš 22 kilometrų rajono kelių bei gatvių, o

bendros Savivaldybės, Lietuvos automobilių kelių direkcijos ir Europos Sąjungos investicijos į rajono kelių infrastruktūrą siekė apie 10 milijonų eurų“ (Černeckis, 2023).

**3 lentelė. Atstumas (km.) nuo susisiekimo paslaugas teikiančių vietų iki Kretingos miesto (sudaryta autorės, 2023)**

Susisiekimo paslaugų vieta	Palangos oro uostas	Klaipėdos jūrų uostas	Kretingos autobusų stotis	Kretingos geležinkelio stotis	Taksi
Atstumas (km)	20	22	0	0	0

Remiantis 3 lentele galima teigti, kad susisiekimo paslaugas teikiančios vietos nėra toli nuo Kretingos miesto, nes Kretingos autobusų stotį ir geležinkelio stotį ir taksi galima rasti mieste, taip pat netoli yra Palangos oro uostas, kuris nuo Kretingos nutolęs vos 20 km. Remiantis Palangos oro uostas (2023) duomenimis kryptys iš ir į Palangos oro uostą yra šios: Dublinas (Airija), Kopenhaga (Danija), Londonas (Jungtinė Karalystė), Oslas (Norvegija) ir Ryga (Latvija), o už 22 km. nuo Kretingos miesto yra Klaipėdos jūrų uostas, kuriame galima laivu persikelti iš Švedijos ir Vokietijos.

Norint plėtoti konferencijų turizmą, svarbu parodyti Kretingos miesto ir rajono įvaizdį, tai galima padaryti išanalizavus turizmo išteklius, kurie būtų patrauklūs konferencijų organizatoriams, dalyviams ir svečiams. Kretingos rajonas gali pasigirti didele piliakalnių gausa, kurių turi virš 20, tačiau prieinami turistams yra tik 9, tai piliakalnių kompleksai, kuriuose gausu riedulių, atodangų ir gydomųjų šaltinių. Populiariausia iš jų Dauginčių atodanga, kurioje Minijos vingiai, leidžia pasijusti lyg Šveicarijoje. Kiti lankytini objektai, kuriais didžiuojasi Kretingos miestas ir rajonas yra religinio paveldo gausa, Kretingos mieste yra įsikūrę net 5 vienuolynai, kurie domina turistus savo unikalumu, pagalba nuskriaustiesiems, skirtinga vienuolių istorija ir veikla. Visi šie lankytini objektai galėtų sudominti konferencijų dalyvius apsilankyti Kretingos rajono savivaldybėje.

**Turizmo informacijos sklaida Kretingos mieste ir rajone.** Kretingos mieste ir rajone, didžiąją dalį turizmo informacijos teikia Kretingos rajono turizmo informacijos centras, kuris turistams teikia informaciją apie turizmo išteklius esančius Kretingos mieste ir rajone pavyzdžiui lankytinas vietas, maitinimo, apgyvendinimo įstaigas, transportą ir kitą svarbią informaciją susijusią su turizmu. Socialinių tinklų platformose „Facebook“ ir „Instagram“ Kretingos rajono turizmo informacijos centro paskyrose dalinamasi informacija apie vykstančius renginius, taip lankytojai skatinami įsitraukti į turizmo veiklas, rašyti atsiliepimus ir kelti nuotraukas iš vykstančių renginių. Internetinėje platformoje „Facebook“ daugiausia teikiama informacija apie ateinančias ekskursijas ir įvairias su turizmu susijusias veiklas. Internetinėje platformoje „Youtube“ Kretingos rajono TIC paskyroje „Visit Kretingą“ talpinama vaizdinė medžiaga apie Kretingos rajoną. Visose platformose stengiamasi atnaujinti informaciją apie naujausius artėjančius renginius, naujausias lankytinas vietas ar naujas maitinimo ir apgyvendinimo įstaigas (Kretingos rajono turizmo informacijos centras, 2023). Tačiau didžiausią susidomėjimą turistams sukelia socialinis tinklas „Facebook“, nes šio socialinio tinklo Kretingos rajono turizmo informacijos centro paskyra „Aplanky Kretingą“ turi daugiau stebėtojų lyginant su kitais socialiniais tinklais (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. 2023 m. lankytojų skaičius, Kretingos rajono turizmo informacijos centro paskyrose, socialiniuose tinkluose (Sudaryta autorės, pagal „facebook“, „instagram“ ir „youtube“ internetinių platformų duomenis, 2023)**

Paskyra įvairiuose socialiniuose tinkluose	Paskyra „Aplanky Kretingą“, socialiniame tinkle „Facebook“	„visitkretinga“, „Instagram“ platformoje	„Visit Kretinga“, „Youtube“ platformoje
Lankytojų skaičius	4,9 tūkst. stebėtojų	1 020 sekėjų	143 prenumeratoriai

Remiantis 4 lentele ir išanalizavus socialinius tinklus kuriuose teikiama Kretingos rajono su turizmu susijusi informacija galima teigti, kad didžiausią susidomėjimą turistams teikia socialinis tinklas „Facebook“, nes jame Kretingos rajono TIC'o paskyra turi didžiausią skaičių lankytojų.

Kretingos rajono turizmo informacijos centras naudoja ne tik socialinius tinklus, bet ir internetinį tinklą „aplankykretinga.lt“, kuriame pateikiama informacija turistams „Kur pavalgyti?“, „Kur apsistoti?“ ir „Ką veikti?“ Kretingos mieste ir rajone, taip pat pateikiama informacija apie ekskursijas, kurias organizuoja Kretingos rajono turizmo informacijos centras. Internetinėje svetainėje nuolat atnaujinama informacija apie Kretingos rajono TIC veiklą, Kretingos miesto ir rajono lankytinus objektus, vykstančias ekskursijas, maitinimo ir apgyvendinimo įstaigas (Kretingos rajono turizmo informacijos centras, 2023). „Kas mėnesį atliekama svetainės analizė pasitelkiant Google Analytics. Nuolat atnaujinama visų Kretingos rajono turizmo objektų bei paslaugų teikėjų detali duomenų bazė“ (Kretingos rajono švietimo centras, 2023). Internetiniame tinklapyje Kretingos rajono TIC (turizmo informacijos centras) skelbia apie įmones, kurias teikia konferencijų salės nuomą. Galima teigti, kad visos šios priemonės padėtų konferencijų turizmo informacijos plėtrai, bendradarbiaujant su Kretingos rajono TIC'u galima paskleisti informaciją apie organizuojamą konferencijų turizmą Kretingos mieste ar rajone.

**Konferencijų turizmo plėtros Kretingos mieste ir rajone SSGG analizė.** Siekiant įvertinti konferencijų turizmo plėtojimo prielaidas, buvo atlikta SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė, kuria siekiama nustatyti svarbiausius šios turizmo rūšies plėtojimo aspektus.

**5 lentelė. Konferencijų turizmo plėtros Kretingos mieste ir rajone SSGG analizė (sudaryta autorės, 2023)**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geras vietovės pasiekiamumas;</li> <li>• Turizmo išteklių gausa;</li> <li>• Augantis susidomėjimas Kretingos religiniu/sakraliniu paveldu;</li> <li>• Kretingos mieste ir rajone yra konferencijų salė, kuri talpina iki 180 žmonių;</li> <li>• Kaimo turizmo sodybų plėtra, kai kuriuose pritaikius įrangą galima rengti nedideles konferencijas;</li> <li>• Nedideliu atstumu įsikūrę pajūrio kurortai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kretingos rajono savivaldybės strateginiuose dokumentuose didžioji dalis turizmo plėtros orientuojamasi į kultūrinį turizmą, tačiau tai neatneša didelių pajamų Kretingos vietovei;</li> <li>• Nėra konferencijų salės, kuri talpintų 200 ir daugiau žmonių;</li> <li>• Konferencijų turizmas reikalauja didelių lėšų plėtrai;</li> <li>• Nepakankamai išplėtotas turizmo infrastruktūra;</li> <li>• Miestas neturi specialistų konferencijų turizmo srityje;</li> <li>• Nėra organizacijos, kuri užsiimtų konferencijų turizmu;</li> <li>• Turizmo ekspertai mažai išmano apie konferencijų turizmą;</li> <li>• Kretingos mieste ir rajone nėra viešbučio, todėl gali kilti problemų apgyvendinant konferencijų dalyvius;</li> <li>• Labai mažai turizmo informacijos sklaidos apie konferencijų turizmą.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicijos sukurtų papildomas darbo vietas;</li> <li>• Vietos bendruomenių (suinteresuotųjų šalių) įsitraukimas;</li> <li>• Kretingos regiono ir rajono patrauklumo didinimas;</li> <li>• Turizmo infrastruktūros plėtra;</li> <li>• Netoliese esantys kurortai, galėtų būti patrauklūs „Business + leisure“ tipo turistams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažas suinteresuotųjų susidomėjimas konferencijų turizmo teikiamomis galimybėmis;</li> <li>• Finansinės paramos trūkumas;</li> <li>• Nestabili šalies politinė, ekonominė ir saugumo situacija.</li> </ul>

Atlikta konferencijų turizmo plėtros Kretingos mieste ir rajone SSGG analizė (žr. 5 lentelę), parodo, kad stipriosios plėtros pusės yra geras vietovės pasiekiamumas ir konferencijų salės, kuriose būtų galimybė rengti nedideles konferencijas. Silpnųjų galima išvelgti kur kas daugiau, tai viena iš pagrindinių, kad nepakankamai išplėtotas turizmo infrastruktūra (nėra viešbučio) ir nėra ekspertų, kurie išmanytų apie konferencijų turizmą. Galimybės, tai turizmo infrastruktūros plėtra, didelis lėšų pritraukimas į Kretingos miestą ir rajoną ir žinoma Kretingos regiono patrauklumo didinimas. O grėsmės, kurios galėtų kilti, tai finansinės paramos trūkumas ir suinteresuotųjų šalių nesusidomėjimas konferencijų turizmo plėtros galimybėmis Kretingos mieste ir rajone.

### Išvados

1. Išanalizavus konferencijų turizmo plėtros teorinius aspektus, galima teigti, kad konferencijos nuo senų laikų yra svarbios turizmo pramonei, todėl nes atneša didelį pelną vietovei. Konferencijų turizmas yra pagrindinė MICE (susitikimų, skatinamųjų kelionių, konferencijų ir parodų) rinkos dalis, nes įtraukiami vietovės turizmo ištekliai, kurie skatina konferencijų dalyvius pratęsti viešnagę po konferencijos laisvalaikio ir poilsio tikslais. Panaudojus infrastruktūrą išteklius konferencijų turizmas regionams gali atnešti ekonominę naudą ir plėsti vietinius verslus.

2. Išanalizavus Kretingos miesto ir rajono turizmo strateginius dokumentus, galima teigti, kad Kretingos rajono savivaldybė, siekia didinti turizmo investicijas ir finansuoti organizacijų projektus, tai viena iš galimybių plėtoti konferencijų turizmą Kretingos mieste ir rajone. O atlikus konferencijų turizmo plėtros galimybių situacijos analizę Kretingos mieste ir rajone, galima teigti, kad nėra pakankamai išplėtotas turizmo infrastruktūra, tačiau yra nemažai unikalių turizmo išteklių, kuriais būtų galimybė sudominti konferencijos organizatorius, dalyvius ir svečius.

3. Atlikus konferencijų turizmo plėtros Kretingos mieste ir rajone SSGG analizę, galima teigti, kad šioje vietovėje įmanoma rengti konferencijų turizmą, tačiau tam trūksta pilnai išplėtoti turizmo infrastruktūrą, finansinės paramos ir konferencijų turizmo ekspertų. Konferencijų turizmas Kretingos miestui ir rajonui, suteiktų naujų galimybių, tokių kaip naujų darbo vietų atsiradimas, žinomumas, patrauklumas ir vietinio verslo plėtojimas.

### Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai

1. Holloway, J. C., Humphreys, C. (2020). *The business of tourism*.
2. Welthagen, L. C. (2019). A conceptual framework towards conference tourism competitiveness (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa). Potchefstroom Campus). [https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as\\_sdt=0%2C5&q=A+conceptual+framework+towards+conference+tourism+competitiveness+welthagen+2019&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=A+conceptual+framework+towards+conference+tourism+competitiveness+welthagen+2019&btnG=)
3. University of Missouri. (2022). Creating Entrepreneurial Communities: Promoting community revitalization through entrepreneurship. <https://extension.missouri.edu/news/creating-entrepreneurial-communities-promoting-community-revitalization-through-entrepreneurship-5528>
4. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. (2023). <https://www.infolex.lt/teise/DocumentSinglePart.aspx?AktoId=147549&StrNr=1>
5. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2022). Konferencija. <https://www.vle.lt/straipsnis/konferencija/>

6. Jamgade, S. (2018). Scope of MICE tourism as an emerging hospitality industry. *Journal of Marketing*, 4(2), 26-29. [https://www.researchgate.net/profile/Sweetie-Jamgade/publication/329465968\\_Scope\\_of\\_MICE\\_Tourism\\_as\\_an\\_Emerging\\_Hospitality\\_Industry/links/5cb89a3ca6fdcc1d499ee45a/Scope-of-MICE-Tourism-as-an-Emerging-Hospitality-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sweetie-Jamgade/publication/329465968_Scope_of_MICE_Tourism_as_an_Emerging_Hospitality_Industry/links/5cb89a3ca6fdcc1d499ee45a/Scope-of-MICE-Tourism-as-an-Emerging-Hospitality-Industry.pdf)
7. Buhalis, D., Costa, C., & Ford, F. (2006). *Tourism business frontiers*. Routledge. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=nPRyPrFrNBcC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Buhalis,+D.,+Costa,+C.,+\(2006\).+Tourism+business+frontiers.+Consumers,+products+and+industry&ots=nE9tiZy\\_5d&sig=P0Tzfg-o9XJJgaQWzDvQVCrxs0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Buhalis%2C%20D.%2C%20Costa%2C%20C.%2C%20\(2006\).%20Tourism%20business%20frontiers.%20Consumers%2C%20products%20and%20industry&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=nPRyPrFrNBcC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Buhalis,+D.,+Costa,+C.,+(2006).+Tourism+business+frontiers.+Consumers,+products+and+industry&ots=nE9tiZy_5d&sig=P0Tzfg-o9XJJgaQWzDvQVCrxs0&redir_esc=y#v=onepage&q=Buhalis%2C%20D.%2C%20Costa%2C%20C.%2C%20(2006).%20Tourism%20business%20frontiers.%20Consumers%2C%20products%20and%20industry&f=false)
8. Ramirez, C. A. A. (2021). San Carlos City, Negros Occidental: Prospects and Perspectives as Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions Destination. *Philippine Social Science Journal*, 4(2), 90-103. [https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as\\_sdt=0%2C5&q=15.%09Ramirez%2C+A.,+%282021%29.+San+Carlos+City%2C+Negros+Occidental%3A+Prospects+and+Perspectives+as+Meetings%2C+Incentives%2C+Conventions%2C+and+Exhibitions+Destinati on.+Philippine+Social+Science+Journal.&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=15.%09Ramirez%2C+A.,+%282021%29.+San+Carlos+City%2C+Negros+Occidental%3A+Prospects+and+Perspectives+as+Meetings%2C+Incentives%2C+Conventions%2C+and+Exhibitions+Destinati on.+Philippine+Social+Science+Journal.&btnG=)
9. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2022). Mokslinis tiriamasis darbas „Tarptautinių konferencijų turizmo plėtros programinė studija“ <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/turizmas/turizmo-analizes-tyrimai-studijos>
10. Welthagen, L., Slabbert, E., & Plessis, E. D. (2022, November). Conference tourism competitiveness: An applied AHP framework. In *Journal of Convention & Event Tourism*. Routledge. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/15470148.2022.2095316?needAccess=true&role=button>
11. Nichols, A., Chase, L., Gordon, J., & Rashash, D. (2020). The Value of Jointly Held Conferences: Benefits and Considerations for Planners and Participants. *Journal of Human Sciences and Extension*, 8(1), 5.
12. Northrop, C. A., Jamieson, K. M., Jones, P. B., Reilly, M. A., & Augst, T. (2022). Unique Conference Design Showcases Small Towns, Highlights Entrepreneurs, and Strengthens Capacity. *Journal of Extension*, 60(2). <https://doi.org/10.34068/joe.60.02.12>
13. Kretingos rajono savivaldybė. (2021). Kretingos rajono savivaldybės 2021–2030 m. strateginis plėtros planas. Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2021 m. gruodžio 22 d. sprendimu Nr. T2-339. [https://www.kretinga.lt/sites/default/files/upload/Naujienos/2021/12/kretingos\\_rajono\\_sav.2021-2030\\_m\\_strateginis\\_pletros\\_planas.pdf](https://www.kretinga.lt/sites/default/files/upload/Naujienos/2021/12/kretingos_rajono_sav.2021-2030_m_strateginis_pletros_planas.pdf)
14. Lietuvos statistikos departamentas. (2023). Apgyvandinimo įstaigų skaičius. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S8R862#/>
15. Černeckis, P. (2023). Rajono keliams ir gatvėms – rekordinės investicijos. <https://kretingoskrastas.lt/naujienos/FB%20Povilas>
16. Kretingos rajono turizmo informacijos centras. (2023). <https://aplankykkretinga.lt/>
17. Kretingos rajono švietimo centras (2023). <https://kretingosrsc.lt/>

## **PRECONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF CONFERENCE TOURISM IN SMALL TOWNS: THE CASE OF KRETINGA CITY AND DISTRICT**

Researchers stress that conference tourism can be successfully developed in small towns and cities, thus creating new jobs, encouraging community and stakeholder involvement, and the continuous improvement and renewal of infrastructure for both tourism and conferences. There are not enough studies or researches conducted in Lithuania that explore the possibilities of developing conference tourism in small towns, focusing on their advantages – antural, cultural and social resources, the targeted and sustainable use of which could bring permanent benefits to local communities, the town and the region, and thus to the country. This is why this article discusses the possibilities of organizing conference tourism in Kretinga town and district in order to contribute to the economic benefits of the town, the development of local businesses and the growth of the town.

The study, which involves tourism experts, attempts to find out what opportunities there are to develop conference tourism in Kretinga and the district, as well as how to integrate leisure tourism so that conference organizers, participants and guests can stay longer after the conference, or return to Kretinga to start a business, or perhaps to spend some time in the area. The experts involved in the study identify that it is possible to organize conference tourism in Kretinga town and district, but there is a lack of well-developed infrastructure, material and human resources.

Keywords: conference tourism, small cities, economic benefits, urban growth.



# RAMIRENT BALTIC AS VILNIAUS FILIALO KLIENTŲ PRITRAUKIMO IR IŠLAIKYMO SPRENDIMAI

*Paulius Bredelis (stud.), vadovė Zita Mejerienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiandieninėje konkurencinėje rinkoje, kai klientas turi didelę ir įvairią paslaugų pasiūlą, jo pritraukimas ir išlaikymas tampa itin sudėtingu procesu. Tiek klientų pritraukimas, tiek išlaikymas turi vienodai svarbos ir naudos įmonėms, todėl neretai šie procesai apjungiami į vieną bei tapatinami su klientų lojalumu. Siekiant įgyti klientų lojalumą, svarbu ne tik patenkinti jų poreikius ar lūkesčius, tačiau ir puoselėti ilgalaikius santykius. Klientų pritraukimui ir išlaikymui įtaką daro nemažai veiksnių, tačiau juos visus galima priskirti vartotojų elgsenai. Straipsnyje apibūdinami galimi klientų pritraukimo ir išlaikymo būdai ir priemonės, atskleidžiami procesą lemiantys veiksniai bei gaunama nauda paslaugų įmonėms. Atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) ir jo rezultatų analizė atskleidė Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimo ir išlaikymo problemines sritis, kurias galima gerinti koreguojant esamus sprendimus bei pasiūlant naujus, padedančius išsaugoti užimamos rinkos dalį ar net ją didinti.

Raktiniai žodžiai: klientų pritraukimas ir išlaikymas, lojalumas, vartotojų elgsena, rinkodaros komplekso elementai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Verslo įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos ir pelningos rinkoje, turi nuolat ieškoti naujų klientų ir stengtis išlaikyti sėkmingus esamus klientus. Tam įmonės net pradeda konkuruoti: mažinti kainas, daryti įvairias akcijas, daug investuoja į komunikaciją ir kt. (Sağlam, El Montaser, 2021). Kalbant apie paslaugų sektorių, o konkrečiai apie statybinės įrangos nuomą, sunkumų pritraukti ir išlaikyti klientą yra nemažai. Šiandien į rinką ateina vis daugiau įmonių ir jų konkurencinė aplinka nuolat auga. Ribotas klientų skaičius gali būti laikomas viena iš labiausiai sprendžiamų paslaugų įmonių problemų, todėl svarbu sekti tarpasmeninių santykių su klientais raidą (Žilinská ir kt., 2021). Vadinasi, norint išlaikyti gerus ryšius su klientais, svarbus tinkamas jų poreikių bei elgsenos įvertinimas. Todėl tiek klientų pritraukimas, tiek jų išlaikymas ilgai išliks aktualia tema visoms verslo įmonėms. Klientų pritraukimo ir išlaikymo veiksnių sampratas analizavo įvairūs autoriai: Colvin (2020), Skačkauskienė ir Vilkaitė-Vaitonė (2020), Sağlam, El Montaser (2021), Žilinská ir kt. (2021), Chambers (2022), Bernazzani (2023) ir kiti.

**Tyrimo problema.** Nors Ramirent Baltic AS Vilniaus filialas veiklą Lietuvoje vykdo nuo 1999 metų, šią įmonę žino tikrai ne kiekvienas. Tam, kad gerinti pagrindinius santykių su klientais valdymo komponentus, yra svarbu nustatyti, kokiomis priemonėmis ir sprendimais Ramirent Baltic AS Vilniaus filialas galėtų gerinti naujų klientų pritraukimą ir esamų išlaikymą.

**Tikslas** – įvertinus Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimui ir išlaikymui naudojamus sprendimus, numatyti jų tobulinimo galimybes.

### Uždaviniai:

1. Teoriškai apibrėžti klientų pritraukimo ir išlaikymo sampratą.
2. Atlikus empirinį tyrimą, identifikuoti Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimo ir išlaikymo tobulintinas sritis.

**Tyrimo objektas** – Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimas ir išlaikymas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė ir anketinė apklausa.

## Klientų pritraukimo ir išlaikymo teoriniai aspektai

Klientų pritraukimas – tai prekės ženklų reklamavimo ir įtraukimo patirties kūrimo veiksmas taip, kad potencialūs klientai atliktų pirmąjį žingsnį link pritraukimo. Priklausomai nuo verslo, ši pradinė stadija gali būti pirkimas, prenumerata, programos atsisiuntimas, užsakymas ir kt. Naujo kliento įgijimo procesas gali užtrukti ilgiau, nes potencialus klientas dar gali svarstyti ir kitas alternatyvas (Colvin, 2020). Klientų pritraukimas dar apibrėžiamas kaip procesas, orientuotas į rinkodarą, kuris iš esmės yra bendravimas su klientais arba naujų klientų pritraukimas tikslinėmis žinutėmis. Įprastai kliento pritraukimo procesas apima potencialių klientų atpažinimą, rinkodaros strategijų kūrimą ir įgyvendinimą, galimų pardavimų stebėjimą, strategijų sėkmės matavimą (Tanner, 2016).

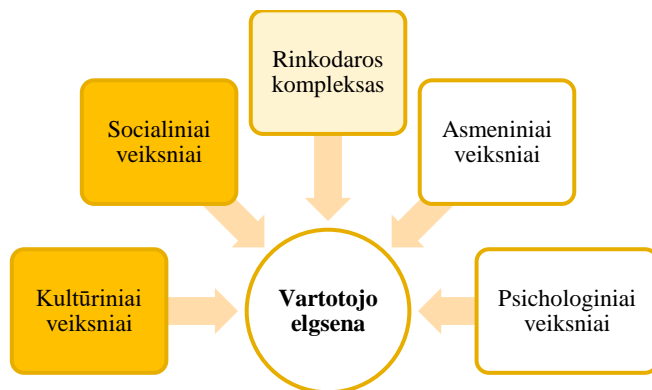
Norint padidinti lojalumą bei klientų grįžimą antram pirkimui, svarbu siekti tvirtesnių ryšių su klientais ir jų išlaikymo. Sėkmingas klientų išsaugojimas priklauso nuo saugaus duomenų valdymo ir kontekstinio pranešimų siuntimo, atitinkančio kiekvieno kliento pageidavimus ir interesus (Colvin, 2020). Klientų išlaikymo strategijos yra orientuotos į klientų aptarnavimą, produktų ar paslaugų kokybę, klientui palankios aplinkos kūrimą, lojalumo programas (Tanner, 2016).

Visgi didžioji dalis autorių klientų pritraukimą ir išlaikymą neskaido į dvi atskiras sąvokas ir tapatina tai su klientų lojalumu. To priežastis – tiek lojalumui, tiek klientų pritraukimui ir išlaikymui reikalingi ilgalaikiai santykiai bei kliento lūkesčių ar norų patenkinimo veiksmas. Samulionytė ir Latvėnienė (2022) teigia, jog lojalumas yra rezultatas,

abipusiai pasiektas tiek įmonės, tiek kliento. Toks rezultatas skatina pakartotinius pirkimus nepaisant konkurentų siūlymų. Todėl galima teigti, jog lojalumas atskleidžia kliento pasitikėjimą įmone. Autorius Neal (2000, cit. iš Samulionytė, Latvėnienė, 2022) nurodo, jog lojalumas pakartotinio pirkimo ciklo procesas. Tai iš esmės galima traktuoti kaip klientų išlaikymą, nes toks procesas kartojasi nuolat.

Pasak Liao ir Hsiou (2014, cit. iš Mahsan ir kt., 2020), vartotojų elgseną lemia dvi kategorijos veiksnių: vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai gali būti apibūdinami kaip asmeniniai veiksniai, tokie kaip motyvacija, emocijos ir suvokimas, atspindintys vartotojo gebėjimą gauti tiesioginės naudos iš produkto. Išoriniams veiksniams priskiriama: socialinės normos, šeimos vaidmenys, kultūros vertybės ir rinkodaros veikla, kuriai gali turėti įtakos tendencijos ar net aplinka. Todėl nenuostabu, kad šiandien beveik kiekviena įmonė gali gauti naudos iš socialinių tinklų, kaip rinkodaros veiklos galimybių didesnėse rinkose siūlomiems produktams ir paslaugoms (Mahsan ir kt., 2020).

Samulionytė ir Latvėnienė (2022) klientų elgseną lemiančius veiksnius skirsto į 5 grupes (žr. 1 pav.).



1 pav. Klientų elgseną lemiančių veiksnių grupės (sudaryta autoriaus pagal Samulionytė, Latvėnienė, 2022)

Pagal autorę, vidiniams veiksniams priskiriamos šios dvi grupės:

- asmeniniai veiksniai – finansinės galimybės, profesija, amžius, gyvenimo būdas ar asmeninės vertybės;
- psichologiniai veiksniai – suvokimas, įsitikinimai, motyvacija, požiūris.

Išoriniams klientų elgsenos veiksniams yra priskiriamos trys grupės:

- kultūriniai veiksniai – gyvenimo būdas, vertybės, normos;
- socialiniai veiksniai – socialinis vaidmuo, socialinė padėtis ir šeima;
- rinkodaros kompleksas – „4P“ arba „7P“ kompleksų elementai: kaina, paskirstymas, rėmimas, produktas, dalyviai, procesas, fizinė aplinka.

Nors veiksniai suskirstyti į grupes, tačiau visi kartu veikdami jie daro įtaką kliento elgsenai. Gerėjanti gyvenimo kokybė, didėjanti pasiūla ir konkurencija dėl kliento, leidžia jam tapti išrankesniu, todėl įmonėms yra itin svarbu išsiaiškinti kiekvieno veiksnio įtaką bei apsisprendimo pirkti prekę ar paslaugą motyvą (Samulionytė, Latvėnienė 2022).

Skačkauskienė ir Vilkaitė-Vaitonė (2020) visus klientų pritraukimą ir išlaikymą lemiančius veiksnius suskirstė į tris kategorijas: klientas, paslaugų teikėjas ir aplinkos charakteristikos (žr. 2 pav.)

Kliento veiksniai	Paslaugų teikėjo veiksniai	Aplinkos veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amžius</li> <li>• Lytis</li> <li>• Pajamos</li> <li>• Socialinis ir ekonominis statusas</li> <li>• Išlaidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokybė</li> <li>• Kaina</li> <li>• Darbo valandos</li> <li>• Paslaugos/prekės gyvavimo laikas</li> <li>• Reputacija</li> <li>• Vieta</li> <li>• Rinkodara</li> <li>• Asortimentas</li> <li>• Inovatyvumas</li> <li>• Papildomos paslaugos</li> <li>• Personalo kompetencijos</li> <li>• Aptarnavimo kokybė</li> <li>• Paslaugos teikimo fizinė vieta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencingumas</li> <li>• Ekonominė gerovė</li> <li>• Socialinė parama</li> </ul>

2 pav. Klientų pritraukimą ir išlaikymą lemiančių veiksnių visuma (sudaryta autoriaus pagal Skačkauskienė, Vilkaitė-Vaitonė, 2020)

Apibendrinant pateiktų veiksnių visumą, galima teigti, jog iš esmės klientų elgsenai įtaką daro vidiniai ir išoriniai veiksniai bei marketingo kompleksas. Vartotojo elgesio supratimas rinkodaros specialistams padeda nustatyti

naujus produktus, kurių reikia vartotojams, sąlyčio taškus, kai vartotojai yra atviri įtakai, kaip reklamuoti produktus, kad būtų daromas poveikis vartotojams bei pasiekti, sudominti ir įtikinti pirkti (Chakravarty, 2022).

Siekiant, jog verslas būtų pelningas ir turėtų lojalius klientus, pirmiausia reikia pritraukti juos. Jei kasdien aktyviai nesistengiama pritraukti klientų, verslas pradės nykti (Jenkins, 2020). Colvin (2020) pateikia tokias priemones klientų pritraukimui:

- Mokama žiniasklaida – galimybė pasiekti potencialius klientus per mokamus skelbimus. Vartotojų prekių ženklams yra daug kampanijos parinkčių: „Facebook“, „Instagram“, „Twitter“ ir „TikTok“, taip pat rodomi skelbimai per programines reklamavimo sistemas. Atsižvelgiant į verslo strategiją, galima naudoti šių kanalų derinį, kad būtų pasiektos skirtingos auditorijos.

- Mokama paieška, panašiai kaip mokama žiniasklaida įvairiose socialinėse platformose, yra dar vienas puikus būdas pritraukti naujų vartotojų. „Google“ teigia, kad paieškos skelbimai gali padidinti prekės ženklo žinomumą net 80 proc., todėl vartotojai dažniau prisimins prekės ženklą ir sąveikaus.

- Turinio rinkodara - jei biudžetas ribotas, vertingo turinio kūrimas yra puikus būdas pritraukti klientus. Turinys gali būti vaizdo įrašų rinkinys, tinklaraščių straipsnių ir kitu panašiu pavidalu. Jis randamas per „Google“, „Youtube“, „Twitter“, „Facebook“ ir „Instagram“. Turinio rinkodara nereikalauja didelių biudžeto investicijų ir dažnai sulaukia aukščiausios kokybės klientų. Tyrimai parodė, kad turinio rinkodaros naudotojų pritraukimo rodikliai yra beveik 6 kartus didesni nei nesinaudojančiųjų (Colvin, 2020).

Twin (2022) pastebi, jog įmonės, norėdamos pritraukti klientus bei išlaikyti ilgalaikius su jais ryšius, naudoja įvairius rinkodaros įrankius. 1 lentelėje pateikiami rinkodaros komplekso „7P“ elementai, kaip galimi klientų pritraukimo sprendimo variantai.

**1 lentelė. Rinkodaros komplekso elementų panaudojimas klientų pritraukimui** (sudaryta darbo autoriaus pagal Stankaitis, 2018; Samulionytė, Latvėnienė, 2022; Kutkaitytė, Korsakienė, 2019; Twin, 2022; Anjani ir kt., 2018)

Elementas	Panaudojimo variantai
Produktas	Naujos paslaugos įvedimas, garantijos suteikimas, paslaugos tobulinimas, paslaugų vertinimas pagal rinką
Kaina	Nuolaidos suteikimas nuolatiniais klientams, akcijų skelbimas, kainų diferencijavimas pagal geografinę padėtį bei paslaugos teikimo trukmę, konkurentų kainų analizė
Vieta	Internetinė paslaugos rezervacija, paslauga galima tada ir ten, kur klientas nori, tobulinimas, rinkos analizė
Rėmimas	Reklama, paslaugų pardavimo skatinimas, viešieji ryšiai, tiesioginė rinkodara, socialiniai tinklai, santykių su klientais stiprinimas, renginių rėmimas
Žmonės (dalyviai)	Personalo mokymai, greitas aptarnavimas, dėmesingumas klientui, darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių įvedimas, darbo efektyvavimo priemonių įvedimas
Procesas	IT technologijų įvedimas, rinkos tyrimai, vartotojų elgsenos tyrimai, paslaugos suteikimo proceso gerinimas, skundų sprendimo gerinimas
Fizinė aplinka	Baldai, spalvos, apranga, triukšmo reguliavimas, foninė muzika, tualetų įrengimas, automobilių stovėjimo aikštelė bei kitos interjero ir eksterjero detalės

Stankaitis (2018) teigia, jog įmonės ar organizacijos naudoja rinkodaros kompleksą – visumą tarpusavyje susijusių rinkodaros elementų – siekdamos paveikti rinką arba, kitaip tariant, pritraukti vartotoją. Kaip matoma 1 lentelėje, kiekvieno rinkodaros komplekso elemento svarba klientų pritraukimui yra skirtinga, todėl geriausias rezultatas gaunamas, siekiant šių elementų panaudojimo geriausio derinio, atsižvelgiant į kiekvienos įmonės situaciją rinkoje.

Organizacijoms yra svarbu ne tik pritraukti klientus, bet su jais užmegzti ilgalaikius santykius. Colvin (2020) pateikia tokias priemones klientų išlaikymui:

- Mokamas pakartotinis taikymas – pakartotinė rinkodara klientams tokiuose tinkluose kaip „Facebook“, „Twitter“ ir „Google Ads“ gali būti puikus būdas sudominti klientus. Kai klientai ir toliau sąveikauja su prekės ženklu, jų įtraukimo duomenys nurodo klientų pomėgius ir pageidavimus. Naudojant šiuos duomenis, informuojant apie pakartotinės rinkodaros kampanijų taikymą, galima strategiškai iš naujo įtraukti klientus, padidinti efektyvumą ir visą gyvenimą trunkančią vertę.

- Rinkodara el. paštu – el. pašto rinkodara klientų bazei naujienlaiškių, išskirtinių pasiūlymų ir rekomendacijų forma yra efektyvus ir ekonomiškasis būdas padidinti klientų išlaikymą. 2020 m. McKinsey atliktas tyrimas parodė, kad el. pašto rinkodara iki 40 kartų efektyviau sudomina klientus nei socialinė žiniasklaida.

- Pagalba klientams - padėti, kai jiems kyla klausimų, rūpesčių ar techninių problemų yra itin svarbu. Neigiama pagalbos patirtis gali paskatinti klientą lengvai pasirinkti konkurentus, o teigiama pagalbos patirtis gali padidinti kliento pasitikėjimą prekės ženklu (Colvin, 2020).

Lojalumo programos yra svarbi rinkodaros priemonė, naudojama pakartotiniams pirkimams ir santykiams su klientais skatinti (Chen ir kt. 2021). Tai kompleksinių veiksmų rinkinys, kuris apdovanoja klientą už grįžimą pas tiekėją, prekės ženklą ar įmonę, skatina jų lojalumą. Taip pat jų lojalumą formuoja ir prekės ženklo populiarumas, patogumas, patirtis, kuriama vertė. Todėl įmonės, kurdamos ar įgyvendindamos programas, turėtų numatyti jų poveikį vartotojui (Zanchett, Paladini, 2019). Lojalumo programa apima integruotas personalizuotų rinkodaros veiksmų ir

rinkodaros komunikacijų sistemas, kurios siūlo apčiuopiamą (pvz., nuolaidų, kuponų ar dovanų) arba nematerialų (pvz., personalizuotą paslaugą, būseną ar informaciją) atlygį (Bombaij, Dekimpe, 2020).

Kaip pagrindines ir vienas populiariausių lojalumo programų Ūsas (2019) nurodo šias:

1. Taškų programa – labai paprasta „išleisk daugiau uždirbk daugiau taškų“, taip pat galima gauti taškų už atsiliepimus. Ši programa yra labiausiai paplitusi visuose svetainių puslapiuose. Taškus, kuriuos gauna klientas pirkdamas, gali iškeisti į kitą nuolaidą arba papildomas dovanas ar prekes. Ši programa labai populiari trumpalaikių prekių parduotuvėse.

2. Mokama programa – suteikia VIP privilegijas už kvietimus į svetainę. Dažniausiai už programą tenka sumokėti nedidelę pinigų sumą. Privalumai gali būti nuolaidos būsimiems pirkiniams, papildomos prekės ar specialus pasiūlymas.

3. Labdaros programa – šios programos leidžia klientui paaukoti pinigų labdaros fondams. Dažniausiai svetainės prideda papildomų pinigų labdaros fondams nuo klientų pirkimų. Tokia lojalumo programa taip pat rodo įmonės socialinę atsakomybę.

4. Pakopų programa – ji pagrįsta skirtingais lojalumo etapais arba lygiais. Šio tipo programa leidžia padidinti lygį ir gauti daugiau naudos, pvz., nuolaidas, nemokamas paslaugas ar specialius pasiūlymus.

5. Partnerių programa – sistema, pagrįsta partnerių prekėmis ir nuolaidomis. Naudodamiesi šia lojalumo programa, klientas turi galimybę gauti papildomą nuolaidą ar / ir dovaną iš įmonės partnerių. Tokio tipo lojalumo programa apima įvairias lokacijas, tokias kaip svetainės, programos, parduotuvės ir renginiai.

6. Bendruomenės programa – tai lojalumo programų derinys, leidžiantis klientams gauti papildomų privalumų, kai jie į svetainę ar parduotuvę pakviečia daugiau klientų. Dažniausiai pakopa/taškai/VIP sistemos sumaišomos vienoje sistemoje.

7. Dažno pirkėjo programa – suteikia nuolaidas kliento pirkinų sumai, taip pat apima specialius pasiūlymus ir papildomą informaciją. Ši programa dažniausiai naudojama norint greitai parduoti ir padidinti lojalumą per tam tikrą laikotarpį (Ūsas, 2019).

Apibendrinant galima teigti, jog tiek klientų pritraukimas, tiek jų išlaikymas yra susijęs su rinkodaros priemonių valdymu. Natūralu, kad pritraukti klientą įmonėms kainuoja daugiau nei jį išlaikyti, tačiau siekiant gauti maksimalios naudos, paranku pritraukti klientą ir jį išlaikyti naudojant lojalumo programas. Jos yra naudingos organizacijai, nes lojalumo programos skirtos pritraukti daugiau pirkėjų, palaikyti santykius su pirkėjais, didinti pajamas, didinti prekės ženklo žinomumą, susieti pirkėją su prekės ženklu (Išoraitė, 2019).

Tvirta klientų pritraukimo ir išlaikymo strategija gali labai padėti įmonės sėkmei. 3 paveiksle matomos naudos paslaugų įmonei, kurias suteikia klientų pritraukimui ir išlaikymui tikslingų priemonių taikymas.



**3 pav. Klientų pritraukimo ir išlaikymo nauda paslaugų įmonei** (sudaryta autoriaus pagal Xhema ir kt., 2018; Chambers, 2022; Bernazzani, 2023; Anjani ir kt., 2018; Bruneau ir kt., 2018)

Naudodamos rinkodaros išteklius, kad įtrauktų klientus į ilgalaikius santykius, įmonės gali pasiekti didesnių pardavimų, daugiau teigiamų žinių iš lūpų į lūpas, patirti mažesnes sandorių išlaidas ir geresnius finansinius rezultatus. Klientų išlaikymas ir įtraukimas taip pat skatina didesnę rinkodaros produktyvumą, yra geras klientų lojalumo prognozuotojas ir padidina pelningumą. Savo ruožtu, tai yra daug žadanti priemonė, nuspėti ir paaiškinti svarbų klientų elgesį (Hollebeek, Glynn ir Brodie, 2014, cit. iš Bruneau ir kt., 2018). Nelojalūs klientai įmonei kainuoja didesnius išteklius, kadangi vyksta nuolatinė klientų paieška ir jų įsigijimas. Nuolatiniai klientai padeda verslui lengviau plėstis, kadangi rekomenduoja įmonę bei jos paslaugas draugams ar šeimai. Tyrimai rodo, jog 83% vartotojų teigė, kad rekomenduotų įmonę, kuria pasitiki. Reikšmingas pasitikėjimas ne tik padeda įgyti nuolatinį verslą, bet ir pritraukti naujų klientų (Chambers, 2022). Taip pat, sukūrus pasitikėjimo ryšį, galima rinkti duomenis apie klientus ir taip

numatyti vartotojų elgseną be papildomų išlaidų (Bernazzani, 2023). Klientų įsigijimo išlaidos dažnai apima tokius elementus kaip rinkodaros išlaidos, pardavimo darbas ir programinės įrangos kaina. Visos šios išlaidos sumuojasi: „Bain & Company“ mano, kad dauguma įmonių turi išlaikyti klientus mažiausiai 12–18 mėnesių, kad atsipirktų įsigijimo išlaidos. Klientų išlaikymo svarba yra ne tik graži idėja, tai būtina, kad verslas išliktų (Chambers, 2022).

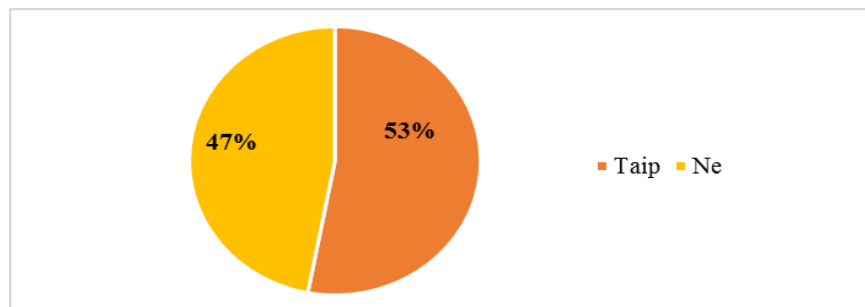
#### Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimo ir išlaikymo tyrimas

Siekiant nustatyti Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimui ir išlaikymui taikomų sprendimų naudingumą ir jų gerinimo sritis, buvo atliktas empirinis tyrimas.

**Tyrimo organizavimas.** Pasirinktas kiekybinis tyrimas apklausos metodu ir buvo atliekama anketinė Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų apklausa. Imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę su 7 proc. paklaida. Siekiant duomenų patikimumo, tikslinga buvo apklausti 204 respondentus. Anketinės apklausos instrumentas – klausimynas sudarytas iš 19 klausimų. Klausimynas sudarytas atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėtus klientų pritraukimo ir išlaikymo sprendimus bei tam tikslingas priemones. Pirmosios klausimyno dalies klausimais siekiama išsiaiškinti respondentų žinias apie statybinės įrangos ir technikos nuomos paslaugų teikimą bei paties Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo veiklos vykdymą. Antrosios dalies klausimai skirti atskleisti įmonės taikomus sprendimus klientams pritraukti ir jiems išlaikyti, tai yra kiek tie sprendimai yra veiksmingi. Trečiajame dalyje norima atskleisti demografinę apklausiamųjų informaciją. Tyrimas buvo vykdomas apklausiant respondentus tiek internetiniu būdu, tiek apklausiant klientus tiesiogiai visuose 18 įmonės padaliniuose. Apklausa buvo vykdoma nuo 2023 m. kovo 8 d. iki balandžio 4 d. Apklausoje dalyvavo 208 respondentai, todėl gauti tyrimo rezultatai yra reprezentatyvūs. Gauti tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa, susisteminti ir rezultatai procentine išraiška pateikiami paveiksluose.

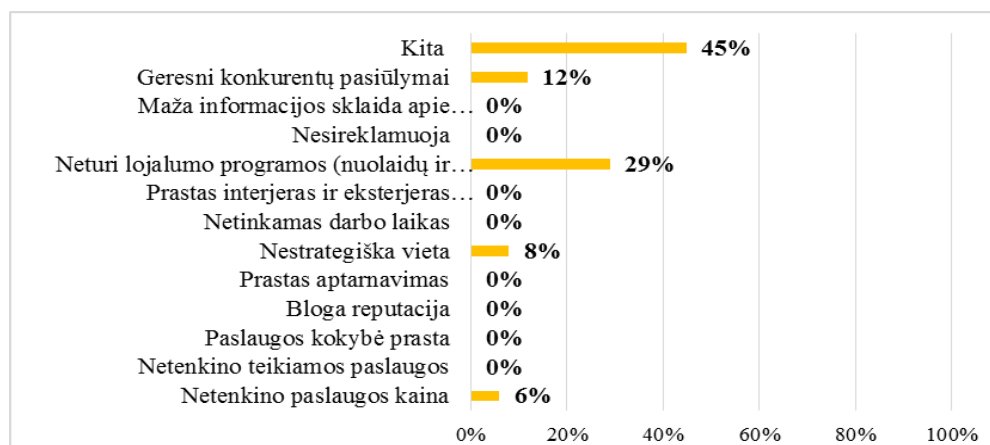
**Tyrimo rezultatai.** Tyrime dalyvavo visų 18 Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo padalinių esami ir potencialūs klientai, bet daugiausiai jų buvo iš Tauragės ir Vilniaus. Aktyviausiai dalyvavo 35–54 metų amžiaus (48 proc.) vyrai (53 proc.), gaunantys daugiau negu 1200 Eur pajamų (44 proc.).

Anketinio tyrimo metu pirmiausiai buvo norima nustatyti, kokia dalis respondentų naudojami Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo statybinės technikos ir įrangos nuomos paslaugomis (žr. 4 pav.).



4 pav. Naudojimasis statybinės technikos ir įrangos nuomos paslaugomis

Gautų rezultatų analizės metu paaiškėjo, jog didžioji dalis (53 proc.) respondentų naudojami ar yra pasinaudoję Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo statybinės technikos ir įrangos nuomos paslaugomis. Tačiau 47 proc. respondentų nesinaudoja tokiomis įmonės teikiama paslaugomis ir to priežastys matomos 5 paveiksle.

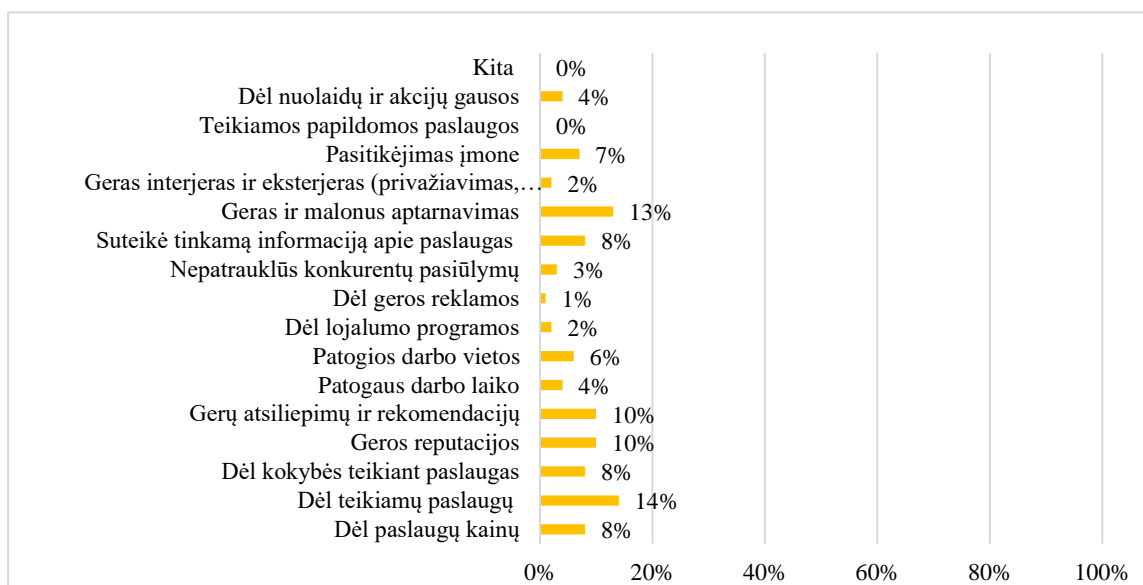


5 pav. Priežastys, dėl kurių nesinaudota Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo paslaugomis

Iš 43 proc. respondentų, kurie teigė, jog nesinaudoja įmonės paslaugomis, nei vienas nenurodė, jog jiems trūksta informacijos apie teikiamas paslaugas, kad įmonė nesireklamuoja, kad netinkamas darbo laikas ar netenkinamos paslaugos ir kt. Mažą procentą, t. y. 6 proc., sudarė respondentai, kuriuos netenkinamos paslaugos kaina bei 8 proc.,

kuriems buvo nestrategiška vieta. 12 proc. teigė, jog konkurentai pateikė geresnius pasiūlymus. Nemažą procentą (29 proc.) respondentų sudarė tie, kuriems reikia lojalumo programos. Didžiausia dalis – 45 proc. nurodė, kad jiems tiesiog nebuvo poreikio pasinaudoti Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo teikiamomis paslaugomis.

Respondentams Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo teikiamų paslaugų pirkimą lėmė ne vienas veiksnys, kurie matomi 6 paveiksle.



6 pav. Veiksniai, lėmę Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo teikiamų paslaugų pasirinkimą

Rezultatai rodo, jog Ramirent Baltic AS Vilniaus filialą pasirinko daugiausia būtent dėl tokių teikiamų paslaugų (14 proc.), gero ir malonaus aptarnavimo (13 proc.), geros įmonės reputacijos bei gerų atsiliepimų ir rekomendacijų (10 proc.). Nei vienas respondentas nenurodė, jog įmonę pasirinko dėl papildomų paslaugų teikimo, nes jų šiuo metu nėra teikiama. Taip pat maža dalis respondentų nurodė, jog įmonės pasirinkimą lėmė gera reklama (1 proc.), lojalumo programos (2 proc.), geras interjeras ir eksterjeras (2 proc.), nepatrauklūs konkurentų pasiūlymai (3 proc.) ar nuolaidų bei akcijų gausa (4 proc.).

Siekiant geriau įvertinti įmonės klientų pritraukimą ir išlaikymą, buvo prašoma įvertinti ir daugiau veiksnių, kurie tai lemia. Kiekvieno veiksnio įvertinimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų nuomonė apie Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimo ir išlaikymo sprendimus

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
Prireikus statybinės įrangos ar technikos, pirmiausia kreipiuosi į šią įmonę	46%	37%	12%	0%	5%
Įmonėje patenkinami visi mano poreikiai	39%	45%	6%	0%	10%
Gaudamas paslaugas, patiriu tik geras emocijas	37%	47%	3%	3%	10%
Įmonė yra gerai žinoma ir populiari	40%	38%	9%	0%	13%
Plati nuomojamų įrankių ir technikos įvairovė	47%	36%	7%	0%	10%
<b>Įmonė išsiskiria iš savo konkurentų</b>	35%	32%	<b>13%</b>	<b>10%</b>	10%
Įmonės paslaugas perku niekieno neskatinamas	38%	39%	13%	0%	10%
Atitinka kainos ir kokybės santykis	42%	42%	3%	3%	10%
Įrangos ar technikos pristatymas yra greitas	44%	36%	7%	0%	13%
<b>Įmonė dažnai taiko nuolaidas</b>	26%	38%	<b>23%</b>	<b>3%</b>	10%
Įmonė stengiasi išlaikyti gerus santykius su klientais	41%	39%	10%	0%	10%
Įmonė organizuoja renginius pastoviems klientams	18%	30%	8%	5%	39%
Darbuotojai visada greitai aptarnauja	51%	26%	10%	3%	10%
Darbuotojai draugiški ir suteikia reikiamą informaciją	51%	32%	7%	0%	10%
Darbuotojai yra kompetentingi	48%	36%	3%	0%	13%
<b>Įmonėje yra gera lojalumo programa</b>	30%	13%	<b>17%</b>	<b>13%</b>	27%

Nors su dauguma teiginių respondentai visiškai sutinka ar sutinka, tačiau net 30 proc. respondentų nesutinka ar visiškai nesutinka, kad Ramirent Baltic AS Vilniaus filiale yra gera lojalumo programa. Pastebėta, jog įmonė taiko nuolaidas, tačiau jos greičiau būna instinktyvios nei suplanuotos. Kiekviena suteikta nuolaida nebūtinai bus tokio paties dydžio, o programos nebuvimas neskatina klientą sugrįžti. Todėl natūralu, jog 26 proc. respondentų neigiamai įvertino ir teiginį, kuris yra apie dažną nuolaidų taikymą. Dar 23 proc. respondentų nesutiko su tuo, jog įmonė išsiskiria iš

konkurentų. Pagrindiniai įrangos nuomos paslaugos teikėjai turi panašią įrangą, todėl išskirti yra ganėtinai sunku. Tai pagerinti galėtų įvesta lojalumo programa ar kitos priemonės minėtų problemų šalinimui.

Įvertinus respondentų nuomonę apie veiksnius, darančius įtaką pritraukiant ir išlaikant klientą statybos technikos ir įrangos nuomos sferoje bei sprendimus, taikomus Ramirent Baltic AS Vilniaus filiale, respondentai buvo prašomi nurodyti, kas jų nuomone galėtų dar pagerinti įmonės veiklą (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Respondentų siūlymo sprendimai klientų pritraukimui ir išlaikymui**

Gerinimo veiksnys	Proc.
Paslaugų kainų keitimas	10%
Naujų paslaugų įvedimas	5%
Esamų paslaugų gerinimas	8%
Akcijų, nuolaidų įvedimas	15%
Kainų diferencijavimas	10%
Internetinė paslaugų rezervacija	2%
Didesnė reklama	6%
Socialinių tinklų dažnesnis naudojimas	3%
Renginių dažnesnis rėmimas	5%
Personalo kompetencijų didinimas	2%
Skundų sprendimo gerinimas	2%
Fizinės aplinkos gerinimas	2%
Lojalumo programų įvedimas	9%
Partnerystės skatinimas	5%
Santykių stiprinimas su klientais, kviečiant juos į renginius	5%
Suteikti galimybę išmėginti naujas paslaugas	4%
Teikti asmeninius pasiūlymus	7%
Kita	0%

Respondentų nuomone, Ramirent Baltic AS Vilniaus filialui labiau pritraukti ir išlaikyti klientus galėtų akcijų bei nuolaidų įvedimas (15 proc.) ir lojalumo programos taikymas (9 proc.). Tačiau akcijas ir nuolaidas galima priskirti kaip vieną iš įrankių lojalumo programoje. Dar 10 proc. respondentų mano, jog įmonės pozicijų stiprinimui turėtų įtakos paslaugų kainų keitimas ir pačių kainų diferencijavimas. Analizuojant konkurentų nuomos kainas, matoma, kad jos yra rinkos lygio ir sumažinti jas galima tik taikant nuolaidas, o kainas diferencijuoti būtų tikslinga, nes nevienodas kiekis ir nevienodai trukmei yra išsinnormuojami statybiniai įrankiai bei įranga.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, akcentuotina, jog Ramirent Baltic AS Vilniaus filialas per mažai pateikia variacijų, kaip fiziniams asmenims panaudoti techniką ir įrangą ne statybų sektoriuje. Todėl natūralu, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų buvo juridiniai asmenys. Ganėtinai didelis respondentų procentas pagrindines priežastis, lėmusias nesinaudojimą įmonės nuomos paslaugomis, nurodė šias: lojalumo programos nebuvimas, nuolaidų ir akcijų netaikymas, paslaugų kainų nediferencijavimas ir mažas išsiskirimas iš konkurentų, viešinant statybinių įrankių ir įrangos panaudojimą kitose ūkinės veiklos srityse.

### Išvados

1. Apžvelgus mokslinių šaltinių autorių nuomones apie klientų pritraukimą ir išlaikymą, galima teigti, jog autoriai vieningos nuomonės neturi, tačiau jie papildo vieni kitus ir nurodo, kad šis procesas susijęs su elgesiu, noru, išpareigojimu, pasitikėjimu, prieraišumu ir pan. Klientų pritraukimui ir išlaikymui įtaką daro nemažai veiksnių, tačiau juos visus galima priskirti vartotojo elgsenai. Vartotojo elgseną lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai bei rinkodaros komplekso elementai. Atsižvelgus į vyraujančią vartotojų elgseną, galima išskirti tinkamus būdus ir priemones, kuriomis bus pritraukiami ir išlaikomi klientai. Dažnas autorius kaip pagrindinį būdą nurodo lojalumo programas. Tačiau kiti autoriai akcentuoja, kad svarbu nepamiršti ir tokias priemones, kaip mokamas reklamas, socialinius tinklus ar rinkodaros komplekso tobulinimą. Parinkus tinkamas priemones pritraukti klientą ir jį išlaikyti, įmonė gauna didelės naudos. Didžioji dauguma autorių nurodo finansinę naudą, tačiau verta paminėti, jog klientų pritraukimas ir išlaikymas didina pasitikėjimą įmone, kuria konkurencinį pranašumą, reklamą, kurią skleidžia patys klientai, leidžia valdyti rizikas, kaupti informaciją bei mažina rinkodaros veiksmų išlaidas.

2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nemaža dalis Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų rinkęsi įmonės teikiamas statybos įrankių ir įrangos nuomos paslaugas, jei būtų dažniau vykdomos akcijos, taikomos nuolaidos ar naudojama gera lojalumo programa, diferencijuojamos kainos pagal nuomos kiekį ir laiką bei platesnį paslaugų panaudojimo viešimą kitose ūkinėse veiklose. Siekiant gerinti Ramirent Baltic AS Vilniaus filialo klientų pritraukimo ir išlaikymo priemones ir stiprinti įmonės pozicijas rinkoje, siūloma įdiegti tokius įrankius, kaip: kainų diferencijavimą pagal paslaugos pirkimo laikotarpį, lojalumo programą, parentą partnerystės principu, pakopos programos nuolaidų sistemą bei nuomonės formuotojų reklamą. Visos nuolaidos, akcijos būtų skelbiamos internetinėje svetainėje bei socialiniuose tinkluose.

## Literatūra

1. Anjani, H.D., Irham, & Waluyati, L.R (2018) Relationship of 7P Marketing Mix and Consumers' Loyalty in Traditional Markets. *Agro Ekonomi*. <https://journal.ugm.ac.id/jae/article/view/36400/22908>
2. Bernazzani, S. (2023). Customer loyalty: the ultimate guide. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty>
3. Bombaij, N., J., F., Dekimpe, M., G. (2020). When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics. *International Journal of Research in Marketing*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811619300436>
4. Bruneau, V., Swaen, V., Zidda, P. (2018). Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs. *Journal of Business Research*. <https://daneshyari.com/article/preview/7424927.pdf>
5. Chambers, S. (2022). The importance of customer loyalty. Nicereply. <https://www.nicereply.com/blog/the-importance-of-customer-loyalty/>
6. Chakravarty, S. (2022). Consumer Behaviour in Marketing – Everything that you need to know. <https://www.mygreatlearning.com/blog/consumer-behaviour-in-marketing/>
7. Chen, Y., Madler, T., Meyer-Waarden, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320308080>
8. Colvin, J. (2020). Customer acquisition and retention: Which should you focus on? <https://www.mparticle.com/blog/customer-acquisition-and-retention/>
9. Jenkins, D. (2020). Measure what matters Customer retention, attraction and satisfaction. *Pest Management Professional*, 88(6), 76. <https://web-s-ebsohost-com.db.kaunokolegija.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=814aef09-3350-4a5e-9916-38eb7886a1e3%40redis>
10. Kutkaitytė, E., Korsakienė, E. (2019). Teoriniai marketingo strategijos rengimo etapai. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/412/177>
11. Mahsan, I. P., Huran, M. F., Zulkefli, M. Y., Alim, M. M. (2020). Visual communication on social media advertisement that influence consumer buying behavior on skin-whitening product. *Jurnal Seni dan Pendidikan Seni* 8(1), 11-19. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/JSPP/article/view/2951/2174>
12. Sağlam, M. & El Montaser, S. (2021). The effect of customer relationship marketing in customer retention and customer acquisition. *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 7, Issue 1. <file:///C:/Users/PC/Downloads/259-775-1-PB.pdf>
13. Samulionytė, L., Latvėnienė V. (2022). Taikomieji moksliniai tyrimai. Rinkodaros komplekso elementų įtaka viešbučio klientų lojalumui. Šiaulių valstybinė kolegija. <https://ojs.svako.lt/TMT/article/view/65/65>
14. Skačkauskienė, I., Vilkaitė – Vaitonė, N. (2020). Service Customer Loyalty: An Evaluation Based on Loyalty Factors. Management Department, Vilnius Gediminas Technical University. [https://www.researchgate.net/publication/340029060\\_Service\\_Customer\\_Loyalty\\_An\\_Evaluation\\_Based\\_on\\_Loyalty\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/340029060_Service_Customer_Loyalty_An_Evaluation_Based_on_Loyalty_Factors)
15. Stankaitis, R. (2018). Rinkodaros pagrindai. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. <file:///C:/Users/PC/Downloads/ISBN9786094711299.pdf>
16. Tanner, A. (2016). Customer Acquisition vs Customer Retention. <https://study.com/academy/lesson/customer-acquisition-vs-customer-retention.html>
17. Twin, A. (2022). Marketing in Business: Strategies and Types Explained. <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp>
18. Ūsas, A. (2019). Consumer Loyalty Interfaces with Website Quality. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. <https://web-s-ebsohost-com.db.kaunokolegija.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b12aac9-0384-4129-b57d-9be66df03432%40redis>
19. Xhema, J., Metin, H., Groumpos, P. (2018). Switching-costs, corporate image and product quality effect on customer loyalty: Kosovo retail market. *IFAC PapersOnLine*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896318329768>
20. Zanchett, R., & Paladini, E. P. (2019). Consumer loyalty programs: impact of different modalities. *Dyna*, 86(208), 206–212. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.15446/dyna.v86n208.71080>
21. Žilinská, M., Vrbka, J., & Kalinová, E. (2021). Does the Implementation of Loyalty Programmes Lead to Gaining a Loyal Customer? *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 392–396. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.33543/1101392396>

## CUSTOMER ATTRACTION AND RETENTION SOLUTIONS AT RAMIRENT BALTIC AS VILNIAUS FILIALAS

In today's competitive market, when a customer has a large and diverse range of services, attracting and retaining them becomes an extremely difficult process. Customer attraction and customer retention have equal importance and benefits for companies, so these processes are often combined into one and equated with customer loyalty. In order to gain customer loyalty, it is important not only to satisfy their needs or expectations, but also to nurture long-term relationships. A many factors influence customer acquisition and retention, but all of them can be attributed to consumer behavior. The article describes the possible ways and means of attracting and retaining customers, reveals the factors determining the process and the benefits for service companies. The conducted quantitative research (questionnaire survey) and the analysis of its results revealed the problem areas of attracting and retaining customers at RAMIRENT Baltic AS Vilniaus filialas, which can be improved by adjusting existing solutions and offering new ones, helping to preserve or even increase market share.

Keywords: customer attraction and retention, loyalty, consumer behavior, marketing mix elements.



# KŪRYBINIO TURIZMO VYSTYMAS MUZIEJUOSE, TAIKANT INTERAKTYVIAS TECHNOLOGIJAS

*Miglė Subačiūtė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamos kūrybinio turizmo, interaktyvių technologijų sampratos, muziejų apibrėžimas bei kūrybinio turizmo vystymo ypatumai muziejuose, taikant interaktyvias technologijas. Aktualu analizuoti kūrybinio turizmo vystymo muziejuose galimybes, naudojant interaktyvias technologijas dėl matomos į patyrimus, įsitraukimą orientuotų paslaugų paklausos bei skaitmenizavimo tendencijas. Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė. Atlikus surinktos informacijos analizę paaiškėjo, kad kūrybinis turizmas tai vis daugiau dėmesio sulaukianti turizmo tendencija, kuri orientuota į vartotojo įsitraukimą ir patirtį. Kūrybinį turizmą įgyvendinti gali padėti interaktyvios technologijos, kurių esmė yra sąsaja tarp vartotojo ir technologijos.

Raktiniai žodžiai: kūrybinis turizmas, muziejai, interaktyvios technologijos.

## Įvadas

Siekiant tobulinti muziejuose teikiamas paslaugas, pravartu išanalizuoti kūrybinio turizmo vystymo galimybę, taikant interaktyvias technologijas. Su interaktyviomis technologijomis sukuriama kūrybinė patirtis turi potencialą pagerinti lankytojų patirtį, pritraukti naujų klientų ir padidinti institucijos žinomumą. Giannini ir Bowen (2022) teigimu, muziejai suprato, kad naujosios interaktyviosios technologijos suteikia didžiulį potencialą įtraukti naudotojus į savo kolekcijas ir leisti jiems tyrinėti jas įvairiais būdais. Interaktyvumas vis dažniau laikomas esminiu žmonių mokymosi muziejuose patirties elementu, nes jis gali padėti užmegzti ryšius tarp muziejaus eksponatų bei lankytojų gyvenimo.

**Darbo objektas:** kūrybinio turizmo vystymas muziejuose, taikant interaktyvias technologijas.

**Darbo problema:** kokios yra galimybės pritaikyti interaktyvias priemones muziejuose, siekiant vystyti kūrybinį turizmą?

**Darbo tikslas** – išanalizuoti kūrybinio turizmo vystymo galimybes, taikant interaktyvias technologijas muziejuose.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti kūrybinio turizmo sampratą;
2. Pristatyti muziejų sampratą;
3. Apibrėžti interaktyvių technologijų sampratą ir jų pritaikymo muziejuose galimybes.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė.

## Teoriniai kūrybinio turizmo vystymo muziejuose, naudojant interaktyvias technologijas, aspektai

Muziejuose, kuriuose yra interaktyvių eksponatų, lankytojams suteikiama informacija jiems patogesniu būdu, lankytojai turi galimybę kitaip pažinti muziejaus ekspoziciją. Naudojant interaktyvius eksponatus siekiama vystyti kūrybinį turizmą, kurio tikslas yra įtraukti žmones į vietinę kultūrą ir kūrybiškumą per veiklą būdingą vietai taip užtikrinant vietos žmonių, vietos, kultūros ir turistų sąsajas, kurios sustiprina patirtį ir padidina muziejų sukuriamą vertę. Šiame skyriuje bus analizuojamos kūrybinio turizmo, muziejų ir interaktyvių technologijų sampratos bei bus apibrėžiami kūrybinio turizmo vystymo savitumai muziejuose, taikant interaktyvias technologijas.

## Kūrybinio turizmo samprata

Siekiant vystyti kūrybinį turizmą muziejuose, taikant interaktyvias technologijas, svarbu suprasti kūrybinio turizmo esmę, kūrybiškumo privalumus ir bruožus. Šioje darbo dalyje bus analizuojama kūrybinio turizmo sąvoka, išskiriami kūrybinio turizmo ypatumai bei ateities perspektyvos.

Kūrybiškumo apibrėžimų yra daug ir jie orientuoti į daugybę skirtingų sričių. Shafique, Ahmad ir Nawaz Kalyar (2019) kūrybiškumą apibrėžia kaip vertingų ir naujų minčių kūrimą. Šiam apibrėžimui pritartų ir Vehar (2020), kuris kūrybiškumą literatūriniame šaltinyje apibendrina kaip procesą, kurio rezultatas yra naujas kūrinys, kurį tam tikra žmonių grupė pripažįsta kaip naudingą. Vehar (2020), kaip pagrindinius kūrybingumo požymius išskiria originalumą ir sukuriamą vertę. Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros šaltinių analizę galima daryti išvadą jog kūrybingumas yra susijęs su naujų, naudingų idėjų ir produktų kūrimu. Naudingumas šiame kontekste reiškia idėjos tinkamumą tam tikrai problemai spręsti.

Siekiant suprasti kūrybinio turizmo esmę svarbu pirmiausia išanalizuoti turizmo sąvoką. Remiantis Higgins-Desbiolles ir kt. (2019) nuomone, turizmas – tai mobilumo metodas. Autorių aiškinimu tai gyvenimo būdo išraiška, kuri įgyvendinama savanoriškai keliaujant arba savanoriškai laikinai trumpam pakeičiant gyvenamąją vietą. Šis turizmo apibrėžimas atkreipia dėmesį į tai, kad turizmas gali būti suprantamas pagal judėjimo erdvėje ir laike matmenis. Kitas turizmo aiškinimas išskiriamas Eurostat (2014), kurių teigimu turizmas – tai žmonių veikla, kai jie keliauja į pagrindinę

paskirties vietą už savo įprastos aplinkos ribų trumpesniai nei vienerių metų laikotarpiui bet kokių tikslų, įskaitant verslą, laisvalaikį ar kitus asmeninius tikslus, išskyrus darbą lankomoje vietoje. Autoriai sutinka jog turizmas tai mobili žmonių veikla jiems išvykstant iš įprastos vietos į kitą. Apibendrinimuose galima išžvelgti ir nesutapimų: skirtingi keliavimo tikslai ir priežastys, kelionės trukmės ypatumai. Literatūros šaltiniuose pateiktos turizmo sąvokų variacijos atskleidžia šiuolaikinio turizmo sudėtingumą ir sąvokos platumą. Viena iš galimų to priežasčių tai, kad turizmas gali būti ir kasdieninio laisvalaikio praleidimo būdas, ir kelionės į antruosius namus, diasporos kelionės, verslo, medicininės ir kitokio tipo kelionės.

Per pastaruosius metus turizmo sektorius dėl COVID-19 pandemijos patyrė didelį nuosmukį, bet naujais Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacijos duomenimis, 2022 metais (m.) tarptautiniu mastu keliavo daugiau nei 900 milijonų turistų – dvigubai daugiau nei 2021 m., nors tai vis dar 63 procentai (proc.) iki pandemijos buvusio lygio. Prognozuojamas turizmo augimas bei dėl ekonominių veiksnių galima numatyti vietinių kelionių paklausos augimą (UNWTO, 2023; Statista, 2023a). Taigi galima daryti išvadą, jog verta puoselėti ir vystyti turizmo institucijų suteikiamas paslaugas atsižvelgiant į pasaulinio turizmo spartų atsigavimą bei vietinio turizmo augimą.

Kad išgyventų, turizmo pramonė turėjo prisitaikyti prie naujos pandemijos realybės, o tai daugeliui jos segmentų reikė naujų technologijų ir inovacijų diegimą. Apskaičiuota, kad 2021 m. virtualios turizmo pramonės rinkos dydis visame pasaulyje siekė virš 5 milijardų dolerių (apie 4.6 milijardus eurų), o iki 2027 m. šis skaičius turėtų viršyti 25 milijardus dolerių (apie 24.6 milijardus eurų) (Statista, 2022a). Pandeminis laikotarpis paskatino ne tik vietinio turizmo plėtrą, bet ir tokias tendencijas kaip skaitmenizaciją, atsakingą turizmą, personalizavimą ir nišinių turizmo sričių, kaip kūrybinis turizmas, augimą.

Kūrybinis turizmas apibūdinamas kaip žiniomis grindžiama kūrybinė veikla, kuri susieja gamintojus, vartotojus ir vietas, pasitelkiant technologijas, talentus ar įgūdžius, kad būtų sukurti reikšmingi nematerialūs kultūros produktai, kūrybinis turinys ir patirtis (Duxbury, Richards, 2019). Kūrybinis turizmas taip pat apibūdinamas kaip turizmas, kuris suteikia turistams galimybę ugdyti kūrybinį potencialą ir įgūdžius aktyviai dalyvaujant kūrybinuose procesuose (Remoaldo ir kt., 2022). Atsižvelgiant į kūrybinio turizmo apibrėžimus galima pastebėti jog visi orientuoti į vartotojo patirtį, pabrėžia turisto įsitraukimo į kūrybinę veiklą svarbą.

Kūrybinis turizmas tampa perspektyviu sektoriumi ir vis populiarese turizmo rinka. Reaguojant į vartotojų poreikius ir daugelyje vietovių taikant alternatyvius turizmo plėtros metodus, susidomėjimas šiuo turizmu auga tarptautiniu mastu. Kūrybinio turizmo patrauklumą didina ir jo teigiama įtaka vietai ir bendruomenei: vietos ekonomikos rėmimas, teigiamas poveikis vietovės patrauklumui ir turistų patirčių praturtinimas (Suhartanto ir kt., 2020; Duxbury, Richards, 2019). Atsižvelgiant į didėjančių turistų autentiškumo ir įtraukiančių patirčių norą bei žmonių siekį išsiskirti stiprėjant konkurencijai bei pasaulines tendencijas galima numatyti tolygų kūrybinio turizmo augimą.

Apibendrinant, kūrybinis turizmas - tai turizmas, kuris suteikia galimybę ugdyti kūrybinį potencialą, aktyviai dalyvaujant procese ir yra orientuotas į vartotojo patirtį. Kūrybinis turizmas tampa perspektyviu sektoriumi, susidomėjimas šiuo turizmu auga tarptautiniu mastu. Tinkamai išvystytas šis turizmas turi galimybę prisidėti prie visuomenės gerovės, padidinti savo miesto traukos potencialą ir tapti tvaresne kultūrinio turizmo alternatyva.

### Muziejų samprata

Muziejai tai svarbios kultūros institucijos, kurios saugo ir aiškina tautos istoriją, paveldą ir kultūrą. Siekiant suprasti kūrybinio turizmo vystymo muziejuose, naudojant interaktyvias technologijas, galimybes, imperatyvu suprasti muziejaus institucijų svarbą ir ateitį. Šiame poskyriuje bus analizuojama muziejų sąvoka ir padėtis pasaulyje bei muziejų ateitis.

Pasak Anderson (2004), muziejų reikia apibrėžti pagal jo funkcijas, o ne pagal kitus požymius. Anderson išskiria funkcijas tai objektų įsigijimas ir išsaugojimas, žinių gilinimas tiriant objektus ir žinių sklaida siekiant praturtinti žmonių gyvenimą. Atsižvelgus į apibūdinimą galima numanyti jog autorius apibūdino statišku ekspozicijų muziejus, kaip pagrindinį muziejų požymį išskirdamas jo objektus ir jų eksponavimą, o ne sukuriama ryšį su klientu, naudą visuomenei. Tačiau šiandien muziejai vis labiau orientuojasi į interaktyvią patirtį, o ne į statiškas ekspozicijas.

Kitas galimas muziejaus apibūdinimas – tai organizacijos skirtos atrinkti, tirti ir eksponuoti materialius ir nematerialius žmogaus ir jo aplinkos įrodymus, atspindinčius šiuo metu egzistuojančias teorines ir praktines muziejinkystės perspektyvas. Muziejus apima ne tik institucijas, bet ir vietas, teritorijas ir patirtis, kurioms jis siūlo tarpininkavimą ir interpretaciją (Fernandez-Betancort, Santana-Talavera, 2016). Abu apibūdinimai pabrėžia muziejaus kaip organizacijos lankstumą formos pasirinkime, Anderson, (2014) teigia jog muziejaus forma nesvarbi, svarbios jos atliekamos funkcijos, o pasak Fernandez-Betancort ir Santana-Talavera (2016), muziejus apima ne tik institucijas, bet ir kitas vietas ir patirtis, kurioms siūlo interpretaciją. Bet galima pamatyti ir skirtumus, antras apibūdinimas labiau orientuotas į vartotojo patirtį ir tų dienų aktualijas, nei pirmasis apibūdinimas – tai galima priskirti prie besikeičiančių normų turizmo industrijoje, kai vis labiau orientuojamasi į klientą ar sukuriama vertę, nei į produktą.

Naujausias, visuotinai priimtas muziejaus apibūdinimas tai ne pelno siekianti, nuolatinė visuomenei tarnaujanti institucija, kuri tiria, kaupia, saugo, interpretuoja ir eksponuoja materialųjį ir nematerialųjį paveldą. Muziejai yra atviri visuomenei, prieinami ir įtraukūs, jie skatina įvairovę ir tvarumą. Jie veikia ir bendrauja etiškai, profesionaliai ir dalyvaujant bendruomenėms, siūlydami įvairių patirčių, skirtą švietimui, malonumui, apmąstymams ir dalijimuisi žiniomis (ICOM, 2022). Šis apibūdinimas orientuotas ne tik į vartotoją, bet ir į muziejų sukuriama vertę visuomenei, pabrėžiant visuomenės ir vartotojų įsitraukimą. Ši nauja apibrėžtis atskleidžia svarbiausius muziejų vaidmens pokyčius, pripažįstant įtraukimo, bendruomenių dalyvavimo ir tvarumo svarbą. Išanalizavus muziejų apibrėžimus galima

pastebėti šios sąvokos raidą, kurią lėmė pasaulio ir rinkos kitimas. Nuolat apmąstant paskirtį ir veikimą, muziejai tampa sudėtingomis, novatoriškomis ir pilnomis įvairovės institucijomis.

Tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje muziejų pramonę smarkiai paveikė koronaviruso pandemija, nes įstaigos visame pasaulyje turėjo užsidaryti lankytojams, dėl nepaprastosios padėties apribojimų. 2021 m. gegužės mėn. atlikto tyrimo duomenimis, apie 20 proc. apklaustų institucijų visame pasaulyje teigė, kad dėl COVID-19 pandemijos muziejų lankytojų sumažėjo daugiau nei 90 proc.. Ta pati apklausa parodė, kad dauguma muziejų pandemijos metu patyrė didelių pajamų nuostolių (Statista, 2022b). Nors pandemija lėmė daug neigiamų padarinių, bet dalis institucijų pažūrėjo į situaciją kūrybiškai ir kaip į galimybę pasiekti lankytojus per skaitmeninius kanalus. 2021 m. gegužės mėn. atliktas tyrimas parodė, kad apie 53 proc. apklaustų pasaulio muziejų po uždarymo padidino savo veiklą socialinėje žiniasklaidoje (Statista, 2022b).

Choi ir kt. (2020) teigimu pastaraisiais metais muziejai buvo priversti įsitraukti į nuolatinių permainų procesą, kuris sukėlė rinkodaros, komercinės ir laisvalaikio veiklos vystymo būtinybę. Todėl muziejai tapo konkurencingesni, pradėjo daugiau dėmesio skirti lankytojų pasitenkinimui ir vystyti savo turimas paslaugas. Pagal Foster ir kt. (2020) pritraukti lankytojus darosi vis sudėtingiau, nes dabar lankytojai labiau nori į savo patirtį įtraukti daugiau kultūrinių elementų. Vis labiau populiarėja lankytojų autentiška patirtis lankant muziejus, lankytojai tikisi įgyti naujų patirčių, ne tik žinių. Toks požiūris ir elgesys, leidžia manyti, kad tradicinis požiūris ir statinės ekspozicijos, būdingos labiau senajam muziejų funkcionavimo formatui, o šis dabartiniame pasaulyje susiduria su naujais iššūkiais. Muziejai laikui bėgant keičiasi ir prisitaiko prie kintančių lankytojų norų, persiorientuoja nuo materialių ekspozicijų ir informacijos suteikimo į nematerialias patirtis, emocijas ir prisiminimus (Xu ir kt, 2019).

Giannini ir Bowen (2022) nuomone, muziejų laukia ekstremalių pokyčių laikotarpis, kai komunikacija internetu, skaitmenizacija ir dirbtinis intelektas bus pagrindiniai kaitos veiksniai. Autoriai prognozuoja, kad didžiausi iššūkiai muziejams kils ieškant naujų tvarumo modelių, kartu sutelkiant dėmesį į lankytojų ir bendruomenės santykius ir įtrauktį. Abu literatūriniai šaltiniai pabrėžia, kad tobulėjanti technologija bei atvirumas visiems asmenims vieni iš pagrindinių veiksnių skatinančių pokyčius muziejuose. Autoriai sutinka jog muziejų ateityje dažnai bus pritaikomos technologijos, papildančios teikiamas paslaugas, bet vis dėl to pirmas literatūros šaltinis išskyrė ir papildomą muziejų ateities galimybę – papildomų patrauklumo iniciatyvų kūrimą bendradarbiaujant su turizmo sektoriumi.

Apibendrinant galima teigti jog muziejus yra institucija, kuri renka, saugo ir eksponuoja materialias ir nematerialias vertybes, edukuoja visuomenę. Prognozuojama, kad muziejų laukia dideli pokyčiai susiję su technologijų pritaikymu ekspozicijose, atvirumu visiems ir papildomų patrauklumo iniciatyvų kūrimu bendradarbiaujant su turizmo sektoriumi.

### Interaktyvių technologijų apibrėžimas

Kiekviena pramonės šaka buvo paliesta skaitmenizacijos, tobulėjant technologijoms daugelis įmonių turėjo permąstyti kaip teikiamos jų paslaugos ir kaip jas galima būtų padaryti patrauklesnes šiuolaikiniam vartotojui. Skaitmeninės technologijos yra svarbus veiksnys kuriant vertę visuomenei ir kūrybinei ekonomikai. Technologinių naujovių, kaip mobilieji ir delniniai kompiuteriai, daugiajutikliniai ekranai, interaktyvūs 3D, papildytosios ir virtualios realybės, atsiradimas ir kūrybiškas jų panaudojimas ženkliai išaugo ir tikėtina jog jų naudojimas suteikiant įvairias paslaugas tik augs. Šiame poskyriuje bus analizuojama interaktyvių technologijų sąvoka, tipai ir pritaikymo galimybės.

Pasak Guðmundsdóttir ir kt. (2014) interaktyvumo sąvoka susijusi su dviejų ar daugiau veikėjų tarpusavio sąveika, bendradarbiavimu ar tam tikros rūšies mainais, todėl ją galima aiškinti bent dviem būdais: 1) kaip žmogaus ir mašinos sąveiką (technologiniu požiūriu) arba 2) kaip žmonių bendravimą ir mainus. Šiam interaktyvumo aiškinimui pritaria ir Janlert ir Stolterman (2017), kurių teigimu interaktyvumas tai žmogaus ir sistemos valdžios perdavimas ir veiksmai pirmyn ir atgal.

Varadarajan ir kt. (2010) interaktyvias technologijas apibūdina kaip metodus, priemones ar prietaisus, leidžiančius įvairiems subjektams (asmenims, mašinoms ar organizacijoms) užmegzti bendravimą, kad būtų lengviau planuoti ir vykdyti tarpusavio mainus. Autoriai pabrėžia, kad interaktyvios technologijos iš esmės skiriasi savo interaktyvumo laipsniu. Jeigu interaktyvumo lygis žemas, interaktyvioms technologijoms priskiriami statiški tinklalapiai ir kai kurios savitarnos technologijos, pavyzdžiui, bankomatai, o kai interaktyvumo lygis aukštas – tai didelio pralaidumo mobiliosios rinkodaros technologijos ir virtuali realybė. Kitaip interaktyvias technologijas apibūdina Ch'ng ir kt. (2019), pasak jų interaktyvios technologijos tai technologijos, sukurtos ir plėtojamos realaus laiko taikomosioms programoms, daugiausia dėmesio skiriant vartotojo indėliui ir aplinkos jutimui. Abu literatūros šaltiniai pabrėžia vartotojo vaidmens svarbą, bet Varadarajan ir kt. (2010) interaktyvias technologijas apibūdina labai plačiai su aiškiais įvardijamais tikslais, o Ch'ng ir kt. (2019) tikslų nepabrėžia, bet išskiria požymius kaip laikas ir aplinkos svarba. Serravalle ir kt. (2019) interaktyvias technologijas apibrėžia kaip abipusę informacijos srautą per sąsają tarp naudotojo ir technologijos. Šis apibūdinimas aprėpia ir kitus paminėtus apibūdinimus akcentuodamas vartotojo ir technologijos sąsają ir informacijos srautą, kai kiti literatūros šaltiniai pabrėžė kelias specifines detales.

Ch'ng ir kt. (2019) pagal skaitmeninį ir interaktyvų požymius išskyrė aštuonis pagrindinius interaktyvių technologijų tipus (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Pagrindiniai interaktyvių technologijų tipai pagal skaitmeninį ir interaktyvų požymius** (sudaryta autorės pagal Ch'ng ir kt., 2019)

Interaktyvių technologijų tipas	Paaiškinimas
Papildytoji realybė (angl. Augmented reality)	Bet kokie prietaisai, kuriuose virtualūs objektai papildomi realiuoju pasauliu naudojant QR kodą, vaizdus ar erdves;
Virtualioji realybė	Bet kokie ekranai, kurie visiškai panardina naudotoją į virtualų pasaulį, įskaitant 360 vaizdo įrašus;
Projekciniai ekranai	Ekranai, kuriuose pateikiamas ne tik vaizdo įrašas, bet ir pasakojimas, žodžiu ar raštu pateikiamas susijusių įvykių aprašas;
Interaktyviosios 2D	Tai apima 2D interaktyvias sistemas ir 1990-ųjų multimedijos sistemas arba jutiklinius ekranus;
Daugiajutikliniai 2D (angl. Multitouch 2D)	Tai apima daugialypės terpės ekranus, kurie palaiko bent du naudotojus per vieną naudojimo seansą;
Interaktyvioji 3D	3D interaktyvioji aplinka su interaktyviuoju įrenginiu (t. Y. Pelė) arba jutikliniais ekranais ir gestais;
Mobilusis eksponatas	Mobilusis įrenginys (t. Y. Mobilusis telefonas, ipad ir kitos priemonės);
Įvairūs kiti	Bet kokie netikėti interaktyvūs įrenginiai.

Pasak Serravalle ir kt. (2019) papildyta realybė yra viena iš pagrindinių naujų technologijų, galinčių pagerinti lankytojų patirtį naudojant daugialypės terpės turinį. Papildant Ch'ng ir kt. (2019) papildytos realybės teiginį, Serravalle ir kt. (2019) papildytą realybę apibūdina kaip naują technologiją, kuri pagerina ir papildo lankytojų patirtį pasitelkiant papildomą skaitmeninį turinį. Šie apibrėžimai sutampa ir su Moorhouse ir kt. (2019) teigimu jog papildyta realybė tai mobilią technologiją, kuri gali padidinti įsitraukimą ir pagerinti mokymosi patirtį. Autoriai sutaria dėl papildytos realybės esmės, skirtumai apibrėžimuose pasireiškia nurodant specifikas kaip gaunama nauda ir lankytojo įsitraukimas. Serravalle ir kt. (2019) teigimu ypač sparčiai diegiama papildytoji tikrovė, kuri yra ir nauja technologijų forma, ir patirtis, daro vis didesnę įtaką virtualaus ir fizinio pasaulio sąlyčiui kultūros objektuose. Šios technologijos pagrindiniai tikslai buvo rasti naujus būdus pritraukti ir įtraukti lankytojus, atkurti dalį sugriautų objektų arba praturtinti objektų scenas su atitinkama kultūrine įdomybe, siekiant pagerinti lankytojų patirtį turistiniuose objektuose.

Kompiuterinės regos ir dirbtinio intelekto technologijų skatinama papildytosios realybės technologija pasižymi dideliu vystymosi pagreičiu. Ši technologija taikoma daugelyje sričių, įskaitant turizmą, archeologiją, meną, prekybą, pramoninę gamybą ir restauravimą, švietimą, ekstremalių situacijų valdymą, pramogas ir laisvalaikį bei gydymą. Turizmo srityje, taikant papildytosios realybės technologiją turistų lankomose vietose, galima atkurti istorines vietas, naudojant mobiliųjų telefonų kameras, ekrano programinę įrangą ir kitas technologines priemones (Chen ir kt., 2019).

Kita technologija kuri vis dažniau pritaikoma turizmo srityje tai virtuali realybė. Huygelier ir kt. (2021) nuomone virtuali realybė – tai aplinka, kurioje dalyvis-stebėtojas visiškai pasineria į sintetinį pasaulį ir gali su juo sąveikauti. Autorių teigimu pagrindinis virtualios realybės bruožas tai įsitraukimas, kuris priklauso nuo technologijų sistemos teikiamos sensorinės stimuliacijos intensyvumo ir tikslumo. Šį apibrėžimą papildo Karndong-Edgren ir kt. (2019) ir virtualią realybę apibūdina kaip įvairias kompiuterines programas, paprastai susijusias su įtraukiančiomis, labai vizualiomis, 3D savybėmis, leidžiančiomis dalyviui apžiūrėti ir judėti iš pažiūros realiaame ar fiziniame pasaulyje. Virtuali realybė paprastai apibrėžiama pagal naudojamos technologijos tipą, pavyzdžiui, ant galvos montuojamus ekranus, įvesties įrenginius ir stimuliuojamų jutimo sistemų skaičių. Literatūriniai šaltiniai sutaria dėl virtualios realybės apibrėžimo, akcentuoja jog virtualiai realybei svarbu fizinio pasaulio simuliacija, vartotojo įsitraukimas ir sąveika su juo. Interaktyvių sistemų naudojimas sustiprina turistinę patirtį, kai jis neapsiriboja paprastu užduoties įvykdymu ir dažnai reikalauja vartotojo sensorinio, fizinio ar emocinio įsitraukimo arba kitų formų aktyvaus dalyvavimo bendrai kuriant patirtį.

Muziejai atlieka svarbų vaidmenį skatindami kūrybinę, kultūrinę ir intelektualinę veiklą, kuri nėra vien tik profesinis aspektas. Muziejai ir skaitmeninės technologijos pabrėžia mokymąsi iš objektų, o ne apie objektus, ir informacijos atradimo strategijas, o ne pačią informaciją. Dalyvavimas patyrimuose pasitelkiant judesius ir pojūčius yra esminė daugelio žmonių mokymosi ir vystymosi dalis tad suprantama jog interaktyvūs užsiėmimai sklandžiau perteikia informaciją nei įprastas ugdymo procesas (Moorhouse ir kt., 2019). Giannini ir Bowen (2022) teigimu, muziejai suprato, kad naujosios interaktyviosios technologijos suteikia didžiulį potencialą įtraukti naudotojus į savo kolekcijas ir leisti jiems tyrinėti jas įvairiais būdais. Technologijos suteikia žmonėms galimybę interaktyviai ir informatyviai susipažinti su rodomais objektais ir artefaktais, todėl jos vertinamos teigiamai kaip įsitraukimo ir kūrybiško švietimo priemonė. Interaktyvumas vis dažniau laikomas esminiu žmonių mokymosi muziejuose patirties elementu, nes jis gali padėti užmegzti ryšius tarp muziejaus eksponatų bei lankytojų gyvenimo. Autoriai pripažįsta jog interaktyvumas, kurį daugelis muziejų pasiekia naudodami interaktyvias technologijas, gali padėti ne tik pritraukti lankytoją, bet ir suteikti jam nepamirštamą patirtį, padėti jam geriau suprasti ir įsiminti informaciją.

Pandemija sukėlė muziejams didelių iššūkių, bet paskatino ir pokyčius. Išnaudojant interaktyvių technologijų galimybę muziejuose ta pati informacija pateikiama įdomiau, vizualiai patraukliau, integruojant skaitmeninį gyvenimą ir apibrėžiant kūrybiškumo ir naujovių dvasią. Pateikiant informaciją per technologijas rodomas ryšių tarp praeities ir dabarties supratimas, tobulėjama socialinės įvairovės, įtraukties ir teisingumo klausimais. Kultūrinių įstaigų siūlomos virtualios ekskursijos tampa vis populiarsnės, muziejai imasi vis daugiau skaitmeninių iniciatyvų ypač socialinės žiniasklaidos srityse (Giannini ir Bowen, 2022).

Šiai nuomonei antrina Ambrose ir Paine (2006), kurie dar prieš pandemiją atkreipė dėmesį į muziejų interneto svetainės nebelaikomos vien tik vienpusės informacijos pateikimo vartotojams kanalais, bet labiau interaktyviomis platformomis, kuriose kuriamas vis turtingesnis turinys, bendraujama su auditorija ir ji ugdoma. Ši idėja, interaktyvios internetinės erdvės, buvo pritaikoma ir tobulinama po COVID-19 pandemijos kai daugelis įstaigų buvo priverstos perkelti savo veiklas į internetinę erdvę ir ieškoti būdų kaip pasiekti vartotojus per ją.

Taipogi, Serravalle ir kt. (2019) teigimu atsiradus naujausiems informacinių technologijų pasiekimams, pasikeitė ne tik informacijos sklaida, bet skaitmeniniai prietaisai ir masinės komunikacijos priemonės greitai pakeitė tradicinius turistų gidus – atsirado audiogidai, virtualios ekskursijos ir panašios technologijos.

Muziejai turi unikalią galimybę virtualią informaciją susieti su fiziniiais objektais ir aplinka – pažangios technologijos gali perkelti realaus pasaulio objektus į virtualią aplinką arba perkelti virtualius objektus į realybę. Tai taip pat gali pakeisti muziejų eksponatų ir aplinkos dizainą ir daryti įtaką naudotojų dėmesio paskirstymui, todėl tai gali būti naudojama kaip pagalbinė priemonė valdant turistų patirtį muziejuose. Įtraukiančios istorinės, kultūrinės ar gamtos scenos virtualioje erdvėje, kurios atspindi eksponatų turinį, suteikia turistams naują patirtį ir palieka didesnę įspūdį nei statiškos ekspozicijos, sukelia įvairias emocijas ir palieka stiprų įspūdį (He ir kt., 2018). Remiantis Xu ir kt. (2019), psichologiniai ir emociniai veiksniai padeda asmenims geriau suprasti ir įsiminti teikiamą informaciją. Muziejai pasirinkdami išnaudoti interaktyvių technologijų galimybę pagerina suteikiamos patirties kokybę, geriau perteikia informaciją ir palieka įspūdį lankytojams – tai gali lemti sugrįžtančių klientų kiekį bei muziejaus ir jo paslaugų žinomumo plitimą.

Taigi interaktyvias technologijas galima apibrėžti kaip abipusę informacijos srautą per sąsają tarp vartotojo ir technologijos. Didėjanti skaitmenizacija verčia kultūros organizacijas daugiau dėmesio skirti technologinių naujovių teikiamoms galimybėms, ypač vis sudėtingesnėje ir daug iššūkių keliančioje turizmo pramonėje. Interaktyvių sistemų naudojimas sustiprina turistinę patirtį, pagerina artefaktų interpretaciją bei skatina kūrybinę ekonomiką – tad galima teigti jog interaktyvių technologijų naudojimas atneša įvairiapusę naudą tiek vartotojams, tiek jų savininkams.

### **Kūrybinio turizmo vystymo ypatumai muziejuose, taikant interaktyvias technologijas**

Interaktyvios technologijos leidžia muziejams vystyti kūrybinį turizmą įtraukiant vartotoją ir suteikiant jam išskirtinę patirtį. Šiame poskyriuje išskiriami kūrybinio turizmo vystymo ypatumai muziejuose pritaikant interaktyvias technologijas.

Turizmo pramonė, tarp jų ir kultūrinės institucijos, buvo smarkiai paveiktos COVID-19 pandemijos ir siekiant išgyventi turizmo pramonė turėjo prisitaikyti prie naujos pandemijos realybės, o tai daugeliui jos segmentų reikė naujų technologijų ir inovacijų diegimą. Pandeminis laikotarpis paskatino ne tik vietinio turizmo plėtrą, bet ir tokias tendencijas kaip skaitmenizaciją, atsakingą turizmą, personalizavimą ir nišinių turizmo sričių, kaip kūrybinis turizmas, augimą (Statista, 2022a). Didėjanti autentiškų, įtraukiančių patirčių paklausa skatina muziejus peržvelgti savo siūlomas paslaugas, sukurti naujas jų alternatyvas patenkinančias kintančius vartotojų norus. Dažna pasirenkama alternatyva tai turimų paslaugų skaitmenizavimas arba sujungimas su kūrybinio turizmo veikla. Kūrybinis turizmas suteikia galimybę lankytojui ugdyti kūrybinį potencialą, aktyviai dalyvaujant procese ir yra orientuotas į vartotojo patirtį. Pagrindiniai išskiriami kūrybinio turizmo bruožai: vartotojo dalyvavimas kūrybinėje veikloje, sukuriama vertė, įdomumas ir naujumas. Kūrybinis turizmas tampa perspektyviu sektoriumi ir susidomėjimas šiuo turizmu auga tarptautiniu mastu (Suhartanto ir kt., 2020; Duxbury, Richards, 2019). Tinkamai išvystytas šis turizmas turi galimybę prisidėti prie visuomenės gerovės, padidinti savo miesto traukos potencialą ir tapti tvaresne kultūrinio turizmo alternatyva.

Pastaraisiais metais muziejai buvo priversti įsitraukti į nuolatinių permainų procesą, kuris sukėlė rinkodaros, komercinės ir laisvalaikio veiklos vystymo būtinybę. Nors pandemija lėmė daug neigiamų padarinių, bet dalis institucijų pažiūrėjo į situaciją kūrybiškai ir kaip į galimybę pasiekti lankytojus per skaitmeninius kanalus. Skaitmenizavimas ir kūrybinių užsiėmimų vystymas leido muziejams tapti konkurencingesniais, daugiau dėmesio skirti lankytojų pasitenkinimui ir vystyti savo turimas paslaugas. Vis labiau populiarėja lankytojų autentiška patirtis lankant muziejus, lankytojai tikisi įgyti naujų patirčių, ne tik žinių. Toks požiūris, leidžia manyti, kad tradicinės statinės ekspozicijos, būdingos labiau senajam muziejų funkcionavimo būdai, o šis šiandieną susiduria su naujais iššūkiais. Muziejai laikui bėgant keičiasi ir prisitaiko prie kintančių lankytojų norų, jie persiorientuoja nuo materialių ekspozicijų ir informacijos suteikimo į nematerialias patirtis, emocijas ir prisiminimus. Prognozuojama, kad muziejų laukia dideli pokyčiai susiję su technologijų pritaikymu ekspozicijose, atvirumu visiems ir papildomų patrauklumo iniciatyvų kūrimu bendradarbiaujant su turizmo sektoriumi (Pauget ir kt., 2021; Giannini, Bowen, 2022).

Interaktyvios technologijos leidžia muziejų statines ekspozicijas paversti interaktyviomis ir įtraukti vartotoją. Interaktyvumas, kurį daugelis muziejų pasiekia naudodami interaktyvias technologijas, gali padėti ne tik pritraukti lankytoją, bet ir suteikti jam nepamirštamą patirtį, padėti jam geriau suprasti ir įsiminti informaciją. Interaktyvių technologijų pagrindiniai tikslai tai rasti naujų būdų pritraukti ir įtraukti lankytojus bei praturtinti ekspozicijas ir objektus su atitinkama kultūrine įdomybe, siekiant pagerinti lankytojų patirtį. Interaktyvių sistemų naudojimas tinkamai išnaudoja kūrybinio turizmo idėją, sustiprina turistinę patirtį bei pagerina eksponatų interpretaciją – tad galima teigti jog interaktyvių technologijų naudojimas atneša įvairiapusę naudą tiek vartotojams, tiek jų savininkams (Chen ir kt., 2019; Stankov, Gretzel, 2020).

Siekiant pagrįsti teoriją jog dauguma muziejų vis labiau stengiasi išnaudoti interaktyvias technologijas buvo atsižvelgta į pirmąjį Europos muziejus pagal lankomumą 2021 m.. Pirmiaujantys muziejai Europoje tai „Louvre“ Paryžiuje, „Hermitage“ muziejus ir sodai Sankt Peterburge, „Reina Sofia“ muziejus Madride, „Vatican“ muziejai,

„Tretyakov“ galerija Maskvoje, „Natural History“ muziejus Londone, „Centre Pompidou“ Paryžiuje, „British“ muziejus, nacionalinis „Del Prado“ muziejus Madride bei „Tate Modern“ muziejus Londone (Statista, 2023d). Peržvelgus šių muziejų teikiamas paslaugas paaiškėjo, kad kiekvienas muziejus turi ir siūlo kažkokio tipo interaktyvias technologijas. Visi muziejai siūlo virtualius turus, keli siūlo virtualios realybės ekskursijas, interaktyvias virtualias dirbtuves ir kitas interaktyvias paslaugas pritaikant modernias technologijas. Nors nėra galimybės rasti koreliacijos tarp lankytojų susidomėjimo muziejumi ir interaktyvių technologijų naudojamų muziejuje, bet atsižvelgus į šią informaciją galima daryti išvadą, kad lyderiaujantys muziejai išnaudoja interaktyvių technologijų suteikiamą galimybę ir plečiasi šioje srityje (Louvre, 2023; The Hermitage Museum & Gardens, 2023; Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia, 2023; MVSEI VATICANI, 2023; Tretyakov Gallery, 2023; Trustees of The Natural History Museum, London, 2022; Ministre de la Culture, 2023; The Trustees of the British Museum, 2023; Museo Nacional del Prado, 2023; Tate, 2023).

Apibendrinant galima teigti, jog interaktyvios technologijos viena iš realių galimybių vystyti kūrybinį turizmą muziejuose. Kūrybinis turizmas tai vis daugiau dėmesio sulaukianti turizmo sritis pasaulinėje rinkoje – ji suteikia galimybę lankytojui ugdyti kūrybinį potencialą, aktyviai dalyvaujant procese, ir yra orientuota į vartotojo patirtį. Interaktyvių technologijų esmė yra sąsaja tarp vartotojo ir technologijos – vartotojo įsitraukimas ir dalyvavimas yra esminis technologijų bruožas ir atsižvelgiant į po pandemio laikotarpio skaitmenizavimo tendencijas pravartu apsvarstyti galimybę muziejams toliau vystyti kūrybinį turizmą pasitelkiant interaktyvias technologijas.

### Išvados

1. Kūrybinį turizmą galima apibrėžti kaip turizmą, kuris suteikia galimybę ugdyti kūrybinį potencialą, aktyviai dalyvaujant procese ir yra orientuotas į vartotojo patirtį. Kūrybinis turizmas tampa perspektyviu sektoriumi, susidomėjimas šiuo turizmu auga tarptautiniu mastu. Tinkamai išvystytas šis turizmas turi galimybę prisidėti prie visuomenės gerovės, padidinti savo miesto traukos potencialą ir tapti tvaresne kultūrinio turizmo alternatyva.

2. Muziejus yra institucija, kuri renka, saugo ir eksponuoja materialias ir nematerialias vertybes, edukuoja visuomenę. Prognozuojama, kad muziejų laukia dideli pokyčiai susiję su technologijų pritaikymu ekspozicijose, atvirumu visiems ir papildomų patrauklumo iniciatyvų kūrimu bendradarbiaujant su turizmo sektoriumi.

3. Didėjanti skaitmenizacija verčia kultūros organizacijas daugiau dėmesio skirti technologinių naujovių teikiamoms galimybėms, ypač daug iššūkių keliančioje turizmo pramonėje. Interaktyvių sistemų naudojimas sustiprina turistinę patirtį, pagerina artefaktų interpretaciją bei skatina kūrybinę ekonomiką – tad galima teigti jog interaktyvių technologijų naudojimas atneša įvairiapusę naudą tiek muziejų lankytojams, tiek jų savininkams. Interaktyvių technologijų esmė yra sąsaja tarp vartotojo ir technologijos kas leidžia toliau vystyti kūrybinį turizmą pasitelkiant interaktyvias technologijas.

### Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai

- Ambrose, T., & Paine, C. (2006). *Museum basics: the international handbook*. Routledge. 1-19. Routledge; 2nd edition.
- Anderson, G. (2004). *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Rowman Altamira. 9-133. AltaMira Press.
- Ch'ng, E., Cai, S., Leow, F. T., & Zhang, T. E. (2019). Adoption and use of emerging cultural technologies in China's museums. *Journal of Cultural Heritage*, 37, 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2018.11.016>
- Chen, Y., Wang, Q., Chen, H., Song, X., Tang, H., & Tian, M. (2019). An overview of augmented reality technology. *In Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1237, No. 2, p. 022082). IOP Publishing. DOI [10.1088/1742-6596/1237/2/022082](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1237/2/022082)
- Choi, A., Berridge, G., & Kim, C. (2020). The urban museum as a creative tourism attraction: London Museum Lates visitor motivation. *Sustainability*, 12(22), 9382. <https://doi.org/10.3390/su12229382>
- Duxbury, N., & Richards, G. (2019). *A research agenda for creative tourism*. 1-17. Edward Elgar Publishing.
- Fernandez-Betancort, H., Santana-Talavera, A. (2016). Museum. In: Jafari, J., Xiao, H. (eds). *Encyclopedia of Tourism*. Springer, Cham, 640-641. [https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/978-3-319-01384-8\\_338](https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/978-3-319-01384-8_338)
- Foster, S., Fillis, I., Lehman, K., & Wickham, M. (2020). Investigating the relationship between visitor location and motivations to attend a museum. *Cultural Trends*, 29(3), 213-233. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1782172>
- Giannini, T., & Bowen, J. P. (2022). Museums and Digital Culture: From reality to digitality in the age of COVID-19. *Heritage*, 5(1), 192-214. <https://doi.org/10.3390/heritage5010011>
- Guðmundsdóttir, G. B., Dalaaker, D., Egeberg, G., Hatlevik, O. E., & Tømte, K. H. (2014). Interactive technology. Traditional practice?. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 9(1), 23-43. <https://doi.org/10.1080/07370024.2016.1226139>
- He, Z., Wu, L., & Li, X. R. (2018). When art meets tech: The role of augmented reality in enhancing museum experiences and purchase intentions. *Tourism Management*, 68, 127-139. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.003>
- Higgins-Desbiolles, F., Carnicelli, S., Krolkowski, C., Wijesinghe, G., & Boluk, K. (2019). Degrowing tourism: Rethinking tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 1926-1944. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601732>
- Huygelier, H., Mattheus, E., Abeele, V. V., van Ee, R., & Gillebert, C. R. (2021). The use of the term virtual reality in post-stroke rehabilitation: a scoping review and commentary. *Psychologica Belgica*, 61(1), 145. DOI: [10.5334/pb.1033](https://doi.org/10.5334/pb.1033)
- Janlert, L. E., & Stolterman, E. (2017). The meaning of interactivity—some proposals for definitions and measures. *Human-Computer Interaction*, 32(3), 103-138. <https://doi.org/10.1080/07370024.2016.1226139>
- Kardong-Edgren, S. S., Farra, S. L., Alinier, G., & Young, H. M. (2019). A call to unify definitions of virtual reality. *Clinical Simulation in Nursing*, 31, 28-34. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2019.02.006>
- Moorhouse, N., tom Dieck, M. C., & Jung, T. (2019). An experiential view to children learning in museums with augmented reality. *Museum Management and Curatorship*, 34(4), 402-418. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1578991>

17. Pauget, B., Tobelem, J. M., & Bootz, J. P. (2021). The future of French museums in 2030. *Technological forecasting and social change*, 162, 120384. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120384>
18. Remoaldo, P., Matos, O., Freitas, I., Gôja, R., Araújo Alves, J., Ribeiro, V., ... & Xavier, C. (2022). An international overview of certified practices in creative tourism in rural and urban territories. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(8), 1545-1573. <https://doi.org/10.1177/1096348020950792>
19. Serravalle, F., Ferraris, A., Vrontis, D., Thrassou, A., & Christofi, M. (2019). Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of museums. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100549. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.07.002>
20. Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
21. Stankov, U., & Gretzel, U. (2020). Tourism 4.0 technologies and tourist experiences: a human-centered design perspective. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 477-488. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00186-y>
22. Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I., Wibisono, N., & Triyuni, N. N. (2020). Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation. *Current Issues in Tourism*, 23(7), 867-879. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1568400>
23. Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G. G., Yadav, M. S., Pavlou, P. A., Krishnamurthy, S., & Krause, T. (2010). Interactive technologies and retailing strategy: A review, conceptual framework and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 96-110. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.004>
24. Vehar, J. (2020). Creativity and innovation: What is the difference?. *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. 558-564. Cham: Springer International Publishing.
25. Xu, Z., Zhang, H., Zhang, C., Xu, M., & Dong, N. (2019). Exploring the role of emotion in the relationship between museum image and tourists' behavioral intention: The case of three museums in Xi'an. *Sustainability*, 11(3), 559. <https://doi.org/10.3390/su11030559>

#### Kiti šaltiniai

1. Eurostat. (2014). *Glossary: Tourism*. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Tourism>
2. ICOM. (2022). *ICOM approves a new museum definition*. <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition/>
3. Louvre. (2023). *Virtual tours*. <https://www.louvre.fr/en/online-tours>
4. Ministre de la Culture. (2023). *Highlights*. <https://www.centrepompidou.fr/en/videos>
5. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia. (2023). *Multimedia*. <https://www.museoreinasofia.es/en/multimedia>
6. Museo Nacional del Prado. (2023). *Interactives*. <https://www.museodelprado.es/en/whats-on/interactives>
7. MVSEI VATICANI. (2023). *Virtual tours*. <https://m.museivaticani.va/content/museivaticani-mobile/en/collezioni/musei/tour-virtuali-elenco.html>
8. Statista. (2022a). *Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide – statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/6224/covid-19-impact-on-the-tourism-industry/#topicOverview>
9. Statista. (2022b). *Museums worldwide – statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/7489/museums-worldwide/#topicOverview>
10. Statista. (2023a). *Number of international tourist arrivals worldwide 2005-2022, by region*. <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2010/>
11. Statista. (2023d). *Leading museums in Europe from 2019 to 2021, based on attendance*. <https://www.statista.com/statistics/747942/attendance-at-leading-museums-in-europe/>
12. Tate. (2023). *360 tour of Tate Modern*. <https://www.tate.org.uk/about-us/projects/tate-modern-project/grimshaw>
13. The Hermitage Museum & Gardens. (2023). *The full story videos*. <https://thehermitagemuseum.org/the-full-story-video-clips/>
14. The Trustees of the British Museum. (2023). *Virtual visits*. <https://www.britishmuseum.org/learn/schools/samsung-digital-discovery-centre/virtual-visits>
15. Tretyakov Gallery. (2023). *Tretyakov online*. <https://www.tretykovgallery.ru/?lang=en>
16. Trustees of The Natural History Museum, London. (2022). *Virtual Museum: 13 ways to explore from home*. <https://www.nhm.ac.uk/visit/virtual-museum.html>
17. UNWTO. (2023). *Tourism set to return to pre-pandemic levels in some regions in 2023*. <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

## CREATIVE TOURISM DEVELOPMENT IN MUSEUMS WITH THE USE OF INTERACTIVE TECHNOLOGIES

The article analyses the concepts of creative tourism and interactive technologies, museum definition, and the peculiarities of creative tourism development in museums using interactive technologies. It is relevant to analyze the possibilities of developing creative tourism in museums using interactive technologies due to the apparent demand for experiential, engagement-oriented services and the trend towards digitization. Methods used in the work: analysis of scientific literature sources. The analysis showed that creative tourism is a growing trend in tourism that focuses on user engagement and experience. Interactive technologies, which are based on the interface between the user and the technology, can help to implement creative tourism.

Key words: creative tourism, museums, interactive technologies.

# KAVINĖS–BARO „PELĖDA“ ĮVAIZDŽIO GERINIMAS

*Mindaugas Lukošaitis (stud.), vadovė Zita Mejerienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Organizacijos įvaizdis yra svarbus kiekvienai organizacijai, nes suteikia konkurencinį pranašumą prieš konkurentus ir lemia organizacijos sėkmę, todėl svarbu nuolat analizuoti rinką, visuomenės poreikius, organizacijos aplinkoje esančių asmenų lūkesčius ir stengtis juos pateisinti, kad suformuoti stiprios, nesibaiminančios pokyčių organizacijos, tvirto ir sėkmingo, ilgalaikio verslo įvaizdį. Straipsnyje apibrėžiama įvaizdžio samprata, jo struktūra, tipai ir lygiai bei organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai, aprašomos organizacijos įvaizdžio formavimo bei stiprinimo galimybės. Atlikto kiekybinio tyrimo (anketinė klientų apklausa) rezultatų analizė atskleidė kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdžio elementų tobulintinas sritis, kurios turi didžiausią įtaką gerinant esamą įvaizdį visuomenėje.

Raktiniai žodžiai: organizacijos įvaizdis, įvaizdžio formavimas, paslauga, klientai, darbuotojai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Palankus organizacijos įvaizdis priklauso nuo teikiamų paslaugų kokybės ir spektro, kainų politikos, istorijos, vietos, reklamos, darbuotojų ir kt. Sukūrus pageidaujimą įvaizdį, negalima sustoti, būtina ir toliau palaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį, taip pat svarbu atskleisti ir įvertinti svarbiausių įvaizdžio elementų formavimo galimybes, sąveiką su naudojamomis marketingo priemonėmis (Gudeliūnaitė, Petrikė, 2021). Todėl teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimas turėtų tapti strateginiu sprendimu, kadangi tai ilgas ir nuolatinis procesas, tačiau užtikrinantis ilgalaikę verslo sėkmę. Palankus organizacijos įvaizdis, anot Filomenos ir kt. (2021), yra tiek pat reikšmingas kaip ir taikomos inovatyvios technologijos, lojalūs darbuotojai ir kt., tačiau, sukūrus pageidaujimą teigiamą įvaizdį, dėl nuolat besikeičiančios verslo aplinkos, labai svarbu jį nuolat stiprinti, t.y. analizuoti pokyčius ir imtis reikalingų priemonių, nenustoti tobulinti ir kurti tikslingą komunikaciją, sistemingai ir atsakingai valdyti savo įvaizdį.

**Tyrimo problema.** Kavinė – baras „Pelėda“ per 26 veiklos metus jau turi susiformavusį įvaizdį klientų tarpe, tačiau pastaruoju metu organizacijoje stebimas klientų srautų mažėjimas, kas sąlygoja ir mažėjantį organizacijos pelningumą. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokius kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdžio elementus būtina tobulinti, siekiant pagerinti organizacijos įvaizdį ir kartu pritraukti klientus bei užtikrinti ilgalaikę sėkmę ateityje. Todėl kyla probleminis klausimas – ar tinkamai valdomas kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdis ir kokie sprendimai jį pagerintų?

**Tikslas.** Išanalizavus bei įvertinus kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį, pasiūlyti sprendimus jo gerinimui.

### Uždaviniai:

1. Atlikti organizacijos įvaizdžio sampratos teorinę analizę
2. Empiriniu tyrimu įvertintinus kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį, identifikuoti problemines sritis.

**Tyrimo objektas.** Kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, anketinė klientų apklausa.

## Organizacijos įvaizdžio teoriniai aspektai

Dabartinės lietuvių kalbos terminų žodyne įvaizdis aiškinamas kaip vaizdu įkūnytas, tarsi įsivaizduojamas dalykas, taip pat panašiai rašoma ir anglų kalbos žodyne, kuriame įvaizdis yra prilyginamas vaizdinui, atvaizdui, reputacijai, idėjai, prestižui, įsivaizdavimui, ir t.t. (Lietuvių kalbos institutas, 2023). Visgi įvaizdžio sąvoka, manoma, yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio „imago“, reiškiančio imitavimą („imitar“) ir siekį („aemulot“), tad apibendrinant galima suprasti kaip „kažko siekimą imituojant“, tačiau Bagdonienės ir Hopeninės (2015) nuomone, nors įvaizdžio sąvokos apibrėžimų yra daug ir įvairių, siekiant formuoti universalią įvaizdžio sampratą, derėtų išskirti esminius taškus, kuriuose sutampa bent dalis mokslininkų požiūrių bei interpretacijų. Autorės įvaizdį aiškina kaip visumą vaizdinių, skirtų asmenims informuoti apie objektą, bet Koohjani ir kt. (2016) teigimu, įvaizdis skirtas ne tik informuoti, bet ir paskatinti įsivaizduoti tiek esamus su organizacija susijusius vaizdinius, tiek buvusius ar tik būsimus, todėl tai puiki strateginė bei vertybinė organizacijos savybė.

Organizacijos įvaizdis yra daugiaprasmė sąvoka, kadangi mokslininkai ją aiškina kiekvienas iš savo pozicijos, todėl nėra aišku, ar ateityje bus priimtas bendras ir visuotinai taikomas įvaizdžio sampratos aiškinimas. Dėl šios priežasties palyginimui 1 lentelėje pateikiamos įvairių autorių interpretacijos. Daugumos autorių teiginiai rodo, jog organizacijos įvaizdis yra tarsi vartotojų supratimas bei požiūris apie organizaciją ir jos veiklos procesus, siūlomą produkciją, komunikaciją bei savybes, tačiau galima daryti prielaidą, jog tas supratimas trunka tik tam tikrą ribotą laiką ir nėra pastovus ar nuolatinis. Pavyzdžiui Bracniková ir Matušinská (2018) teigia, jog organizacija netgi neturi įvaizdžio, kol nepradedą kurti ryšio su vartotoju. Siekdama pritraukti klientus, organizacija bando padaryti teigiamą įspūdį, parodyti savo išskirtinumą, geriausias savo savybes ir kokybišką produkciją, o visa tai ir sąlygoja vartotojų pasitenkinimą bei tapimą klientais, kas lemia organizacijos įvaizdį jų požiūriu.



**1 lentelė. Įvaizdžio samprata pagal įvairius autorius (sudaryta autoriaus)**

Autorius, metai	Įvaizdžio sąvokos interpretavimas
Koohjani ir kt. (2016)	Tai strateginė bei vertybinė organizacijos savybė, taikoma ne tik informuoti, bet ir paskatinti vartotojus įsivaizduoti su įmone susijusius buvusius, esamus ir būsimus vaizdinius
Kavaliauskaitė (2017)	Tai organizacijos darbuotojų bei klientų tikėjimas tuo vaizdiniu, kurį mato patys ar jiems kuria ir pristato organizacija
Bozkurt (2018)	Tai vartotojų įsitikinimai, idėjos, požiūris ir įspūdis apie organizaciją
Melastri ir Giantari (2019)	Tai organizacijos savybė, atspindinti organizacijos vertybes, patikimumą, naudą vartotojų vertinimu
Veneditkovna ir kt. (2020)	Tai emocinis organizacijos vaizdas, susiformavęs vartotojų sąmonėje ir turintis stereotipo pobūdį
Balmer ir kt. (2020)	Tai su įmone susijusių vaizdinių susidarymas vartotojo sąmonėje, kai šis susiduria su organizaciją primenančia informacija, pavyzdžiui – pavadinimu
Filomena ir kt. (2021)	Tai tarp organizacijos produkcijos kokybės ir vartotojų pasitenkinimo ja riba, formuojanti požiūrį į tolimesnį ryšį su įmone
Triatmanto ir kt. (2021)	Tai vartotojų apie organizaciją susikurtų įspūdžių bei nusiteikimų visuma

Guggenmos ir Berret (2021) įvertina organizacijai įvaizdžio reikšmę ir teigia, jog, siekiant sėkmingo verslo, būtina kurti ir palaikyti teigiamą įvaizdį, nuolat analizuoti jį sąlygojančius ir stiprinti nepalankiai vertinamus vidinius bei išorinius veiksnius. Chien ir Chi (2019) dar akcentuoja, jog teigiamas organizacijos įvaizdis padeda ne tik formuoti nuomonę, bet ir pritraukti klientus, darbuotojus, tiekėjus ir pan., didina pardavimus ir pelningumą, stiprina ryšius, skatina pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija.

Nėra vieno organizacijos įvaizdžio, todėl dažnai išskiriami keli, kylantys iš įvairių suinteresuotų auditorijų, skirtingai įsivaizduojančių tą patį organizacijos įvaizdį, todėl Massey (2016) išskiria svarbiausius įvaizdžių tipus:

- Ekonominio objekto įvaizdis – tai finansinis įvaizdis, reikšmingas investuotojams, darbuotojams ir kitiems interesantams, kuriems aktualus faktinis organizacijos naudingumas.
- Socialinio objekto įvaizdis, dar vadinamas įmonių socialiniu efektyvumu, atskleidžia organizacijos įsitraukimą į bendruomenių veiklą, saugumą, socialinę atsakomybę ir pan..
- Gamintojo ar paslaugų teikėjo įvaizdis, kuris kartu yra siejamas ir su produkcijos įvaizdžiu bei kokybe.
- Darbdavio įvaizdis, vertinamas kaip puikiai darbo vieta, reitingu, atsakinga ir darbuotojus vertinančia įmone (Massey, 2016).

Organizacijos įvaizdžio tipai yra susiję su organizacijos vertybėmis, o šios atspindi organizacijos misijoje, vizijoje bei tiksluose, sudarančiuose veiklos strategijos kryptį. Siekdamas sėkmingai konkuruoti, organizacijos yra pasirengusios tapti labiau socialiai atsakingomis, patikimomis, novatoriškomis ir veikiančiomis efektyviai, todėl galimai ims keisti strategines kryptis, formuos kitas savybes ir įtrauks papildomus organizacijos įvaizdžio kūrimo aspektus (Veneditkovna ir kt., 2020).

Giedraitis bei Viningienė (2017) teigia, jog organizacijos įvaizdžio struktūrą sudaro 8 sudedamosios dalys – produkto, vartotojo, vidinio, vadovo, darbuotojų, vizualusis, verslo ir socialinis įvaizdis, o šiam skirstymui pritaria ir Gudeliūnaitė bei Petrikė (2021) (žr. 1pav.).

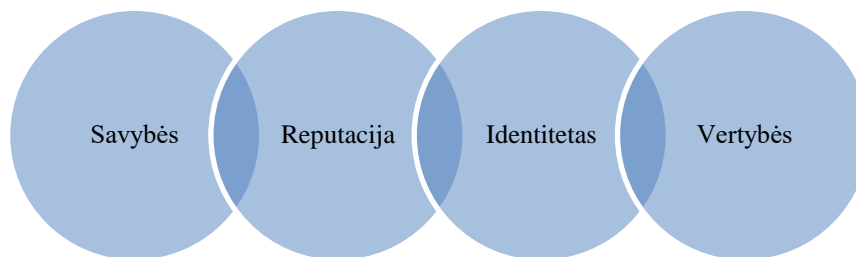


**1 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra** (sudaryta autoriaus pagal Giedraitį, Viningienę, 2017; Gudeliūnaitę, Petrikę, 2021)

Produkto įvaizdis atskleidžia vartotojų požiūrį į organizacijos teikiamas paslaugas ar gaminamas prekes, jų kokybę, vertę, tačiau paties vartotojo įvaizdis apibūdina jo gyvenimo būdą, kultūrą ir požiūrį, kuris galimai sutampa su

organizacijos, kurios paslaugomis jis naudojasi, požiūriu ir vertybėmis, taip pat atskleidžia įvairias organizacijos klientų charakteristikas ir poreikius. Vidinis organizacijos įvaizdis yra prilyginamas mikroklimatui, organizacinei kultūrai, darbo santykiams ir kitiems, su vidiniais įmonės veiklos procesais susijusiems, veiksniais, kuriantiems įspūdį apie tai, kokia yra ir kaip visuomenėje pristatoma organizacija „iš vidaus“. Vadovo įvaizdis suprantamas kaip jo išvaizda, elgsena, bendravimas, stilius ir pan., o darbuotojų – kaip jų kompetencijos, bendravimas, aptarnavimas, kultūra bei kitos charakteristikos. Vizualusis įvaizdis siejamas su firminio stiliaus elementais, simboliais, ženklais, interjeru bei eksterjeru, netgi kvapais ir garsais, verslo įvaizdis traktuojamas kaip organizacijos veiklos rodikliai, pasiekimai, verslo reputacija ir pan., o socialinis įvaizdis prilyginamas organizacijos socialinei veiklai (Gudeliūnaitė, Petrikė, 2021). Įmonės įvaizdžio formavimas pagal struktūrines dalis svarbus dėl galimybės sutelkti dėmesį į trūkumus ir tobulinti palankiai vertinamą įvairiapusių organizacijos įvaizdį.

Sugianto (2016) teigia, jog svarbu tinkamai įvertinti ir suprasti organizacijos įvaizdžio struktūrines dimensijas, kurias sudaro 4 dalys – organizacijos savybės, reputacija, vertė ir korporacinis identitetas. Autoriui pritaria ir daugelis kitų autorių, tokių kaip Schnurr (2016), Diputri ir Yusuf (2019) bei kt. Šios pagrindinės sudedamosios gali suteikti daug įvairios informacijos apie organizaciją, jos veiklą ir įvaizdį (žr. 2 pav.).



**2 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūrinės dalys** (sudaryta autoriaus pagal Sugianto, 2016; Schnurr, 2016; Diputri ir Yusuf, 2019)

Teigiamas organizacijos įvaizdis yra priimtinas vartotojui, todėl gali būti prilyginamas ir vertinamas palankiai, o neigiamas – nepalankiai, t. y. organizacijos nenaudai. Kiekviena organizacija siekia kuo geriau vertinamo savo įvaizdžio, sukeliančio klientams, darbuotojams ir netgi visuomenei teigiamas emocijas, o tai atlieptų teigiamą vertinimą per įspūdžius ir patirtį. Teigiamas įvaizdis lemia rezultatyvią ir pelningą organizacijos veiklą, didina konkurencingumą rinkoje, kai tuo tarpu neigiamas organizacijos įvaizdis šiuos rodiklius gali sumažinti ir netgi sukelti nuostolių (Khoo, 2020). Lee ir Lee (2018) nuomone, organizacijoms palanku kurti ir neutralų įvaizdį, o tam pritaria ir Khoo (2020), kuris pabrėžia, jog tai mažiausiai rizikingas įvaizdžio lygis, kadangi jis nekuria jokios komunikacijos, todėl nėra kuriamos nei nuomonės, nei požiūriai, o tai gali padėti išvengti tam tikrų nepageidaujamų vertinimų ir reakcijų. Abiejų autorių teigimu, sudėtingiausia išlaikyti universalų organizacijos įvaizdį, derantį su skirtingomis auditorijomis bei bendruomenėmis. Tarp palankaus ir nepalankaus, t. y. teigiamo bei neigiamo įvaizdžio, kurio ribose formuojamas neutralus ar universalus įvaizdis, yra riba, kurią peržengus viskas gali pakrypti daugelio organizacijų nepageidaujama neigiama linkme, kadangi būtent neigiamas organizacijos įvaizdis neprivalo būti formuojamas, nes jis dažniausiai kyla dėl visuomenės kaip grupės ar individualių vartotojų nepasitenkinimo organizacijos veiksmis.

Organizacijos įvaizdžiui įtakos turi daug ir įvairių veiksnių, kadangi ir struktūrinių dalių yra pakankamai daug, tačiau kiekvienai jų priklauso įvairūs su organizacijos vidine bei išorine aplinka susiję konstruktai, o jų poveikis kiekvienai auditorijai vėlgi yra skirtingas. 2 lentelėje pateikiami įvairių autorių išskiriami svarbiausi, daugiausiai organizacijos įvaizdžiui įtakos turintys veiksniai.

**2 lentelė. Organizacijos įvaizdžiui įtakos turinčių veiksnių palyginimas** (sudaryta autoriaus)

Autorius, metai	Organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai
Krampaitė (2015)	Marketingo veiksmai, organizacijos kultūra ir stilius, paslaugos, paslaugos teikimo procesas, įskaitant darbuotojus bei klientus, rinka
Kavaliauskaitė (2017)	Reputacija, identitetas bei įmonės asmenybės
Okoisama ir kt. (2017)	Kokybė, kompetencijos, santykiai su visuomene: viešieji ryšiai, klientai, darbuotojai, konkurentai, investuotojai, dalininkai
Polinkevyč ir Kaminski (2018)	Organizacinis identitetas, žinomumas, reputacija, fizinė aplinka, paslaugų lygis – kokybė, komunikacija, klientai, darbuotojai, dalininkai
Dokmaipum ir kt. (2019)	Vartotojai, darbuotojai, bendruomenė, vyriausybė, investuotojai
Ristina ir Iosimiasmina (2020)	Internetinis puslapis, aiški, lengvai suprantama kainodara, viešinama informacija ir taikomos komunikacijos priemonės, vizualiniai sprendimai bei išvaizda, rekomendacijos, klientai, darbuotojai, marketingo planas

Apibendrinant įvairių autorių pateikiamus organizacijos įvaizdį lemiančius veiksniai, galima teigti, jog visuomenėje visus juos galima skirstyti į vidinius bei išorinius veiksniai, atliepiant vidinio bei išorinio organizacijos įvaizdžio formavimo bei valdymo perspektyvas. Įvaizdis kinta nuolat, tai nėra statiškas terminas, todėl keičiasi kartu su nuomonėmis, įspūdžiais ir patirtimis, o simpatija virsta antipatija bei atvirksčiai. Todėl, siekiant formuoti palankų

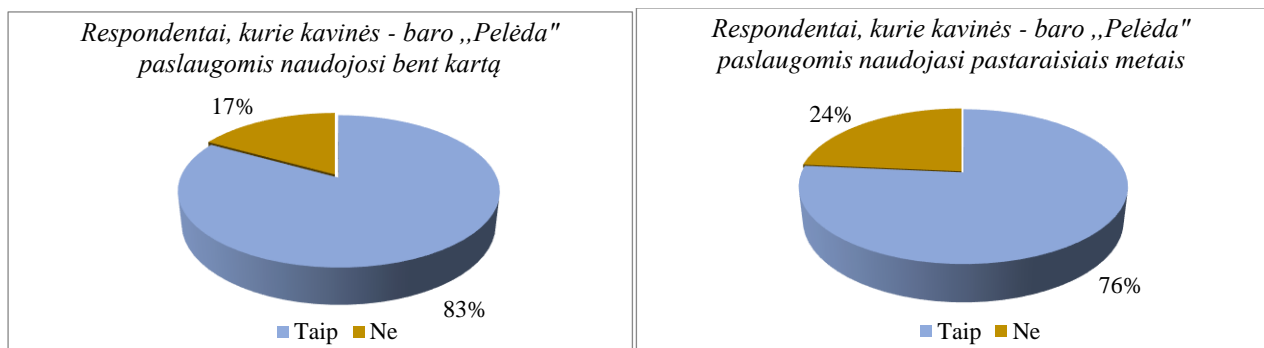
pageidaujama įvaizdį, būtina nuolat stebėti rinką ir kontroliuoti organizacijos įvaizdį sąlygojančius veiksnius. Anot Polinkevych, Kamiński (2018), siekiant gerinti organizacijos įvaizdį, svarbu tobulinti emocinius organizacijos įvaizdžio požymius, tokius kaip reputaciją ir identitetą, formuoti palankias nuomones, atsiliepimus, rekomendacijas, kurti malonias patirtis. Taip pat svarbu tobulinti ir funkcinis organizacijos įvaizdžio požymius: produkcijos pasiūlą, prieinamumą bei fizinę aplinką, orientuojantis į kiekybines bei kokybines charakteristikas. Sužinota informacija bei įgyta patirtis nedingsta, nes sukurtas pats pirmas išpūdis virsta tarsi santykių pamatu, kurio pakeisti nebeįmanoma. Siekiant formuoti ir ateityje stiprinti organizacijos įvaizdį, būtina taikyti priemones, kurios padėtų kurti ir vėliau tobulinti visas organizacijos įvaizdžio struktūrinės dalis nuo pat organizacijos veiklos pradžios, nelaukiant, kol įvaizdis susiformuos pats ir galimai dėl neteisingos informacijos ar vienos klaidos virs neigiamu bei nepalankiu organizacijai.

### Kavinės–baro „Pelėda“ įvaizdžio tyrimas

Siekiant įvertinti kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį bei identifikuoti problemines jo sritis, buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė klientų apklausa.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliekamas apklausiant kavinės – baro „Pelėda“ klientus. Dėl galimybės per trumpą laiką apklausti kuo daugiau respondentų ir gauti patikimus duomenis, pasirinkta apklausa atlikti naudojantis anoniminiu klausimynu. Šis sprendimas gali padėti gauti nuoširdžius atsakymus, taip pat, laikantis duomenų apsaugos principų, nebūtų pažeidžiama asmeninė respondentų erdvė. Tyrimo instrumente nėra asmens orumą žeminančių teiginių ir / ar klausimų, nėra siekiama pakenkti respondentų socialiniam statusui, klausimai sudaryti pagarbiu stiliumi. Kavinės – baro „Pelėda“ klientams skirtą klausimyną sudaro 19 klausimų, iš kurių 4 yra demografiniai, kuriais siekiama surinkti informaciją apie tyrimo dalyvius, t.y. jų lytį, amžių, gaunamas pajamas, gyvenamą vietovę. Kiti 15 klausimų skirti tyrimo problemai analizuoti ir tikslui pasiekti. Apklauiant esamus, potencialius ir buvusius klientus, buvo pasirinktas tikimybinis atrankos būdas. Pasinaudojus Paniotto formule su 7 proc. paklaida, nustatyta, kad reikia apklausti 204 Tauragės regiono gyventojus. Apklausa buvo vykdoma per [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) bei raštu, užpildant kavinėje – bare paliktus klausimynus. Kadangi buvo vykdomas platus nuorodos į apklausą viešinimas, gauti 182 užpildyti elektroniniai klausimynai. Taip pat gauti 46 raštu užpildyti klausimynai, tačiau 14 iš jų buvo sugadinti. Duomenys buvo analizuojami iš 214 klausimynų, todėl galima teigti, jog gauti duomenys yra patikimi ir reprezentatyvūs, padės įvertinti kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį bei numatyti gerinimo galimybes. Apklausa vyko 2023 metų balandžio 13 – 26 dienomis.

**Tyrimo rezultatai.** Tyrimo metu pirmiausia norėta išsiaiškinti, kokia tyrimo dalyvių dalis naudoja kavinės – baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis (žr. 3 pav.).

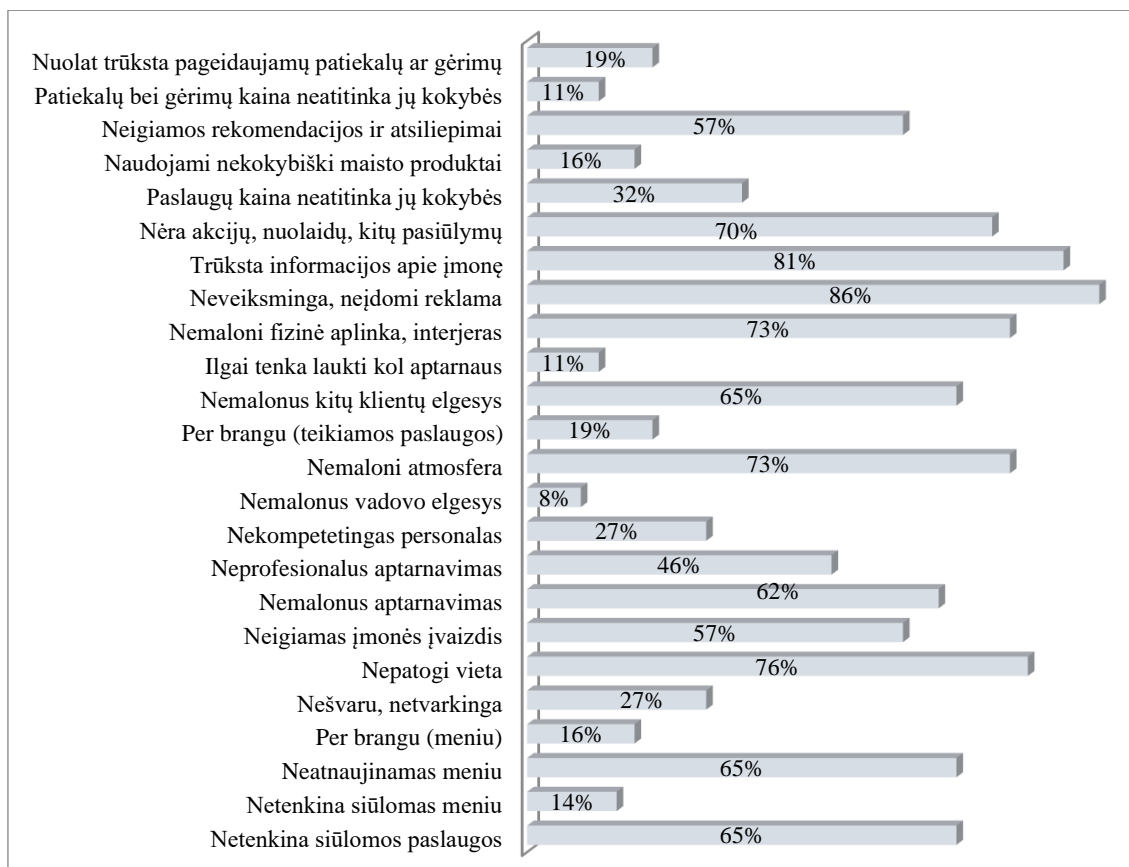


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi kavinės–baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis

Pagal paveikslą duomenis matoma, jog 83 proc. respondentų yra bent kartą pasinaudoję kavinės – baro „Pelėda“ paslaugomis, iš kurių pastaraisiais metais bendrovės paslaugomis naudojosi 76 proc. Taigi, šių tyrimo dalyvių pateikti atsakymai padės įvertinti kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį esamuoju laiku bei identifikuoti daugiausiai bendrovės įvaizdį sąlygojančius veiksnius kavinės – baro klientų požiūriu. Likę 24 proc. respondentų nurodė, jog pastaraisiais metais nesinaudojo kavinės paslaugomis, o 17 proc. yra potencialūs klientai, kuriuos „Pelėda“ gali siekti pritraukti.

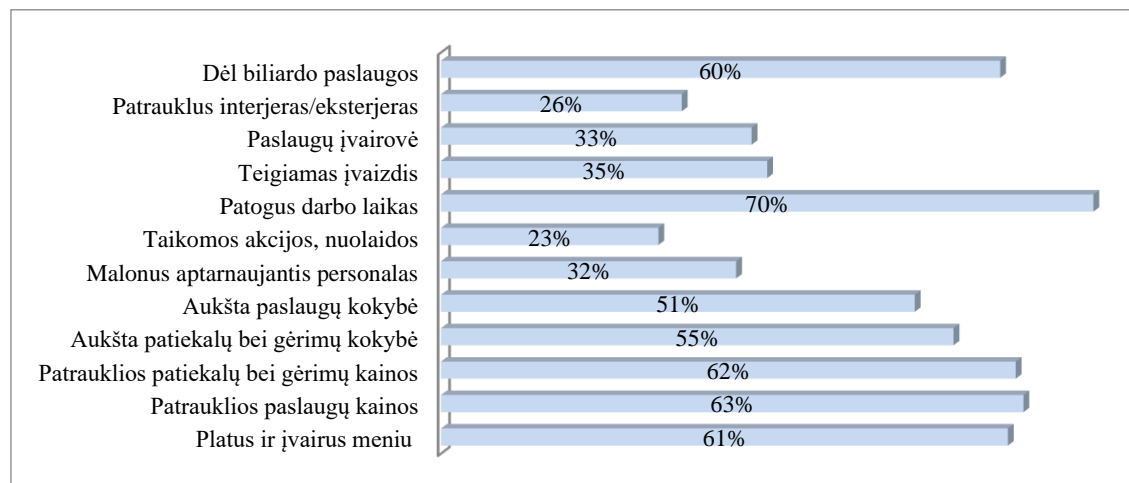
Potencialių bei buvusių kavinės - baro „Pelėda“ klientų buvo prašoma atskleisti, dėl kokių priežasčių jie nesinaudoja kavinės – baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis (žr. 4 pav.).

Pagal pateiktus duomenis matoma, jog didžioji dalis, 86 proc. tyrimo dalyvių, nesinaudoja kavinės – baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis dėl neveiksmingos ir neįdomios reklamos, nes įmonė praktiškai nenaudoja reklamos, išskyrus tam tikras reklamos formas socialiniame tinkle „Meta“. Taip pat dauguma (81 proc.) respondentų paslaugomis nesinaudoja dar ir dėl informacijos apie „Pelėdą“ stokos, o tai vėlgi galima susieti su mažai naudojama reklama bei komunikacijos su esamais bei potencialiais klientais stoka. Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog potencialių kavinės – baro klientų pasirinkimui naudotis jos teikiamomis paslaugomis neigiamos įtakos turi nepatogi vieta, nemaloni atmosfera, fizinė aplinka bei interjeras, pardavimo skatinimo priemonių stoka – akcijų, nuolaidų ir kitų pasiūlymų.



4 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai nesinaudoja kavinės–baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis

Tyrimo metu buvo tikslinga sužinoti, dėl kokių priežasčių respondentai naudojami kavinės – baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis. Gauti rezultatai matomi 5 paveiksle.

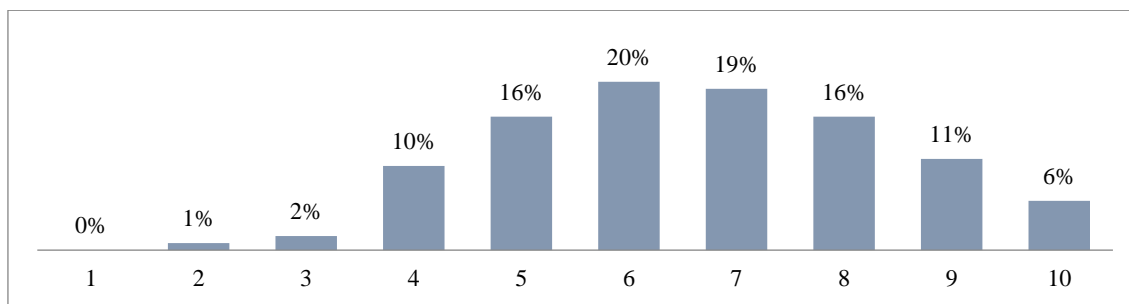


5 pav. Veiksniai, lemiantys naudojimąsi kavinės–baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis

Didžioji dalis (70 proc.) kavinės – baro klientų nurodė, jog teikiamomis paslaugomis dažniausiai naudojasi dėl jiems patogaus „Pelėdos“ darbo laiko, nes yra dirbama visomis savaitės dienomis: nuo 11.00 val. iki 22.00 val. darbo dienomis bei 24.00 val. savaitgaliais. Iš kitų pateiktų duomenų matyti, jog naudotis kavinės – baro „Pelėda“ teikiamomis paslaugomis daugumą klientų skatina su maitinimo paslaugomis susiję veiksniai – tai patrauklios patiekalų, gėrimų bei paslaugų kainos ir platus bei įvairus menu. Taip pat reikšmingos įtakos klientų pasirinkimui turi viena populiariausių teikiamų paslaugų – biliardo paslauga.

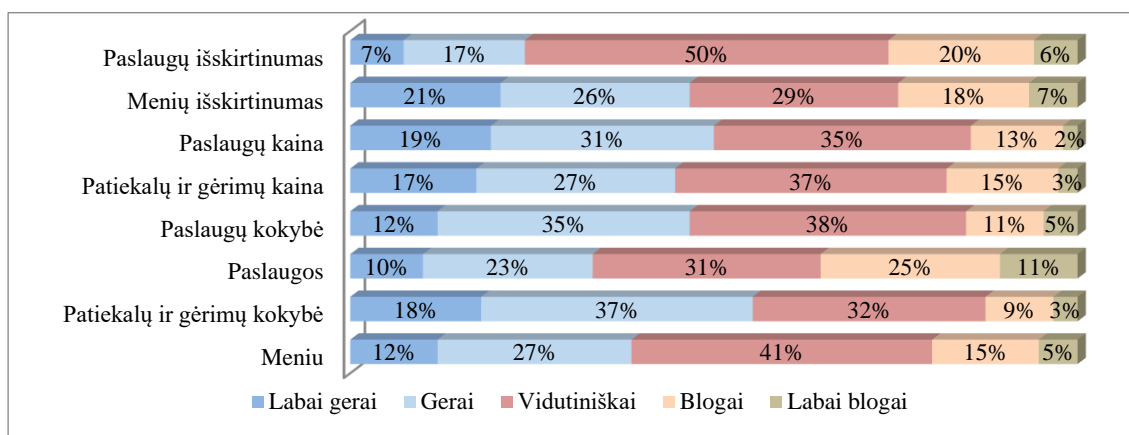
Kadangi buvo norima įvertinti kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį, todėl respondentų buvo prašoma tai atlikti dešimties balų skalėje, kurioje 10 balų reiškia labai gerai, o 1 – labai blogai (žr 6 pav.).

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dauguma – 39 proc. kavinės – baro „Pelėda“ klientų, bendrovės įvaizdį vertina 6-7 balais. Beveik trečdalis, 29 proc. respondentų bendrovės įvaizdį vertina 5 balais ir mažiau, o likę 33 proc. – 8 balais ir daugiau. Bendras visų gautų balų vidurkis sudaro 6,66 balo, todėl, siekiant geresnio klientų vertinimo, būtina tobulinti kavinės – baro įvaizdį.



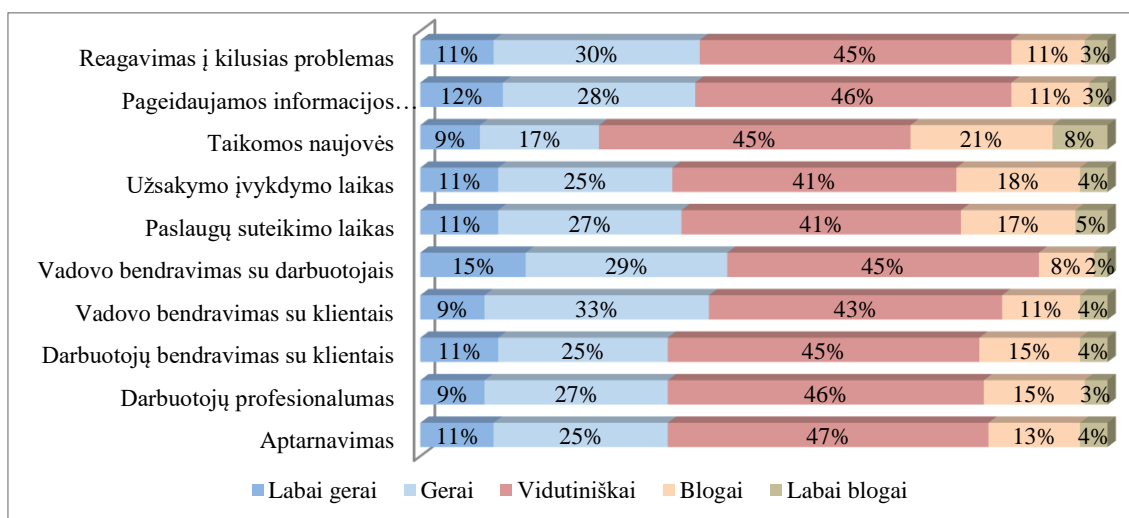
6 pav. Kavinės–baro „Pelėda“ įvaizdžio vertinimas balais

Siekiant identifikuoti veiksnius, kurie turi daugiausiai įtakos kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdžio formavimui bei palaikymui ir galimai neigiamai jį veikia, tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti bendrovės įvaizdį sąlygojančius veiksnius. Gauti rezultatai suskirstyti į 3 dalis: kavinės – baro „Pelėda“ teikiamų paslaugų vertinimo dalį (7 pav.), vidinių bendrovės įvaizdį formuojančių veiksnių vertinimo dalį (8 pav.) bei išorinių bendrovės įvaizdį formuojančių veiksnių dalį (9 pav.).



7 pav. Kavinės–baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančių paslaugų bei meniu vertinimas

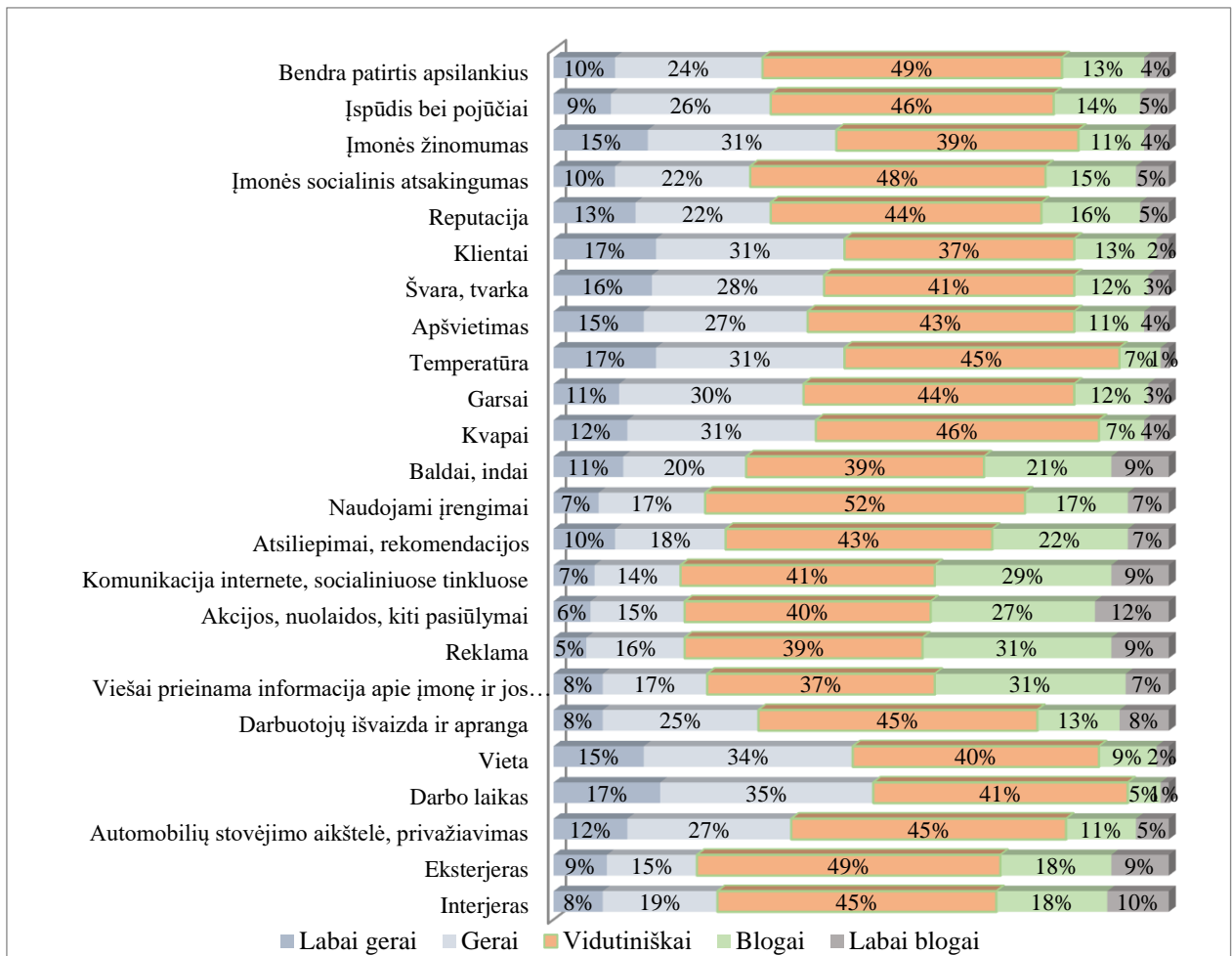
Paveikslo duomenys rodo, jog dauguma tyrime dalyvavusių kavinės – baro „Pelėda“ klientų labai gerai ir gerai vertina patiekalų bei gėrimų kokybę (55 proc.), paslaugų kainas (50 proc.), paslaugų kokybę (47 proc.), meniu išskirtinumą (47 proc.), patiekalų bei gėrimų kainas (44 proc.). Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog labiau neigiamai negu teigiamai kavinės – baro „Pelėda“ klientai vertina paslaugų asortimentą – 33 proc. tyrimo dalyvių vertina labai gerai ir gerai, 31 proc. – vidutiniškai, o 36 proc. – blogai ir labai blogai, todėl derėtų plėsti teikiamų paslaugų asortimentą, kadangi esamų kokybė bei kainos iš esmės vertinamos tik palankiai.



8 pav. Kavinės–baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančių vidinių veiksnių vertinimas

Gauti tyrimo rezultatai (žr. 8 pav.) atskleidė, jog didžioji dalis respondentų labai gerai ir gerai nevertina nei vieno kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančio vidinio veiksnio. Labiau vidutiniškai dauguma tyrime dalyvavusių kavinės – baro „Pelėda“ klientų vertina tokius vidinius, kavinės – baro įvaizdį sąlygojančius veiksnius, kaip aptarnavimas (47

proc.), darbuotojų profesionalumas (46 proc.), pageidaujamos informacijos suteikimas (46 proc.), vadovo bendravimas su darbuotojais (45 proc.), darbuotojų bendravimas su klientais (45 proc.), vadovo bendravimas su klientais (43 proc.), paslaugų suteikimo bei užsakymų įvykdymo laikas (41 proc.). Taikomas naujoves dauguma respondentų taipogi vertina vidutiniškai (45 proc.), tačiau, lyginant duomenis matyti, jog dalis respondentų bendrovėje taikomas naujoves vertina labiau neigiamai (29 proc.) negu teigiamai (26 proc.). Galima daryti prielaidą, jog visus kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančius vidinius veiksmus derėtų tobulinti, siekiant aukštesnio nei vidutinis įvaizdžio vertinimo.



9 pav. Kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančių išorinių veiksnių vertinimas

Pateikto paveikslo duomenys rodo, jog dalis tyrime dalyvavusių kavinės – baro „Pelėda“ klientų labiau neigiamai negu teigiamai vertina kavinės - baro naudojamą reklamą (40 proc.), akcijas bei nuolaidas (39 proc.), viešai prieinamą informaciją apie kavinę-barą ir jos teikiamas paslaugas (38 proc.). Be to, bendrą patirtį apsilankius kavinėje – bare „Pelėda“ labai gerai ir gerai vertina tik 34 proc. respondentų, vidutiniškai – 49 proc., blogai ir labai blogai – 17 proc. Taigi visumoje, vertinant išorinius, kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančius veiksmus klientų požiūriu, įvaizdis vertinamas vidutiniškai, tačiau labiau teigiamai nei neigiamai.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dauguma kavinės – baro „Pelėda“ klientų jos įvaizdį vertina vidutiniškai – 6,66 balo. Klientų nuomone, kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį nepalankiai veikiančių veiksnių sritys yra paslaugos, rėmimas, fizinis akivaizdumas bei veiklos procesas, kurias būtina tobulinti, siekiant pagerinti maitinimo įmonės įvaizdį visuomenėje.

### Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad organizacijos įvaizdis yra visuomenės požiūris į organizacijos veiklos procesus ir suvokimas apie ją, kaip objektą per įvairias vaizdines, emocines, komunikacines priemones. Įvaizdis yra glaudžiai susijęs su organizacijos reputacija, identitetu, produkcijos kokybe, darbuotojų bei klientų pasitenkinimu ir yra sudarytas iš įvairių struktūrinių dalių – produkto, vartotojo, vidinio, vadovo, personalo, vizualiojo, verslo, socialinio įvaizdžių. Pagal laipsnį ir poveikį organizacijos įvaizdį galima skirstyti į teigiamą, neigiamą, neutralų bei universalų. Formuojant organizacijos įvaizdį būtina kurti tiek vaizdines, tiek emocines priemones, priimti su komunikacija, vertybėmis, vadovavimu, investavimu, reputacija, ištekliais ir kitais organizacijos veiklą sąlygojančiais veiksniais susijusius sprendimus, turinčius įtakos organizacijos reputacijai, darbuotojų bei klientų lojalumui, kitų asmenų pritraukimui ir išlaikymui bei sėkmingai plėtrai rinkoje. Organizacijos įvaizdis yra svarbus

kiekvienai organizacijai, nes suteikia konkurencinį pranašumą prieš konkurentus ir lemia organizacijos sėkmę, todėl derėtų nuolat analizuoti rinką, visuomenės poreikius, organizacijos aplinkoje esančių asmenų lūkesčius ir stengtis juos pateisinti, kad suformuoti stiprios, nesibaiminančios pokyčių organizacijos, tvirto ir sėkmingo bei ilgalaikio verslo įvaizdį.

2. Atlikus empirinį tyrimą ir apibendrinus gauto tyrimo rezultatus, nustatyta, kad respondentai kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį vertina vidutiniškai, todėl, siekiant geresnio vertinimo, būtina tobulinti kavinės – baro įvaizdį. Dauguma klientų tik vidutiniškai vertina meniu, naudojamus įrengimus, eksterjerą, kavinės – baro „Pelėda“ socialinį atsakingumą, interjerą, reputaciją, garsus, kvapus, apšvietimą, atsiliepimus bei rekomendacijas apie kavinę – barą, komunikaciją internete ir naudojamus baldus bei indus. Be to, klientai labiau neigiamai negu teigiamai vertina maitinimo įmonės naudojamą reklamą, akcijas bei nuolaidas, viešai prieinamą informaciją. Didžioji dalis respondentų labai gerai ir gerai nevertina nei vieno kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį sąlygojančio vidinio veiksnio. Nustatyta, jog labiausiai pagerinti kavinės – baro „Pelėda“ įvaizdį galėtų įrengta lauko terasa, organizuojami teminiai ar muzikos renginiai, taikomos inovacijos, platesnis teikiamų paslaugų asortimentas, įvairesnis gėrimų asortimentas, skelbiamos įvairios akcijos, didesnė komunikacija socialiniuose tinkluose, firminio stiliaus sukūrimas, dažniau matomos reklamos, malonesnis interjeras bei eksterjeras ir jų elementai, profesionalesnis klientų aptarnavimas.

## Literatūra

1. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2015). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Technologija
2. Balmer, J. M. T., Lin, Z., Chen, W., He, X. (2020). The role of corporate brand image for B2B relationships of logistics service providers in China. *Journal of business research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320302022>
3. Bozkurt, M. (2018). Corporate Image, Brand and Reputation Concepts and Their Importance for Tourism Establishments. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2(2), 60-66. [https://www.researchgate.net/publication/330022863\\_Corporate\\_Image\\_Brand\\_and\\_Reputation\\_Concepts\\_and\\_Their\\_Importance\\_for\\_Tourism\\_Establishments](https://www.researchgate.net/publication/330022863_Corporate_Image_Brand_and_Reputation_Concepts_and_Their_Importance_for_Tourism_Establishments)
4. Braciniková, V., Matušinská, K. (2018). Corporate image of banks from the generation y perspective. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 66 (47), 2. <https://doi.org/10.11118/actaun201866020441>
5. Chien, L., Chi, S. (2019). Corporate image as a mediator between service quality and customer satisfaction: difference across categorized exhibitors. *Business and Economics*, 5(3). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844018336077>
6. Diputri, D. R., Yusuf, A. (2019). The effect of service quality and hospital images on patient satisfaction (Survey of Outpatients at Saraswati Cikampek General Hospital). *Manajemen 60 Bisnis*, 9(2). <http://202.52.52.22/index.php/jmb/article/view/10509>
7. Dokmaipum, S. Khantapha, N. Piriyaikul, R. (2019). Corporate Image Management of Retail Business (Downstream). *Journal of Business and Management*, 7, 892-907. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=91920>
8. Filomena, G., Versteegen, J., Manley, E. (2019). A computational approach to 'The Image of the City'. *Cities*, 89, 14-25.
9. Giedraitis, A., Viningienė, D. (2017). Gamybos įmonės įvaizdžio trūkumai klientų požiūriu. *Regional formation & Development Studies*, (22), 41-49. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.15181/rfds.v22i2.1475>
10. Gudeliūnaitė, M., Petrikė, I. (2021). Įmonės įvaizdžio socialinėje medijoje formavimo sprendimai. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu: recenzuotų straipsnių rinkinys*. Kauno kolegija.
11. Guggenmos, R., Benett, G. B. (2021). *The Effects of Company Image and Communication Platform Alignment on Investor Information Processing*. <https://ssrn.com/abstract=2650169>
12. Kavaliauskaitė, I. (2017). Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe: mobiliojo ryšio bendrovių atvejis. *Informacijos mokslai*, 77, 123-144. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10710>
13. Koohjani, R., G., Taghvaei, R., Soleimani, H. (2016). The effect of corporate image on the formation of customer attraction. *Management Science Letters*, 6(10), 655-670. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.8.003>
14. Khoo, K., L. (2020). *A study of service quality, corporate image, customer satisfaction, revisit intention and word-of-mouth: evidence from the KTV industry*. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/PRR-08-2019-0029>
15. Krampaitė, S. (2015). Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai. *Daktaro disertacija*. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:14462850/>
16. Lee, Y.-J., Lee, C.-Y. (2018). The effects of information cues on perceived legitimacy of companies that promote corporate social responsibility initiatives on social networking sites. *Journal of Business Research*, 83, 202-214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.039>.
17. Lietuvių kalbos institutas (2023). <https://ekalba.lt/dabartines-lietuviu-kalbos-zodynas/%C4%AFvaizdis?paieska=%C4%AFvaizdis&i=2b404d2d-f4ae-4d84-a44f-ba05eb1db31f>
18. Massey, J. E. (2016). A Theory Of Organizational Image Management. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 1-6. [https://scholarworks.waldenu.edu/sm\\_pubs/95/](https://scholarworks.waldenu.edu/sm_pubs/95/)
19. Melastri, K., Giantari, I. (2019). Effect of Service Quality, Company Image, and Customer Satisfaction in Word Of Mouth. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(4), 127-134. <https://core.ac.uk/download/pdf/230599735.pdf>
20. Okoisama, T. C., Best, E. C., Anyanwu, S. A. (2017). Corporate image management and firm's competitive advantage: A study of the telecommunication industry in port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research. Social & Management Sciences*, 3(6). <https://ijaar.org/articles/Volume3- Number6/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v3n5-may17-p11.pdf>
21. Polinkevyč, O., Kaminski, R. (2018). Corporta Image in Behavioral Marketing business entities. *Inonovative marketing Journal*, 14 (1), 33-40. <https://doi.org/10.5171/2015.259483>.
22. Ristina, B., Iosimiasmina, C. (2020). Corporate image: identifying building up strategies. *Management/Lucrari Stiintifice Seria I*, 22(3), 13-18.
23. Schnurr, S. (2016). Not so 'innocent' after all? Exploring corporate identity construction online. *The PAD Research Group*, 10(3), 291-313. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1750481315623902>

24. Sugianto, L. O. (2016). Antecedent And Konsekuen Word Of Mouth. *Journal Ekonomik Syariah*, 4 (1), 155 – 178. <https://www.semanticscholar.org/paper/ANTECEDENT-AND-KONSEKUEN-WORD-OFMOUTH-Sugianto/94a6149775e4e82ebfe659dc5f08622aa7ebe01e>
25. Triatmanto, B., Respati, H., Wahyuni, N. (2021). Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry. *Business and Economics*, 7(3). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021005090>
26. Venediktovna, Z. H., Evgenieva, L. T., Arkadevna, S. A., Valentinovna, K. T., Leonardovna, L. A. (2020). A Study of Consumer Attitudes Towards Company Image. *International Journal of Management*, 11 (5), 803-812. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3631043](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3631043)

### **IMPROVING THE IMAGE OF THE CAFE-BAR PELĒDA**

The image of an organisation is important for every organisation as it gives it a competitive advantage over its competitors and determines the success of the organisation, so it is important to continuously analyse the market, the needs of society, the expectations of those around the organisation, and to strive to meet them, in order to build an image of a strong organisation, unafraid of change, a strong and successful, long-term business image. The article defines the concept of image, its structure, types and levels, and the factors influencing the image of the organisation, and describes the possibilities of forming and strengthening the image of the organisation. The analysis of the results of the quantitative research (questionnaire survey of customers) revealed the areas of improvement of the image elements of the cafe-bar "Pelēda", which have the greatest impact on improving the existing image in society.

Keywords: image of the organisation, image formation, structural elements of image, services.



# VARTOTOJŲ ELGSENA BELGIJOS RINKOJE OHO! PREKIŲ ŽENKLO PAVYZDŽIU

*Matas Meškauskas (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė ir Jūratė Maščinskienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje aptariami įvairūs vartotojų elgsenos aspektai, darantys įtaką pirkimo sprendimams, įskaitant asmeninius aspektus, tokius kaip demografija, asmenybės bruožai, gyvenimo būdas ir vertybės, psichologiniai aspektai, kaip suvokimas, motyvacija, mokymasis ir požiūris bei socialiniai aspektai, atskaitos grupės, kultūra ir socialinės normos. Šių elementų supratimas gali padėti rinkodaros specialistams sukurti sėkmingesnes rinkodaros kampanijas ir modifikuoti savo produktų pasiūlymus, kad jie geriau atitiktų įvairių vartotojų segmentų reikalavimus ir pageidavimus. Jame taip pat pabrėžiama pažintinių procesų, tokių kaip informacijos apdorojimas, sprendimų priėmimo stiliai ir euristika, įtaka vartotojų elgesiui, be reklamos, prekės ženklo kūrimo, produktų pakuotės, kainodaros ir pardavimo skatinimo poveikio. Įrašė daugiausia dėmesio skiriama tam, kaip labai svarbu suprasti šiuos elementus, kad būtų galima sukurti laimėjusius rinkodaros planus. Be to, pateikiama keletas demografinių ir psichologinių duomenų apie vartotojus, kurie perka sūrius užkandžius Belgijos rinkoje.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Prieš įvedant naują produktą į Belgijos rinką yra labai svarbu išsiaiškinti vartotojų elgseną ir tai yra aktualu dėl įvairių veiksnių: rinkos paklausa, besikeičiantys vartotojų pageidavimai, galimybė išsiskirti iš konkurentų. Taip pat, Belgijos vartotojai vis labiau rūpinasi savo sveikata ir ieško sveikesnių užkandžių. Sūrių užkandžių pardavimai Belgijos rinkoje kiekvienais metais nuo 2008 iki 2022 nuosekliai augo, o 2022 pasiekė net 514 milijonų eurų pardavimus. Taip pat 2023-2027 metų laikotarpyje yra prognozuojamas tolimesnis augimas, o 2027 metais planuojama parduoti 647 milijonų eurų pardavimus (Euromonitor, 2022).

**Darbo objektas** – Belgijos rinkos analizė ir vartotojų segmentavimas.

**Darbo problema** – 2022 metais Belgijos rinkoje sūrūs užkandžiai užėmė tik 19% visos užkandžių rinkos dalies, kuomet saldūs užkandžiai užėmė 47%. Be to rinkoje yra daugiau nei 51 sūrių užkandžių prekės ženklas. Dėl to įėjimas į rinką gali būti sudėtingas. Siekiant spręsti įėjimo į rinką problemą, būtina išsiaiškinti Belgijos vartotojo besirenkančio sūrius užkandžius elgseną (Euromonitor, 2022).

**Darbo tikslas** – įvertinti Belgijos verslo aplinką ir ištirti vartotojų elgseną.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti vartotojų elgsenos veiksnių analizę.
2. Atlikti nagrinėjamos rinkos situacijos analizę.
3. Išanalizavus vartotojų elgseną Belgijos rinkoje, įvardinti tikslinį rinkos segmentą.
4. Pateikti nagrinėjamos rinkos rekomendacijas

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros lyginamoji analizė, statistinių duomenų grupavimas, publicistinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė.

## Vartotojų elgsenos veiksniai

Šiuolaikinėje skaitmeninėje epochoje vartotojų elgesys smarkiai pasikeitė, o technologijų pažanga ir besikeičiantys vartotojų pageidavimai daro įtaką tam, kaip žmonės priima sprendimus pirkti.

## Asmeniniai veiksniai

Asmeniniai veiksniai, įskaitant demografinius rodiklius, asmenybės bruožus, gyvenimo būdą ir vertybes, vaidina svarbų vaidmenį formuojant vartotojų elgesį.

Nustatyta, kad demografiniai rodikliai, tokie kaip amžius, lytis, pajamos ir išsilavinimas, yra svarbūs vartotojų elgseną lemiantys veiksniai. Pavyzdžiui, jaunesni vartotojai gali turėti kitokią pirmenybę ir pirkimo elgseną, palyginti su vyresnio amžiaus vartotojais. Remiantis Bello ir Buchnerio (2018 m.) tyrimu, jaunesni vartotojai yra labiau išprusę technologijų srityje ir turi didesnę polinkį priimti ir naudoti naujoviškus produktus, palyginti su vyresnio amžiaus vartotojais. Tai rodo, kad amžius gali turėti įtakos vartotojų norui išbandyti naujus produktus ir pritaikyti naujas technologijas.

Asmenybės bruožai taip pat vaidina svarbų vaidmenį formuojant vartotojų elgesį. Pavyzdžiui, asmenys, turintys didelį ekstraversijos lygį, gali labiau rizikuoti ir išbandyti naujus produktus, o turintys aukštą intraversijos lygį gali teikti pirmenybę pažįstamiems ir nusistovėjusiems prekių ženkams. Tai patvirtina Chen ir Chang (2019) tyrimai, kurie nustatė, kad ekstraversija teigiamai paveikė vartotojų ketinimą pirkti naujoviškus produktus.

Gyvenimo būdas ir vertybės taip pat yra svarbūs asmeniniai veiksniai, darantys įtaką vartotojų elgesiui. Vartotojai, turintys skirtingą gyvenimo būdą ir vertybes, gali turėti skirtingų pomėgių ir elgesio, kai reikia pirkti. Pavyzdžiui, vartotojai, kurių gyvenimo būdas yra sąmoningas, gali teikti pirmenybę ekologiškiems ar tvariems produktams, o taupaus ar taupaus gyvenimo būdo vartotojai gali sutelkti dėmesį į kainą ir vertę. Hu, Xu ir Yao (2020) tyrimai parodė, kad vartotojų vertybinės orientacijos, tokios kaip materializmas ir aplinkosaugiškumas, labai paveikė jų produktų pasirinkimą ir pirkimo sprendimus.

Be to, kas išdėstyta pirmiau, kultūriniai veiksniai, tokie kaip etninė priklausomybė, religija ir tautybė, taip pat vaidina svarbų vaidmenį formuojant asmeninius veiksnius ir vartotojų elgesį. Pavyzdžiui, vartotojai iš skirtingų kultūrinių sluoksnių gali turėti skirtingus pasirinkimus, požiūrį ir elgesį tam tikrų produktų ar prekių ženklų atžvilgiu. Pavyzdžiui, Samicee, Shavitt ir Mueller (2018) tyrimas atskleidė, kad kultūros vertybės, tokios kaip individualizmas prieš kolektyvizmą, turėjo įtakos vartotojų prekinio ženklo pasirinkimui ir pirkimo ketinimams.

Apskritai asmeniniai veiksniai, įskaitant demografinius rodiklius, asmenybės bruožus, gyvenimo būdą ir vertybes, yra svarbūs vartotojų elgseną lemiantys veiksniai. Šie veiksniai gali labai paveikti vartotojų pageidavimus, požiūrį ir elgesį su produktais ir prekių ženklais. Asmeninių veiksmų vaidmens vartotojų elgesyje supratimas gali padėti rinkodaros specialistams sukurti efektyvesnes rinkodaros strategijas ir pritaikyti savo pasiūlymus, kad jie geriau atitiktų skirtingų vartotojų segmentų poreikius ir pageidavimus.

### **Psichologiniai veiksniai**

Psichologiniai veiksniai, įskaitant suvokimą, motyvaciją, mokymąsi ir nuostatas, yra esminiai vartotojų elgseną lemiantys veiksniai.

Suvokimas arba tai, kaip vartotojai interpretuoja ir įprasmina savo aplinką, yra esminis psichologinis procesas, turintis įtakos vartotojų elgesiui. Pavyzdžiui, vartotojų suvokimas apie produkto kokybę, vertę ir prekės ženklo įvaizdį gali labai paveikti jų pirkimo sprendimus. Keller ir Vos (2018) tyrimai parodė, kad vartotojų suvokimas apie prekės ženklo patikimumą, aktualumą ir išskirtinumą labai paveikė jų požiūrį ir pirkimo ketinimus prekės ženklo atžvilgiu.

Motyvacija arba pagrindinės psichologinės jėgos, skatinančios vartotojus tam tikro elgesio link, taip pat vaidina lemiamą vaidmenį formuojant vartotojų elgesį. Įvairūs motyvaciniai veiksniai, tokie kaip statuso, priklausomybės, saviraiškos ir pasiekimų poreikis, gali turėti įtakos vartotojų pirkimo sprendimams. Pavyzdžiui, Amos, Holmes ir Kenning (2019) atliktas tyrimas atskleidė, kad vartotojų poreikis unikalumui labai paveikė jų ketinimą pirkti naujus ir unikalius produktus.

Mokymasis arba procesas, kurio metu vartotojai įgyja naujų žinių ir įgūdžių, taip pat turi įtakos vartotojų elgesiui. Vartotojai mokosi iš įvairių šaltinių, tokių kaip asmeninė patirtis, socialinė sąveika ir rinkodaros komunikacijos, kurios formuoja jų suvokimą ir požiūrį į produktus ir prekės ženklus. Pavyzdžiui, Chen ir Kwong (2020) tyrimai parodė, kad ankstesnė vartotojų patirtis su prekės ženklu labai paveikė jų lojalumą prekės ženklui ir pakartotinio pirkimo ketinimus.

Požiūris arba bendras vartotojų vertinimas ir jausmai produkto ar prekės ženklo atžvilgiu yra pagrindiniai psichologiniai veiksniai, lemiantys vartotojų elgesį. Teigiamas požiūris į produktą ar prekės ženklą dažniau lemia pirkimo sprendimus, o neigiamas požiūris gali atgrasyti vartotojus nuo pirkimo. Pavyzdžiui, O'Connor, Flavián ir Van Riel (2021) tyrimas parodė, kad vartotojų požiūris į prekės ženklo įmonės socialinę atsakomybę labai paveikė jų pirkimo ketinimus ir lojalumą prekės ženklui.

Apskritai psichologiniai veiksniai, įskaitant suvokimą, motyvaciją, mokymąsi ir nuostatas, yra esminiai vartotojų elgseną lemiantys veiksniai. Šie veiksniai formuoja vartotojų suvokimą, motyvaciją, mokymosi patirtį ir požiūrį į produktus bei prekių ženklus, o tai savo ruožtu įtakoja jų pirkimo sprendimus. Psichologinių veiksmų vaidmens vartotojų elgesyje supratimas gali padėti rinkodaros specialistams sukurti veiksmingas rinkodaros strategijas, kurios atsiliepia vartotojų suvokimui, motyvacijai, mokymuisi ir požiūriui ir galiausiai lemia palankius pirkimo rezultatus.

### **Socialiniai veiksniai**

Socialiniai veiksniai vaidina lemiamą vaidmenį formuojant vartotojų elgesį, nes vartotojus veikia jų socialinė aplinka, įskaitant šeimą, draugus, orientacines grupes, kultūrą ir socialines normas.

Šeima, kaip pagrindinė socialinė įtaka, gali reikšmingai formuoti vartotojų pirkimo sprendimus. Šeimos nariai, įskaitant tėvus, brolius ir seseris bei sutuoktinius, savo nuomone, rekomendacijomis ir pirkimo modeliais gali paveikti vartotojų pageidavimus, prekės ženklo pasirinkimą ir pirkimo sprendimus. Pavyzdžiui, Belk, Fischer ir Kozinets (2018) tyrimai pabrėžė didelę šeimos įtaką formuojant vartotojų pageidavimus dėl prekės ženklo ir pirkimo ketinimus.

Draugai ir pavyzdinės grupės, įskaitant darbo kolegas, internetines bendruomenes ir socialinių tinklų įtaką, taip pat vaidina svarbų vaidmenį vartotojų elgesyje. Prieš priimdami sprendimus dėl pirkimo, vartotojai klausia savo draugų ir referencinių grupių nuomonės, rekomendacijų ir patvirtinimo. De Vries, Gensler ir Leeftang (2017) bei Van Laer, De Ruyter ir Visconti (2019) tyrimai parodė, kad vartotojus įtakoja jų socialiniai tinklai renkantis prekės ženklą, vertinant produktus ir priimant pirkimo sprendimus.

Kultūra, apimanti bendrus visuomenės įsitikinimus, vertybes, normas ir papročius, daro didelę įtaką vartotojų elgesiui. Vartotojų kultūrinė aplinka turi įtakos jų pageidavimams, suvokimui ir pirkimo elgsenai. Usmano, Ghani ir Haqo (2018) tyrimai parodė, kad vartotojų kultūrinės vertybės labai paveikė jų prekės ženklo pasirinkimą ir pirkimo ketinimus.

Socialinės normos arba nerašytos taisyklės ir elgesio lūkesčiai visuomenėje taip pat turi įtakos vartotojų elgesiui. Vartotojai linkę laikytis socialinių normų, o šios normos gali turėti įtakos jų produktų pasirinkimui, prekės ženklo suvokimui ir pirkimo sprendimams. Cialdini ir Goldstein (2018) bei Schultz, Nolan ir Cialdini (2018) tyrimai išryškino socialinių normų įtaką vartotojų sprendimų priėmimo procesams.

Apskritai socialiniai veiksniai, įskaitant šeimą, draugus, orientacines grupes, kultūrą ir socialines normas, daro didelę įtaką vartotojų elgesiui. Socialinių veiksnių įtakos vartotojų elgesiui supratimas gali padėti rinkodaros specialistams sukurti tikslines rinkodaros strategijas, kurios atitiktų vartotojų socialinę aplinką, įskaitant jų šeimą, draugus, orientacines grupes, kultūrinę aplinką ir socialines normas.

### **Situaciniai veiksniai**

Situaciniai veiksniai, įskaitant kontekstą, kuriame vartotojas perka, turi didelę įtaką vartotojo elgesiui.

Fizinė aplinka, kurioje perkama, pvz., parduotuvės išdėstymas, atmosfera ir vizualinė prekyba, gali turėti įtakos vartotojų elgesiui. Pavyzdžiui, Spence, Velasco ir Knoeflerle (2019) tyrimai parodė, kad parduotuvės atmosfera, įskaitant muziką, kvapus ir apšvietimą, gali paveikti vartotojų emocijas, suvokimą ir pirkimo sprendimus. Panašiai Krishna, Elder ir Caldara (2018) tyrimai pabrėžė parduotuvės išdėstymo įtaką vartotojų elgsenai, o tokie veiksniai kaip praėjimo plotis, lentynų aukštis ir produktų išdėstymas turi įtakos vartotojų produktų pasirinkimui ir pirkimo elgesiui.

Laiko apribojimai taip pat turi įtakos vartotojų elgesiui, nes vartotojai gali priimti skirtingus pirkimo sprendimus, kai jiems trūksta laiko. Chernev ir Gal (2018) tyrimai parodė, kad laiko apribojimai gali turėti įtakos vartotojų sprendimų priėmimo procesams, dėl kurių gali pasikeisti produktų pasirinkimai ir pirkimo sprendimai. Pavyzdžiui, pirkdami ribotą laiką vartotojai gali teikti pirmenybę patogumui ar greičiui, o ne kitiems veiksniams.

Situacijos poreikiai, pvz., konkrečios progos ar įvykiai, taip pat gali turėti įtakos vartotojų elgesiui. Vartotojų pirkimo sprendimams įtakos gali turėti situaciniai poreikiai, pavyzdžiui, perkant dovanas ypatingoms progoms, ruošiantis renginiams ar šventėms, sprendžiant neatidėliotinus poreikius ar skubius atvejus. Voskuil, Jansen ir van Birgelen (2020) tyrimai parodė, kad situaciniai poreikiai daro įtaką vartotojų pirkimo sprendimams, o vartotojai teikia pirmenybę produktams ar paslaugoms, atitinkančioms jų tiesioginius poreikius ar reikalavimus.

Su pirkimu susijusi rizika ar nauda taip pat gali turėti įtakos vartotojų elgesiui. Vartotojai gali įvertinti su pirkimu susijusią riziką ar naudą, pvz., finansinę riziką, veiklos riziką arba socialinę riziką, kuri gali turėti įtakos jų sprendimų priėmimo procesams. Verhagen, Dolen ir Neslin (2018) tyrimai pabrėžė suvoktos rizikos ir naudos įtaką vartotojų sprendimams pirkti internetu, o vartotojai, priimdami pirkimo sprendimus, atsižvelgė į tokius veiksnius kaip pasitikėjimas, saugumas ir patogumas.

Apskritai situaciniai veiksniai, įskaitant fizinę aplinką, laiko apribojimus, situacinius poreikius ir suvokiamą riziką ar naudą, daro didelę įtaką vartotojų elgesiui. Situacinių veiksnių įtakos vartotojų elgesiui supratimas gali padėti rinkodaros specialistams pritaikyti savo rinkodaros strategijas, kad jos atitiktų konkrečią vartotojų situacijos kontekstą ir pagerintų bendrą pirkimo patirtį.

### **Rinkodaros ir reklamos veiksniai**

Rinkodara ir reklaminiai veiksniai vaidina lemiamą vaidmenį formuojant vartotojų elgseną, o mokslininkai ištyrė įvairių rinkodaros ir reklamos pastangų įtaką vartotojų pirkimo elgesiui.

Reklama yra įprasta rinkodaros strategija, kurią naudoja įmonės, siekdamos sukurti žinomumą, sudominti ir paveikti vartotojų elgesį. Grewal, Roggeveen ir Nordfält (2017) tyrimai parodė, kad reklama daro įtaką vartotojų prekės ženklo suvokimui, požiūriui ir pirkimo ketinimams. Reklamos efektyvumą gali įtakoti tokie veiksniai kaip naudojamos žiniasklaidos tipas, žinutės turinys ir emociniai kreipiniai.

Prekės ženklas, įskaitant prekės ženklo įvaizdį, prekės ženklo asmenybę ir prekės ženklo vertę, taip pat daro didelę įtaką vartotojų elgesiui. Keller, Parameswaran ir Jacob (2019) tyrimai pabrėžė prekės ženklo asmenybės įtaką vartotojų prekinio ženklo pasirinkimams ir pirkimo sprendimams. Prekės ženklo kūrimo strategijos, tokios kaip prekės ženklo pozicionavimas, prekės ženklo diferencijavimas ir lojalumas prekės ženklui, gali turėti įtakos vartotojų suvokimui ir pasirinkimui.

Produkto pakuotė yra dar vienas svarbus rinkodaros veiksnys, galintis turėti įtakos vartotojų elgesiui. Dichterio (2018) atliktas tyrimas parodė, kad pakuotės dizainas, spalva, forma ir ženklavimas gali turėti įtakos vartotojų suvokimui apie produkto kokybę, vertę ir patrauklumą. Pakuotė taip pat gali perduoti informaciją apie produktą, jo naudojimą ir naudą, o tai gali turėti įtakos vartotojų sprendimų priėmimo procesams.

Kainodara yra esminis rinkodaros veiksnys, turintis įtakos vartotojų elgesiui, nes vartotojai kainas dažnai vertina pagal suvokiamą produkto ar paslaugos vertę. Nagle, Hogan ir Zale (2018) atlikti tyrimai pabrėžė kainodaros strategijų, tokių kaip nuolaidos, akcijos ir kainų nustatymas, įtaką vartotojų kainų suvokimui, pirkimo ketinimams ir jautrumui kainai. Kainodaros strategijos gali turėti įtakos vartotojų suvokimui apie produkto kokybę, vertę ir įperkumą.

Pardavimo akcijos, pvz., nuolaidas, kuponus ir „pirk vieną, gaus vieną“ (BOGO) pasiūlymus, rinkodaros specialistai plačiai naudoja siekdami paveikti vartotojų elgesį. Kim, Fiore ir Lee (2019) tyrimai parodė, kad pardavimo skatinimas daro įtaką vartotojų pirkimo sprendimams, o tokie veiksniai kaip reklamos tipas, nuolaidos lygis ir pirkimo kiekis turi įtakos vartotojų vertės suvokimui, sandorio patrauklumui ir pirkimo ketinimams. Pardavimo akcijos taip pat gali sukelti skubos ar trūkumo jausmą, o tai paskatins impulsyvų pirkimą arba padidintą pirkimo elgesį.

Apskritai rinkodaros ir reklamos veiksniai, įskaitant reklamą, prekės ženklą, produktų pakuotę, kainas ir pardavimo skatinimą, daro didelę įtaką vartotojų elgesiui. Rinkodaros ir reklamos pastangų įtakos vartotojų elgesiui supratimas gali padėti rinkodaros specialistams sukurti veiksmingas strategijas, skirtas informuoti, sudominti ir paveikti vartotojų pageidavimus bei pirkimo sprendimus.

### Kognityviniai ir sprendimų priėmimo veiksniai

Kognityviniai ir sprendimų priėmimo veiksniai yra svarbūs aspektai, darantys įtaką vartotojų elgesiui, o tyrimai atskleidė, kaip pažinimo procesai ir sprendimų priėmimo stiliai veikia vartotojų pasirinkimą.

Informacijos apdorojimas yra pažinimo procesas, apimantis tai, kaip vartotojai įgyja, interpretuoja ir naudoja informaciją savo sprendimų priėmimo procesuose. Pieters, Warlop ir Wedel (2018) tyrimai parodė, kad vartotojai užsiima įvairiomis informacijos apdorojimo veiklomis, tokiomis kaip dėmesys, suvokimas ir atmintis, kurios daro įtaką jų suvokimui apie produktus, prekės ženklus ir rinkodaros komunikacijas. Vartotojai taip pat naudoja pažinimo procesus, tokius kaip skirstymas į kategorijas, išvados ir vertinimas, kad apdorotų ir interpretuotų informaciją apie produktus ar paslaugas prieš priimdami pirkimo sprendimus.

Sprendimų priėmimo stiliai, įskaitant racionalų ir emocinį sprendimų priėmimą, taip pat turi įtakos vartotojų elgesiui. Vohs, Baumeister ir Ciarocco (2018) tyrimai parodė, kad vartotojai turi skirtingus sprendimų priėmimo stilius – nuo labai racionalaus ir sistemingo sprendimų priėmimo iki emocingesnio ir impulsyvesnio sprendimų priėmimo. Šie sprendimų priėmimo stiliai gali turėti įtakos vartotojų produktų vertinimams, pirkimo ketinimams ir prekės ženklo pasirinkimui. Pavyzdžiui, kai kurie vartotojai gali pasikliauti racionalių sprendimų priėmimu, atidžiai įvertindami privalumus ir trūkumus, o kitus gali labiau lemti emociniai veiksniai, tokie kaip asmeniniai jausmai, socialinė įtaka ar prekės ženklo įvaizdis.

Sprendimų euristika arba mentalinės nuorodos yra pažinimo procesai, kuriuos vartotojai naudoja norėdami supaprastinti sprendimų priėmimą. Payne'o, Bettmano ir Johnsono (2019) tyrimai parodė, kad vartotojai dažnai naudoja euristiką, pvz., kainos ir kokybės euristiką, prekės ženklo reputacijos euristiką ir socialinio įrodymo euristiką, norėdami greitai ir be pastangų priimti sprendimus. Ši euristika gali paveikti vartotojų sprendimų priėmimo procesus, daryti įtaką jų produktų pasirinkimui, prekės ženklo pasirinkimui ir pirkimo sprendimams. Pavyzdžiui, vartotojai gali pasikliauti kaina kaip produkto kokybės rodikliu arba pasikliauti prekės ženklo reputacija kaip trumpuoju keliu, kad įvertintų produkto vertę.

Be to, vartotojų pažinimo procesus ir sprendimų priėmimo stilius gali įtakoti individualūs veiksniai, tokie kaip asmenybės bruožai, pažinimo gebėjimai ir socialinės bei demografinės savybės. Pavyzdžiui, Sprott, Spangenberg ir Miyazaki (2020) tyrimai parodė, kad asmenybės bruožai, tokie kaip ekstraversija, neurotiškumas ir pažinimo poreikis, gali turėti įtakos vartotojų informacijos apdorojimui ir sprendimų priėmimo stiliams. Amžius, lytis, išsilavinimas ir pajamos taip pat gali turėti įtakos vartotojų pažinimo procesams ir sprendimų priėmimo stiliams.

Vartotojų pažinimo procesų, sprendimų priėmimo stilių ir euristikos supratimas yra labai svarbus rinkodaros specialistams, siekiant sukurti veiksmingas rinkodaros strategijas, kurios derėtų su vartotojų sprendimų priėmimo procesais. Rinkodaros specialistai gali naudoti įvairius metodus, pavyzdžiui, teikti svarbią informaciją, apeliuoti į vartotojų emocijas ir panaudoti euristiką, kad paveiktų vartotojų pažinimo procesus ir sprendimų priėmimo stilius, kad suformuotų jų elgesį.

### Rinkos apibūdinimas

Nagrinėjamos užsienio rinkos – Belgijos šalies – apibūdinimui buvo pasirinkta PEST analizė, kuri apima politinę, ekonominę, socialinę ir technologinę aplinkas (žr. 1 lentelę). Joje apibūdina makroaplinkos veiksnių sistema, vertinama kaip strateginė aplinkos išvalgų priemonė, padedanti suprasti riziką ir galimybes, rinkos augimą ar nuosmukius, verslo padėtį bei veiklos potencialą ir kryptis.

1 lentelė. Belgijos PEST analizė (sudaryta autorių remiantis Euromonitor (2022) duomenimis)

P	E	S	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santykinai geras ekonominės laisvės reitingas: Belgijos reitingas 2022 m. ekonominės laisvės indekse yra 37-as pasaulyje.</li> <li>• Korupcija nėra problema: 2021 m. Belgijos reitingas 18-oje vietoje pasaulio korupcijos suvokimo indekse.</li> <li>• Didelė mokesčių našta: taiko aukščiausią gyventojų pajamų 50% ir pelno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrauklios tiesioginės užsienio investicijos: 2021 m. tiesioginių užsienio investicijų įplaukoms prilygo net 4,3 % BVP, Belgija įrodo, kad tiesioginės užsienio investicijos yra svarbus ekonomikos vystymosi variklis.</li> <li>• Lėtesnis nei tikėtasi ekonomikos atsigavimas: 2020 m. dėl COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyresnio amžiaus žmonių grupė – pagrindinė vartotojų grupė: 2022–2040 m., dėl palaipsniui didėjančio pensinio amžiaus, prognozuojamu laikotarpiu sparčiausiai augs vyresni nei 60 metų gyventojai.</li> <li>• Vyriausybės finansavimas įsitraukimo skatinimui: 2020 m. COVID-19 pandemija ypač paveikė žemesnės kvalifikacijos ir mažiau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interneto naudojimas artėja prie visuotinio lygio: 2021 m. internetu besinaudojančių gyventojų procentas siekė 92,7 %, o iki 2026 m. šis skaičius turėtų išaugti iki 96,4 %.</li> <li>• Pajėgumas diegti inovacijas didesnis nei kitų šalių: išlaidos moksliniams tyrimams ir plėtrai 2021 m. sudarė 3,4 % BVP, o tai buvo itin palanku inovacijų</li> </ul>

<p>mokesčio 29% tarifus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taiką mažinantys protestai: demonstracijos gali sumažinti taiką visuomenėje ir sutrikdyti verslo veiklą, o žmonėms neleidžiama atlikti kasdienės veiklos, kuri gali neigiamai paveikti vartojimą.</li> <li>• Įtempti vyriausybės finansai.</li> </ul>	<p>pandeminio šoko sumažėjęs 5,7%, metinis realusis BVP Belgijoje 2021 m. išaugo 6,2 %.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auganti infliacija: dėl karo ir COVID-19 Ukrainoje pandemijos, su kėlusios tiekimo trūkumą visame pasaulyje, Belgijoje infliacija itin išaugo.</li> </ul>	<p>apmokamą darbo jėgą, taip pat moteris ir jaunuolius, kurie dažniausiai dirba labiausiai paveiktuose sektoriuose.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognozuojama senėjimo tendencija, kad 2022–2040 m. vyresnių nei 65 metų žmonių skaičius padidės 32,1 %, o tai rodo, kad Belgijos senėjimo tendencija stiprėja.</li> </ul>	<p>diegimui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacinių ir ryšių technologijų įgūdžių trūkumas: Belgijos informacinių ir ryšių technologijų sektoriuje jaučiamas didelis darbo jėgos trūkumas, kurį lemia santykinai nepakankamai išvystyti gyventojų informacinių ir ryšių technologijų įgūdžiai.</li> </ul>
---	--	---	--

Atlikus PEST analizę ir išsiaiškinus Belgijos rinkos ypatumus yra pastebima, kad nors ir šioje rinkoje yra trūkumų bei iššūkių, tačiau investavimas į plėtrą Belgijos šalyje turi daug potencialo. Dėl to įvedimui į rinką pasirinktas produktas yra UAB „Naujasis Nevėžis“ prekių ženklo „oho!“ kukurūzų traškučiai „Smart Snacks“.

Remiantis Euromonitor (2022) duomenimis, iš viso 2022 metais Belgijoje sūrių užkandžių rinka sudarė 514 milijonai eurų, ir ši rinkos dalis prognozuojama, kad toliau augs. Per 2022 metus sūrių užkandžių rinka paaugo net 6%. Lyginant su Belgijos rinkos augimu, kuris anot Trade Economics (2023) 2022 metais buvo tik 3.1%, 6% kategorijos pardavimų augimas yra pakankamai daug. Didelę sūrių užkandžių dalį sudaro bulvių traškučiai, į kuriuos įeina tokie prekių ženklai kaip „Lay’s“ (17,3%), „Croky“ (7,3%), „Pringles“ (3,7%) ir kiti (Euromonitor, 2022). Taip pat Belgijoje 2022 – 2023 metais aukštosiose mokyklose studijuoja beveik 280 tūkstančių žmonių, ir galima matyti, jog kiekvienais metais nuo 2016 metų šis skaičius tik didėjo. (Statista, 2023)

Savo asortimente „oho! Smart Snacks“ turi 8 skonių traškučius. Analizuojant šią produkciją, galima pastebėti, jog pagrindiniai „oho! Smart Snack“ traškučių skoniai nesikeitė jau ilgą laiką ir vartotojai juos yra įsiminę per daugelį metų. Taip pat „oho! Smart Snack“ gaminių technologija pasitelkia trijų grūdų formulę ir yra sveikesnė užkandžio alternatyva, nes gaminama su jūros druska ir produkcija nėra kepama aliejuje (Nevezis.lt, 2023).

Apibendrinant surinktus duomenis apie Belgijos rinką galime teigti, PEST analizė teikia daug perspektyvų, auganti sūrių užkandžių rinka teikia daug potencialo, o „oho! Smart Snack“ turi galimybę plėsti savo produkciją į pasirinktą užsienio rinką – Belgijos šalį, kaip sveikesnę sūrių užkandžių alternatyvą dėl ypatingos gaminių technologijos.

### Vartotojų elgsenos belgijos rinkoje analizė

Siekiant išsiaiškinti tikslinį vartotojų segmentą analizuojamoje Belgijos rinkoje buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti vartotojų elgseną analizuojant antrinius duomenis, statistinę informaciją, demografinius ir psichografinius rodiklius bei vartotojų požiūrį.

### Vartotojų tyrimo klausimų pristatymas ir pagrindimas

Atliekant antrinių duomenų analizę ir siekiant išsiaiškinti įmonei aktualius vartotojų segmentavimo ypatumus Belgijos rinkoje buvo atrinkti šie klausimai (žr. 2 lentelę). Antrinių duomenų analizė yra vertingas tyrimo metodas, kurio metu analizuojami kitų tyrėjų ar organizacijų surinkti duomenys. Šis metodas gali būti ekonomišką, sutaupyti laiko ir suteikti prieigą prie didesnių ir įvairesnių duomenų rinkinių, nei gali surinkti atskiri tyrėjai. Antrinė duomenų analizė gali leisti tyrėjams iširti tendencijas arba praėjusių laikotarpių, arba skirtingų vietovių, todėl tai yra svarbi priemonė nustatant įpročius bei tendencijas ir suprasti socialinius reiškinius.

**2 lentelė. Vartotojų tyrimo klausimai (sudaryta autorių remiantis Statista (2020;2021) ir Euromonitor (2022) duomenimis)**

Šaltinis, kuris nurodo, kokią informaciją reikia surinkti, siekiant segmentuoti vartotojus rinkoje	Ką reikia sužinoti, siekiant segmentuoti vartotojus rinkoje
Statista (2021)	1. Kas daugiausia perka sūrius užkandžius?
Statista (2021)	2. Kuri amžiaus grupė daugiausia perka sūrius užkandžius?
Statista (2021)	3. Kokias pajamas gauna sūrius užkandžius perkantys vartotojai?
Euromonitor (2022)	4. Kokiose vietose dažniausiai vartotojai renka įsigyti pikantiškus užkandžius?
Statista (2020)	5. Dėl kokių priežasčių vartotojai tampa lojalūs pirkėjai?

Euromonitor (2022)	6. Koks buvo praėjusiais metais ir yra prognozuojamas ateinančius 5 metus pikantiškų užkandžių suvartojimas Belgijos rinkoje?
Euromonitor (2022)	7. Kokia dalis vartotojų renkasi kitus traškučius, vietoj bulvių traškučių?
Euromonitor (2022)	8. Koks yra vartotojų požiūris į sveikesnius užkandžius?

Kaip pažymėjo Hillier (2022), antrinė duomenų analizė gali padėti išspręsti tyrimo klausimus, į kuriuos sunku arba neįmanoma atsakyti renkant pirminius duomenis.

### Vartotojų tyrimo metodo pasirinkimas ir pagrindimas

Sudaryti tyrimo klausimai, kuriais yra siekiama išanalizuoti demografines ir psichografines vartotojų charakteristikas, padės išsiaiškinti vartotojų segmentavimą pasirinktoje Belgijos rinkoje. Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkta antrinių duomenų analizė, kurios metu surinkta informacija atsakys į autorių tyrimo metu iškeltus klausimus:

#### 1. Kas daugiausia perka sūrius užkandžius?

Remiantis Statista pateiktais duomenimis 2021 metais sūrius užkandžius rinkosi 55,1% moterų ir 44,9% vyrų.

#### 2. Kuri amžiaus grupė daugiausia perka sūrius užkandžius?

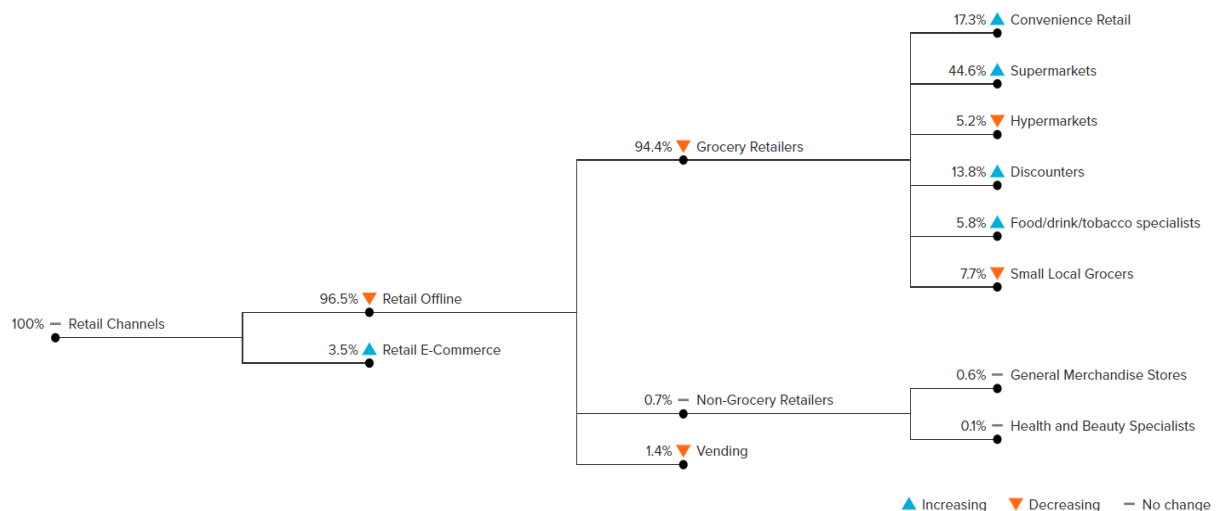
Atsižvelgiant į Statista pateiktus duomenis 2021 metais daugiausiai sūrius užkandžius pirko 45-54 metų amžiaus grupės vartotojai, kurie sudarė 25,3% visų sūrių užkandžių pirkėjų. Kuomet antra didžiausia vartotojų amžiaus grupė yra 24-34 metų, jie sudarė 22,3%. Toliau sekanti amžiaus grupė, kuri sudarė 22,1% yra 35-44 metų. Vyriausia amžiaus grupė 55-64 metų sudarė 18% visų sūrių užkandžių vartotojų. O jauniausia amžiaus grupė 18-24 metų sudarė 12,4% visų sūrių užkandžių pirkėjų.

#### 3. Kokias pajamas gauna sūrius užkandžius perkantys vartotojai?

Remiantis SalaryExplorer duomenimis 2023 metais Belgijoje dirbantis žmogus vidutiniškai per mėnesį uždirba apie 6.150 eurų. Mėnesiniai atlyginimai svyruoja nuo mažiausio vidurkio 1.890 eurų atlyginimo, iki aukščiausio atlyginimų vidurkio 25.900 eurų, faktinis maksimalus atlyginimas būna ir didesnis. Vadovaujantis Statista pateiktais duomenimis 2021 metais daugiausiai sūrių užkandžių pardavimų sudarė aukštas pajamas gaunantys vartotojai – net 36% visų sūrių užkandžių pardavimų. Kuomet vidutines pajamas gaunantys pirkėjai sudarė 32,8%, o minimalias pajamas gaunantys vartotojai užėmė mažiau nei trečdalį visų sūrių užkandžių pardavimų – 31,1%.

#### 4. Kokiose vietose dažniausiai vartotojai renkasi įsigyti pikantiškus užkandžius?

Paveikslėlyje pateikta informacija su pikantiškų užkandžių pardavimų kanalais Belgijos rinkoje ir pardavimų procentinės išraiškos pokyčiai lyginant su praėjusiais metais (žr. 1 pav.).

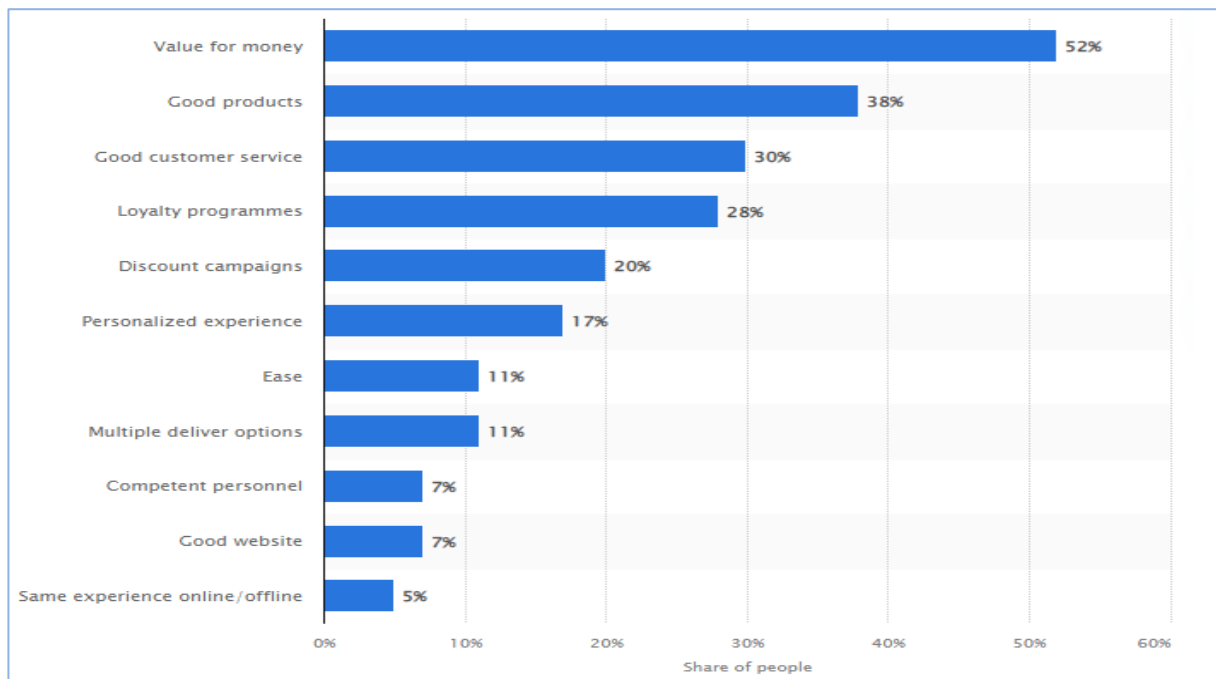


1 pav. Pikantiškų užkandžių pardavimo kanalai Belgijos rinkoje (Euromonitor, 2022)

Iš pateiktų duomenų galima matyti, jog internetinė prekyba pikantiškais užkandžiais auga, tačiau sudaro tik 3,5% visų pikantiškų užkandžių pardavimų, kuomet nors ir krentanti pardavimų dalis fizinėse parduotuvėse, ji vis tiek sudaro net 96,5%.

#### 5. Dėl kokių priežasčių vartotojai tampa lojalūs pirkėjai?

Paveikslėlyje pateikta informacija, kokios Belgijos rinkoje pirkėjams yra svarbiausios priežastys išlaikant lojalumą, atsakymai pateikti procentine išraiška pagal apklaustus respondentus (žr. 2 pav.).



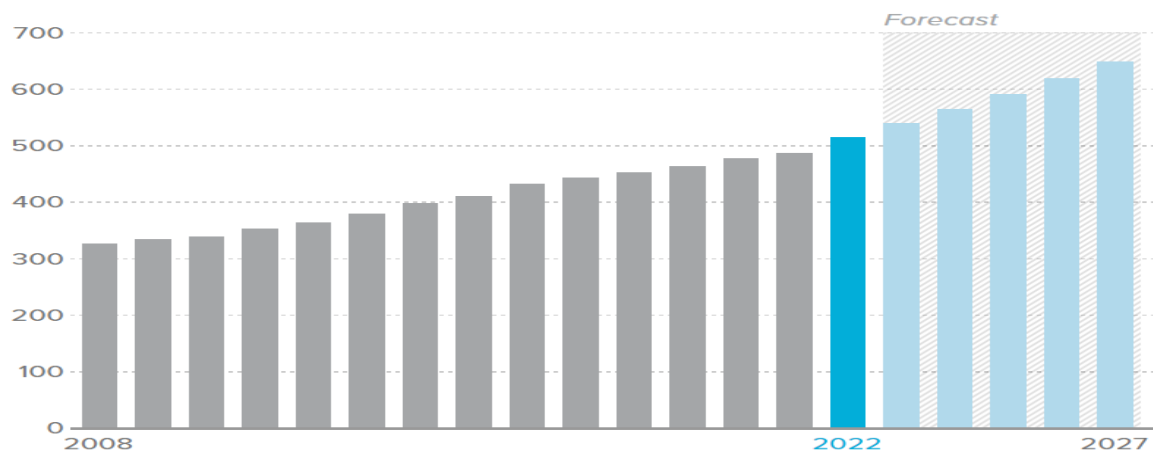
2 pav. Pirkėjų lojalumo priežastys Belgijos rinkoje (Statista, 2019)

Pagal paveiksle pateiktus duomenis galima matyti, kad net 52% apklaustų pirkėjų kainos ir kokybės santykį įvardina, kaip svarbiausią priežastį išlaikant lojalumą.

#### 6. Koks buvo praėjusiais metais ir yra prognozuojamas ateinančius 5 metus pikantiškų užkandžių suvartojimas Belgijos rinkoje?

Paveikslėlyje pateikta informacija su pikantiškų užkandžių pardavimais Belgijos rinkoje, kur pardavimų išraiška pateikta milijonais eurų per metus (žr. 3 pav.).

# 514



3 pav. Pikantiškų užkandžių pardavimai milijonais eurų (Euromonitor, 2022)

Iš pateiktų duomenų galima matyti, jog pikantiškų užkandžių pardavimai nuo 2008 metų iki pat 2022 metų nuosekliai augo ir 2023-2027 metų laikotarpyje yra prognozuojamas tolimesnis augimas.

#### 7. Kokia dalis vartotojų renkasi kitus traškučius, vietoj bulvių traškučių?

Pardavimų lentelėje galima matyti duomenis apie sūrinių užkandžių subkategorijų pardavimus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Sūrinių užkandžių pardavimai milijonais eurų ir pardavimų % dalis (Euromonitor, 2022)

Sūrūs užkandžiai	Pardavimai, mln. eurų	Pardavimų dalis, %
Bulvių traškučiai	220.7	75.0
Kukurūzų traškučiai	13.3	4.5

Išpūsti užkandžiai	53.2	18.1
Ryžių užkandžiai	6.8	2.3
Daržovių, ankštinių ir duonos traškučiai	0.4	0.1
Viso:	294.3	100

Pagal lentelėje pateiktus duomenis galima matyti, kad net 75% sūrių užkandžių pardavimų sudaro bulvių traškučiai, kuomet likusių sūrių užkandžių pardavimų dalis siekia ketvirtadalį visų pardavimų – 25%.

#### **8. Koks yra vartotojų požiūris į sveikesnius užkandžius?**

Statista vartotojų rinkos įžvalgos apie užkandžius Belgijoje rodo, kad Belgijos vartotojai vis dažniau ieško sveikesnių užkandžių. Duomenys rodo, kad 63% belgų pirmenybę teikia sveikesniems sūriams užkandžiams, o 54% iš jų yra pasirengę mokėti daugiau už sveikesnius užkandžius.

Nuo COVID-19 protrūkio sveikata ir gerovė tapo dar labiau dėmesio centre, ypač dėl to, kad yra įrodymų, rodančių ryšį tarp bendros sveikatos ir imuninės sistemos. Reaguodamos į SARS-CoV-2 virusą, daugelis vartotojų pirmenybę teikė savo sveikatai ir naudojo ilgesnį laisvą laikotarpį, kad patobulintų savo mitybą. Didėjantis dėmesys sveikatai ir gerovei taip pat buvo paremtas supratimu apie galimą netinkamos mitybos ir sėslaus gyvenimo būdo poveikį sveikatai, būdingą ilgą laiką, kurį vartotojai praleido užsidarę savo namuose. (Euromonitor, 2022)

Paprastai nesveikas bulvių traškučių įvaizdis prognozuojamu laikotarpiu gali apriboti kategorijos augimą, nes šie produktai susiduria su stiprejančia konkurencija dėl sveikesnių pikantiškų užkandžių, tokių kaip riešutai, sėklos ir traškučių mišiniai bei daržovių ir duonos traškučiai. Taip pat tikėtina, kad prognozuojamu laikotarpiu bus toliau plėtojamos produktų sritys, turinčios stiprią į sveikatą orientuotą poziciją. (Euromonitor, 2022)

#### **Pagrįstas rinkos segmentų išskyrimas, remiantis vartotojų tyrimo rezultatų interpretacija**

Pasaulinė sveikesnių užkandžių paklausa pastaraisiais metais auga, nes žmonės vis labiau rūpinasi savo sveikata. Visų pirma, jaunoji karta skatina šią tendenciją, o 18–34 metų amžiaus žmonės, kurie užima didžiausią sūrių užkandžių vartotojų rinkos dalį net 34,7%, dažniausiai ieško sveikesnių sūrių užkandžių. Belgija esanti centrinėje Europoje, turinti gyvybingą maisto kultūrą ir augančią sveikesnių užkandžių paklausą, yra patraukli rinka įmonėms, norinčioms pristatyti naujus ir novatoriškus sveikesnius sūrius užkandžius. Remiantis „Euromonitor“ (2022) šalies ataskaita apie pikantiškus užkandžius Belgijoje, pikantiškų užkandžių rinka Belgijos rinkoje pastaraisiais metais nuolat auga – 2008–2022 m. metinis augimo tempas siekė net 5%. Apskaičiuota, kad 2022 m. rinkos dydis sieks apie 514 milijonų eurų.

Statista (2022) vartotojų rinkos įžvalgos apie užkandžius Belgijoje rodo, kad Belgijos vartotojai vis dažniau ieško sveikesnių užkandžių. Duomenys rodo, kad 63% belgų pirmenybę teikia sveikesniems sūriams užkandžiams, o 54% iš jų yra pasirengę mokėti daugiau už sveikesnius užkandžius. Ši tendencija ypač paplitusi tarp 18–34 metų amžiaus žmonių, kurie dažniausiai ieško sveikesnių užkandžių.

Apibendrinant galima teigti, kad didėjanti sūrių užkandžių paklausa, ypač sveikesnių sūrių užkandžių tarp 18–34 metų amžiaus gyventojų, kurie sudaro didžiausią vartotojų grupės dalį Belgijoje, ir šalies, kaip centrinės Europos vietos, padėtis daro ją patrauklia rinka įmonėms, norinčioms patekti į pikantiškų užkandžių rinką. Įmonės, kurios gali pristatyti naujus ir novatoriškus sveikesnius sūrius užkandžius, kad patenkintų besikeičiančius Belgijos vartotojų skonius ir pageidavimus, turi galimybę pasinaudoti augančia sūrių užkandžių paklausa regione, kuri užima net 57,3% visos pikantiškų užkandžių kategorijos pardavimų. Dėl anksčiau išvardintų priežasčių įėjimas į Belgijos rinką yra saugus pasirinkimas turintis pozityvaus potencialo, kadangi šalyje prognozuojamas tolimesnis sūrių užkandžių pardavimų augimas bent ateinančius 5 metus. O sūrių užkandžių didžiąją pardavimų dalį sudaro pasirinkta 18-34 metų amžiaus grupė.

#### **Rekomendacijos**

Atlikite rinkos tyrimus, kad suprastumėte tikslinių vartotojų segmentų demografinius, asmenybės bruožus, gyvenimo būdą ir vertybes. Sukurkite rinkodaros strategijas ir pranešimus, atitinkančius šias savybes, kad sukurtumėte asmeninį ir tinkamą rinkodaros metodą.

Suprasti vartotojų suvokimą, motyvaciją, mokymosi procesus ir požiūrį į produktą ar prekės ženklą. Pasinaudokite vartotojų įžvalgomis, kad sukurtumėte rinkodaros kampanijas, kurios būtų patrauklios vartotojų emocijoms, motyvacijai ir pažinimo procesams, pvz., naudokite pasakojimus, emocinius raginimus ir socialinius įrodymus reklamuojant ir kuriant prekės ženklą.

Nustatykite ir bendradarbiaukite su pagrindinėmis atskaitos grupėmis, tokiomis kaip influenceriai, internetinės bendruomenės ir nuomonės lyderiai, kad sukurtumėte teigiamą socialinę įtaką vartotojų elgesiui. Naudokite socialinės žiniasklaidos rinkodarą ir "iš lūpų į lūpas" strategijas, kad padidintumėte socialinių ryšių galią formuojant vartotojų pirkimo sprendimus.

Apsvarstykite situacinius veiksnius, turinčius įtakos vartotojų pirkimo sprendimams, pvz., fizinę aplinką, laiko apribojimus ir suvokiamą riziką ar naudą. Optimizuokite parduotuvės išdėstymą, atmosferą ir apsipirkimo internetu patirtį, kad sukurtumėte palankią pirkimo aplinką ir sumažintumėte numanomą riziką.



Sukurti veiksmingas rinkodaros ir reklamos strategijas, tokias kaip reklama, prekės ženklas, kainodara ir pardavimo skatinimas, atitinkančias vartotojų poreikius, pageidavimus ir motyvaciją. Naudokite įtikinamus pranešimus, patrauklius pasiūlymus ir aiškų prekės ženklą, kad sukurtumėte palankų produkto ar prekės ženklo suvokimą vartotojų mintyse.

Suprasti vartotojų sprendimų priėmimo stilius, informacijos apdorojimą ir sprendimų euristiką bei sukurti rinkodaros strategijas, kurios atitiktų šiuos pažinimo procesus. Pateikite aiškią ir aktualią informaciją, supaprastinkite sprendimų priėmimo procesus ir pasitelkite sprendimų euristiką, kad sprendimų priėmimo procesas būtų lengvesnis ir palankesnis vartotojams.

### Išvados

1. Vartotojų elgesys yra sudėtingas ir jį įtakoja daugybė veiksnių. Rinkodaros specialistai turi atsižvelgti į šiuos veiksnius ir įtraukti juos į savo rinkodaros strategijas, kad galėtų veiksmingai paveikti vartotojų elgesį ir pasiekti norimų rezultatų. Suprasdami vartotojų poreikius, pageidavimus, motyvaciją ir sprendimų priėmimo procesus, rinkodaros specialistai gali sukurti aktualias ir patrauklias rinkodaros iniciatyvas, kurios atliepia vartotojus ir veda prie teigiamų vartotojų elgesio rezultatų.

2. Išsiaiškinus Belgijos rinkos ypatumus, atliekant PEST analizę, yra pastebima, kad ši rinka turi trūkumų bei iššūkių, tačiau investavimas į verslo plėtrą Belgijos šalyje yra perspektyvus. Tad įvedimui į rinką pasirinktas produktas yra prekių ženklo „oho!“ kukurūzų traškučiai „Smart Snacks“. Atsižvelgiant į surinktus duomenis apie Belgijos rinką galima teigti, kad šalies ekonomika turi perspektyvų, yra auganti sūrių užkandžių rinka, kuri teikia daug potencialo, o „oho! Smart Snacks“ turi galimybę plėsti savo produkciją, kaip sveikesnę sūrių užkandžių alternatyvą dėl ypatingos gamtinio technologijos.

3. Pasaulinė sveikesnių užkandžių paklausa pastaraisiais metais auga, nes žmonės vis labiau rūpinasi savo sveikata. Jaunoji karta skatina šią tendenciją, o 18–34 metų amžiaus žmonės, užimantys daugiau nei trečdalį sūrių užkandžių vartotojų rinkos dalies, dažniausiai ieško sveikesnių sūrių užkandžių, kurie sudaro daugiau nei pusę visų pikantiškų užkandžių pardavimų, ir kurie nuo 2008 metų nuolat augo. Belgija esanti centrinėje Europoje, turinti gyvybingą maisto kultūrą ir augančią sveikesnių užkandžių paklausą, yra patraukli rinka įmonėms, norinčioms pristatyti naujus ir novatoriškus sveikesnius sūrius užkandžius.

4. Apibendrinant galima pasakyti, kad veiksmingoms rinkodaros strategijoms reikia giliai suprasti tikslinio vartotojų segmento demografinius rodiklius, asmenybės bruožus, gyvenimo būdą, vertybes ir sprendimų priėmimo procesus. Įgydomos vartotojų įžvalgų, identifikuojamos pagrindines atskaitos grupes, pasinaudodamos socialine įtaka ir optimizuodamos apsipirkimo aplinką, įmonės gali sukurti asmeninius ir tinkamus rinkodaros metodus, kurie patiktų vartotojų emocijoms, motyvacijai ir pažinimo procesams. Įtikinamų pranešimų, aiškaus prekės ženklo naudojimo ir patrauklių pasiūlymų naudojimas gali dar labiau pagerinti produkto ar prekės ženklo suvokimą vartotojų mintyse. Atsižvelgdamos į situacinius veiksnius ir supaprastindamos sprendimų priėmimo procesus, įmonės gali palengvinti pirkimo sprendimą ir padidinti vartotojų pasitenkinimą. Apskritai, į klientą orientuotas požiūris į rinkodarą gali padėti įmonėms užmegzti ilgalaikius santykius su klientais ir paskatinti verslo augimą.

### Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai

1. Amos, C., Holmes, G. R., & Kenning, P. (2019). Understanding consumer motives in the context of novel and unique products. [žiūrėta 2023-02-27]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com>
2. Bell, R., & Buchner, A. (2018). Exploring the impact of consumer innovativeness on technology adoption among different age groups. [žiūrėta 2023-04-04]. Prieiga per internetą: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTMKT.2018.094974>
3. Bell, R., & Buchner, A. (2018). Exploring the impact of consumer innovativeness on technology adoption among different age groups. [žiūrėta 2023-04-01]. Prieiga per internetą: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTMKT.2018.094974>
4. Chen, Y., & Chang, C. (2019). The effects of consumers' personality traits on their online purchase intention. [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: [https://jimr.journals.ekb.eg/article\\_39850.html](https://jimr.journals.ekb.eg/article_39850.html)
5. Chen, M., & Kwong, C. (2020). Exploring the influence of brand experience on brand loyalty. [žiūrėta 2023-04-03]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/342041753\\_Dopalacze\\_-\\_nieprzewidywalne\\_narkotyki\\_Problem\\_spoleczno-prawny](https://www.researchgate.net/publication/342041753_Dopalacze_-_nieprzewidywalne_narkotyki_Problem_spoleczno-prawny)
6. Chernev, A., & Gal, D. (2018). Time-dependent preferences and their strategic implications. [žiūrėta 2023-04-01]. Prieiga per internetą: <https://www.journals.uchicago.edu/>
7. De Vries, L., Gensler, S., & LeeFlang, P. S. (2017). Popularity of brand posts and brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/dir.10163>
8. Dichter, E. (2018). How packaging influences what people buy. [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2018/01/how-packaging-influences-what-people-buy>
9. Euromonitor, 2022. Savoury Snacks in Belgium. [žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: <https://www.portal-euromonitor.com.db.kaunokolegija.lt/portal/Analysis/Tab>
10. Grewal, L., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The impact of advertising on consumer response. [žiūrėta 2023-04-03]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/>
11. Hu, J., Xu, X., & Yao, Z. (2020). Exploring the impact of consumers' value orientations on their online purchase intentions: A comparative study between China and the United States. [žiūrėta 2023-03-30]. Prieiga per internetą: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2020.105182>

12. Keller, K. L., & Vos, T. (2018). The impact of brand credibility on consumer-based brand equity. [Žiūrėta 2023-03-29]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527266.2018.1466371>
13. Nevezis.lt, 2023. Sūrūs užkandžiai. [žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: [https://nevezis.lt/production\\_category/surus-uzkandziai/](https://nevezis.lt/production_category/surus-uzkandziai/)
14. O'Connor, A., Flavián, C., & Van Riel, A. C. (2021). The impact of corporate social responsibility on consumer-brand relationships: [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/338246156\\_WSPOLPRACA\\_NAUKI\\_I\\_GOSPODARKI\\_UWARUNKOWANIA\\_MODE\\_L\\_IMPLEMENTACJA](https://www.researchgate.net/publication/338246156_WSPOLPRACA_NAUKI_I_GOSPODARKI_UWARUNKOWANIA_MODE_L_IMPLEMENTACJA)
15. Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (2019). The adaptive decision maker. Cambridge University Press .
16. Pieters, R., Warlop, L., & Wedel, M. (2018). Breaking through the clutter: Benefits of advertisement originality and familiarity for brand attention and memory. [žiūrėta 2023-04-03]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022243718789194>
17. Statista, 2023. Total number of students enrolled in higher education in Belgium from 2016 to 2023. [Žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/999498/total-number-of-students-enrolled-in-higher-education-in-belgium/>
18. Trade Economics, 2023. Belgium GDP Growth Rate. [žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: <https://tradingeconomics.com/belgium/gdp-growth>
19. Usman, M., Ghani, U., & Haq, S. (2018). Influence of cultural values on consumer behavior: A comparative study between Pakistan and Malaysia. [Žiūrėta 2023-03-28]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/>
20. Van Laer, T., De Ruyter, K., & Visconti, L. M. (2019). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation., [Žiūrėta 2023-03-28]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Tom-Van-Laer/publication/333687672\\_The\\_Extended\\_Transportation-Imagery\\_Model\\_A\\_Meta-Analysis\\_of\\_the\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Consumers%27\\_Narrative\\_Transportation/links/5d5b5de6afdcfd8ee6fca4/The-Extended-Transportation-Imagery-Model-A-Meta-Analysis-of-the-Antecedents-and-Consequences-of-Consumers-Narrative-Transportation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tom-Van-Laer/publication/333687672_The_Extended_Transportation-Imagery_Model_A_Meta-Analysis_of_the_Antecedents_and_Consequences_of_Consumers%27_Narrative_Transportation/links/5d5b5de6afdcfd8ee6fca4/The-Extended-Transportation-Imagery-Model-A-Meta-Analysis-of-the-Antecedents-and-Consequences-of-Consumers-Narrative-Transportation.pdf)
21. Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2018). It's not just the thought that counts: Self-presentation as a motive for decisional procrastination. [Žiūrėta 2023-04-01]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2017-22519-007>
22. What Is Secondary Data? A Complete Guide BY WILL HILLIER, [Žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: <https://careerfoundry.com/en/blog/data-analytics/what-is-secondary-data/>

### **CONSUMER BEHAVIOR IN THE BELGIAN MARKET, OHO! AS EXAMPLE TRADEMARK**

The article discusses the various aspects of consumer behavior that affect purchasing decisions, including personal aspects like demographics, personality traits, lifestyle, and values, psychological aspects like perception, motivation, learning, and attitude, and social aspects, reference groups, culture, and social norms. Understanding these elements can aid marketers in creating more successful marketing campaigns and modifying their product offerings to better suit the requirements and preferences of various consumer segments. It also emphasizes the influence of cognitive processes like information processing, decision-making styles, and heuristics on consumer behavior, in addition to the effects of advertising, branding, product packaging, pricing, and sales promotion. The post focuses on how crucial it is to comprehend these elements in order to create winning marketing plans. Additionally, it offers a few demographic and psychological details of consumers who buy salty snacks in the Belgian market.

# NUOMONĖS FORMUOTOJŲ ĮTAKA SPA PASLAUGŲ PARDAVIMO DIDINIMUI

*Liveta Savickaitė (stud.), vadovė Aušrinė Černiauskienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamas įtakos marketingo poveikis SPA paslaugų didinimui. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, pateikiamos nuomonės formuotojų kategorijos ir kas joms būdinga, analizuojama, kokią naudą bendradarbiavimas su nuomonės formuotojais turi SPA sektoriui, aprašoma ir nauda vartotojui. Aprašoma SPA teikiamų paslaugų įvairovė ir nauda. Darbo probleminis klausimas – kokią įtaką nuomonės formuotojai daro SPA paslaugų pardavimo didinimui? Šis klausimas tampa vis aktualesnis dėl augančio socialinių tinklų vartotojų skaičiaus. Statista (2020), prognozuoja, kad iki 2025 m. žmonių besinaudojančių socialiniais tinklais, skaičius pasaulyje išaugs iki 4,41 mlrd., todėl socialiniai tinklai turi didelę įtaką prekių ženklų marketingui. Straipsnyje palyginamos skirtingos nuomonės formuotojų kategorijos: nuomonės formuotojai-įžmybės, mega-nuomonės formuotojai, makro-nuomonės formuotojai, mikro-nuomonės formuotojai ir nano-nuomonės formuotojai. Išanalizuoti nuomonės formuotojų kategorijų pranašumai ir trūkumai. Nuomonių formuotojai pasirenkami pagal sekėjų skaičių, auditorijos įtraukimo rodiklius, keliamo turinio kiekį, bendradarbiavimo kainas, atsižvelgiant į tai, kokius marketingo tikslus SPA įmonė nori pasiekti.

Raktiniai žodžiai: įtakos marketingas/influencer marketing, nuomonės formuotojai/influencers, socialinės medijos/ social media, SPA paslaugos/SPA services, socialiniai tinklai/ social networks.

## Įvadas

Įtakos marketingas socialiniuose tinkluose „Instagram“, „Facebook“, „YouTube“, „Twitter“ įmonių komunikacijoje užima vis didesnę reikšmę. Das ir Gochhait (2021) teigimu, skaitmeninių technologijų ir nuomonės formuotojų dėka, prekių ženklai turi galimybę sukurti stiprų ryšį su vartotojais. Nuomonės formuotojai gali paskatinti vartotoją įsitraukti ir padidinti pardavimus. Įtakos marketingas padeda atrasti ir pritraukti naujus vartotojus, didina prekės ženklo žinomumą ir prekės ženklo vertę, gali padėti pasiekti neribotą auditoriją ir nereikalauja didelių marketingo išlaidų. Pasirinkus tinkamus nuomonės formuotojus, įtakos marketingas prieinamas ne tik didelėms, bet ir mažoms SPA įmonėms, kurios reklamai negali skirti didelių lėšų. Tinkamai pasirinktas nuomonės formuotojas gali puikiai komunikuoti tarp įmonės ir vartotojo, taip sukuriant vartotojo lojalumą prekės ženklui.

**Darbo tikslas** – atskleisti nuomonės formuotojų įtaką SPA paslaugų pardavimo didinimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti įtakos marketingo teorinius aspektus.
2. Apibūdinti nuomonės formuotojus, jų sampratą, tipus ir įtaką pardavimams.
3. Įvertinti nuomonės formuotojų įtaką SPA paslaugų pasirinkimui X įmonėje.

## Įtakos marketingo samprata ir reikšmė

Įtakos marketingas – prekių ženklų, produktų ar paslaugų reklamavimo strategija su pasirinktais asmenimis, kurie turi reikšmingos įtakos pirkimo sprendimams konkrečioje tikslinėje rinkoje (Chandler, Munday, 2016). Remiantis Reis ir kt. (2021) socialinių tinklų, tokių kaip Instagram, YouTube, Twitter ir kt. augimas, paskatino įtakos marketingo išpopuliarėjimą. Įtakos marketingas tapo galingu marketingo įrankiu ne tik SPA paslaugų specialistams, bet ir vartotojams, kurie nori įsigyti SPA paslaugų. Įvairūs autoriai įtakos marketingo sąvoką apibūdina skirtingai. Lentelėje (žr. 1 lentelę) yra pateikiamos skirtingų autorių įtakos marketingo sąvokos. Palyginus autorių apibrėžimus, galima išskirti, kad įtakos marketingas yra marketingo strategija, kuri dažnai apima nedideles investicijas, tačiau turi didelį poveikį, kai nuomonės formuotojas, pasitelkdamas kurią turinį ir komunikacijos priemones, socialinėse medijose kuria artimą ryšį su vartotoju. Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia įtakos marketingo naudą – kaip jo pagalba galima sukurti vertę SPA prekės ženklui. Bognar (2019) teigimu, įtakos marketingas padeda pritraukti naujų vartotojų, sukurti bendruomenę, didinti SPA prekės ženklo žinomumą, efektyviai pasiekti prekės tikslinę grupę, perduoti informaciją per vartotojui patikimą šaltinį, gauti realią nuomonę apie produktą bei ugdyti vartotojų lojalumą. Anot Hoang (2022), įtakos marketingas turi didelį pranašumą, nes turi potencialą padidinti vartotojų ketinimą pirkti, sumažina marketingo išlaidas ir suteikia galimybę pasiekti neribotą auditoriją. SPA įmonėms svarbu pasirinkti tinkamą nuomonės formuotoją, kuris atitiktų prekės ženklą, kad poveikis SPA prekės ženklui būtų teigiamas. Pasirinkus netinkamą nuomonės formuotoją, SPA prekės ženklas gali būti paveiktas neigiamai. Vartotojai gali klaidingai suprasti siunčiamą prekės ženklo žinutę dėl netinkamo nuomonės formuotojo pasirinkimo. Šiuo atveju įmonė gali patirti ne tik finansinių problemų, bet ir psichologinių bei socialinių nuostolių (Juozėnaitė, 2021). Siekiant teigiamos įtakos – nuomonės formuotojas turi būti suderinamas su prekės ženklu ir atitikti prekės ženklo tikslinę auditoriją. Kai nuomonės formuotojas atitinka prekės ženklą, vartotojas labiau pasitiki pateikta reklama, suvokia ją ne kaip reklamą, bet kaip rekomendaciją, kas yra vienas pagrindinių veiksnių, skatinančių, įsigyti SPA paslaugą. Kaip teigia Hoang (2022) sekėjai nori jausti, kad nuomonės formuotojas atstovauja prekės ženklą, nes jam patinka gaunama paslauga, o ne vien dėl komercinių priežasčių. Įtakos

marketingas nėra naujiena, tačiau didesnę įtakos marketingo naudojimui, paskatino atsiradęs internetas ir tobulėjančios informacinės technologijos. Atsirado vis daugiau socialinių platformų, kurios leidžia daryti įtaką vartotojams. Das ir Gochhait (2021) nuomone, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vertei, o ne tiesioginiam produkto pardavimui. SPA prekės ženklai turėtų investuoti į nuomonės formuotojų kūrybinių idėjų kūrimą, kuris paskatintų vartotojų įsitraukimą.

**1 lentelė. Įtakos marketingo samprata** (sudaryta autoriaus remiantis Bognar ir kt., 2019; Belanche, 2021; Alareeni, Hamdan, 2022)

Autorius	Įtakos marketingo samprata
Bognar ir kt. (2019)	Įtakos marketingas yra mokslas kaip įtraukti žmones, turinčius įtakos internete, skleisti žinią tikslinei auditorijai remiantis turinio forma
Belanche (2021)	Įtakos marketingas apibrėžiamas kaip komunikacija, kurios metu nuomonės formuotojai reklamuoja prekės ženklo pasiūlymus savo socialinės žiniasklaidos puslapiuose, kuriuose su vartotoju kuriamas artimas ryšys
Alareeni, Hamdan (2022)	Įtakos marketingas socialinių tinklų pagalba patenkina vartotojų norus ir poreikius, nes vartotojai gali bendrauti, diskutuoti ir dalyvauti įvairiose skaitmeninės socialinės sąveikos formose

Nuomonės formuotojas turėtų būti artimas reklamuojamam prekės ženklui, tokiu atveju sekėjas reklamą priims labiau kaip rekomendaciją ir tikėtiną, kad įsigys reklamuojamą prekę. Planuojant nuomonės formuotojų socialinės žiniasklaidos strategiją svarbus veiksmas – tikslų nusistatymas kampanijos vykdymui. Aiškų tikslų nusistatymas leidžia efektyviai planuoti ir vykdyti. Svarbiausi sprendimai dėl tikslinės auditorijos, platformos pasirinkimo, biudžeto priklauso nuo kampanijos tikslų. Tikslai gali būti: klientų įsitraukimo didinimas, prekės ženklo įvaizdžio gerinimas, rinkodaros išlaidų mažinimas, pardavimų didinimas, prekės ženklo žinomumo didinimas. Svarbus etapas pažinti vartotoją, būtina suprasti tikslinę auditoriją, tikslinės auditorijos savybes. Šį procesą palengvina lengvai prieinami demografiniai duomenys ir prieigos prie įvairių analizės priemonių. Demografiniai duomenys suteikia išsamų supratimą, kuriose platformose SPA prekių ženklai turėtų kreiptis į nuomonės formuotojus, bei kokį turinį kurti. Platformos pasirinkimas – socialinės platformos skiriasi turinio tipu, naudotojų asmenybėmis, keliamo turinio funkcijomis. Nuomonės formuotojai turi nusistatyti tinkamą platformą, kuri leistų jiems veiksmingai dirbti. Tinkamai pasirinkta socialinė platforma leidžia pasiekti tikslinę auditoriją efektyviai ir sklandžiai. Pasirinkus tinkamą socialinę platformą svarbu atlikti konkurentų analizę. Analizuojami atitinkami konkurentai, kurie gali mažinti pasirinkto nuomonės formuotojo įtaką. Analizė padeda apsispręsti dėl turinio, įsitraukimo rūšies. Įtraukiančio ir aktualaus turinio kūrimas yra sėkmingos strategijos dalis. Turinio kėlimas turi būti suderintas su verslo tikslais ir paremtas pasirinkta socialine platforma bei tiksline auditorija. Įtraukiantis ir kūrybiškas turinys daro SPA prekės ženklą išskirtiniu ir suteikia konkurencinį pranašumą. Kadangi socialinės platformos visų pirma yra vaizdinė medija, nuomonės formuotojai turėtų kurti vizualiai patrauklų ir įtraukiantį turinį, kuri atitiktų SPA prekės ženklo identitetą. Skatindami vartotojų įsitraukimą naudodami grotažymes (#), nuomonės formuotojai gali dar labiau padidinti vartotojų įsitraukimą. Socialinės platformos skatina natūralią sąveiką tarp prekės ženklo, vartotojo ir nuomonės formuotojo. Ši sąveika turi sukurti teigiamą poveikį vartotojams ir daryti jiems įtaką priimant sprendimą pirkti. Siekiant teigiamo ryšio, nuomonės formuotojas ir prekės ženklas turi suprasti savo tikslinės auditorijos asmenybę ir tinkamai apibrėžti savo prekių ženklo asmenybę socialinėse platformose. Taip pat svarbu nuosekliai išlaikyti apibrėžtą prekės ženklo asmenybę visuose socialinės platformos elementuose, taip padedant lengviau atpažinti prekės ženklą. Paskutinis tačiau taip pat labai svarbus procesas – metrikos ir analizė. Šis žingsnis leidžia įvertinti įvairių iniciatyvų rezultatus. Būtina nustatyti ir apibrėžti atitinkamus pagrindinius veiklos rodiklius, kurie leistų įvertinti kampaniją. Apibrėžti atitinkami rodikliai padeda prekės ženklui ir nuomonės formuotojui optimizuoti savo strategiją, kad būtų pasiekti ilgalaikiai rezultatai. Svarbus rodikliai į kuriuose būtina atsižvelgti: žinomumas, įsitraukimas ir investicijų grąža (Das ir Gochhait, 2021).

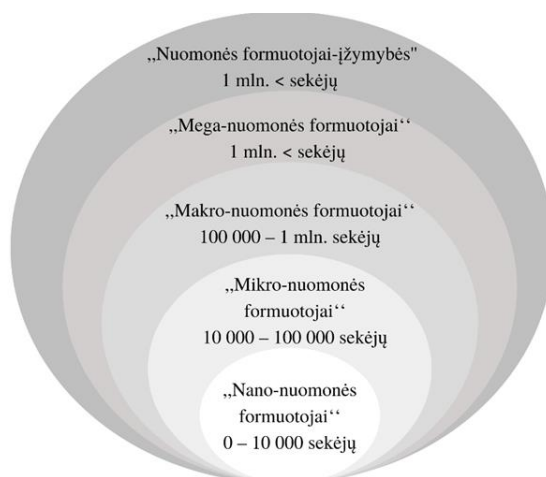
### Nuomonės formuotojų kategorijos

Karmasin ir kt. (2022) teigia, kad mokslininkai ir socialinė žiniasklaida dažniausiai nuomonės formuotojus skirsto į kategorijas, pagal jų sekėjų skaičių. Tačiau bendro sutarimo dėl kategorijų skaičiaus ar skaičiaus sekėjų kiekvienoje kategorijoje nėra. Kay ir kt. (2022) skirsto nuomonės formuotojus į „makro“ (didesnis sekėjų skaičius: 100 000 – 1 mln. sekėjų) ir „mikro“ (mažesnis sekėjų skaičius: 1000 – 100 000 sekėjų). Teigiama, kad dažniausiai išskiriamos šios dvi kategorijos, o trijų lygių kategorijos naudojamos rečiau. Wang (2023) pateikia kitokį nuomonės formuotojų skirstymą – autorius remiasi Campbell ir Farrell sukurta nuomonės klasifikavimo sistema, kuri padeda suprasti skirtingų kategorijų patrauklumą ir poveikį (žr. 1 pav.).

Pirmoji klasifikacija yra „nuomonės formuotojai-įžymybės“, kuriuos seka daugiau nei 1 mln. sekėjų. Šios kategorijos nuomonės formuotojai turi daugiausia sekėjų, tačiau įmonėms su jais bendradarbiauti brangiausia. Taip pat dėl didelio populiarumo jie neapsiriboja tam tikros nišos auditorija, tokiu atveju reklama pasiekia mažesnę tikslinės grupės kiekį. Antroji klasifikacija yra „mega-nuomonės formuotojai“. Šioje kategorijoje sekėjų skaičius atitinka įžymybių sekėjų skaičių, tačiau šie išgarsėjo socialinėje erdvėje, o įžymybės savo sekėjų ratą sukūrė dėl veiklos už socialinės erdvės ribų. „Makro-nuomonės formuotojų“, kategorijos sekėjų skaičius siekia 100 000 – 1 mln., šiai grupei būdingas dažnas turinio kėlimas, didelis matomumas, tačiau su sekėjais kuriamas ryšys nėra toks glaudus kaip su mikro ir nano nuomonės formuotojais. Ketvirtoji kategorija yra „mikro-nuomonės formuotojai“, kurių sekėjų skaičius siekia 10 000 – 100 000. Dažnai sekėjai susitelkę geografiškai, o patys nuomonės formuotojai išpopuliarėjo socialinėje

erdvėje. Nedidelis sekėjų skaičius sumažina komunikacijos atotrūkį tarp nuomonės formuotojo ir sekėjo, padeda sukurti glaudesnį ryšį. „Nano-nuomonės formuotojai“ turi mažiau nei 10 tūkstančių, paprastai sekėjai susideda iš draugų ir pažįstamų rato. Ozuem ir Willis (2022) teigimu, šios kategorijos nuomonės formuotojai naudingi nišiniams SPA prekės ženklams, jie aktyviau patys ieško prekės ženklų, nes turi mažą sekėjų bazę ir dažnai bendradarbiauja gaudami ne pinigais, o nemokamus produktus. Tokiu būdu įmonės gali sutaupyti. Vartotojai dažniausiai neskiria nuomonės formuotojų pagal kategorijas, tačiau Wang (2023), nuomone vartotojai labiau linkę sekti „makro-nuomonės formuotojus“ ir kitus mažesnėse kategorijose esančius nuomonės formuotojus, dėl didesnio bendravimo su sekėjais. Karmasin ir kt. (2022) nuomone, „makro-nuomonės formuotojai“ įdomūs dėl didelio pasiekiamumo ir tinkamumo įvairiems SPA prekės ženklams, kurių tikslas – didinti žinomumą ir matomumą. Tačiau, „mikro-nuomonės formuotojai“ vartotojui suteikia didesnę patikimumą, gali daryti didesnę įtaką, nei aukštesnėse kategorijose esantys nuomonės formuotojai, nes turi glaudesnę ryšį su sekėju.

Dirbant su „mikro-nuomonės formuotojais“ rinkodaros sąnaudos mažesnės, šios kategorijos nuomonės formuotojus lengviau pasiekti, jų turinys įvairesnis, nei aukštesnių kategorijų nuomonės formuotojų. Nors dažnai nuomonės formuotojai skirstomi į keturias ar penkias kategorijas, apžvelgus Wang ir Karmasin ir kt. autorių mintis, galima teigti, kad daugiausiai įtakos turi dvi kategorijos: „makro-nuomonės formuotojai“ ir „mikro-nuomonės formuotojai“. SPA įmonėms šių kategorijų nuomonės formuotojai padeda ne tik padidinti prekės ženklo matomumą, sukurti didesnę prekės ženklo vertę, bet ir lemia mažesnes rinkodaros sąnaudas. Jeigu SPA įmonė nėra didelė ir negali skirti didelių lėšų reklamai arba teikia nišines SPA paslaugas, vertėtų bendradarbiauti su „nano-nuomonės formuotojais“. Femenia-Serra ir Gratzel (2020) teigia, kad esant pasaulinei konkurencijai naudinga turizmo srityje naudoti nuomonės formuotojus, kurie gali ne tik pritraukti demografinius segmentus, bet ir pagerinti vietovės įvaizdį ar paskatinti nukreipti vartotojų srautus į mažiau lankomas SPA vietas.



1 pav. Nuomonės formuotojų kategorijos pagal Campbell ir Farrell (sudaryta autorės remiantis Wang, 2023)

Conrady ir kt. (2020) nuomone, nuomonės formuotojai turi labai didelę teigiamą įtaką pardavimams viešbučių ir SPA srityje. Šios vietos turi būti „įtraukiamos į Instagram“, svečiai nori parodyti kur yra, ką jie patiria ir ką gali sau leisti. Ž kartais ypač svarbu sukurti gražius vaizdus socialiniams tinklams. Tačiau prieš važiuojant į viešbutį ir SPA vartotojui dažnai kyla klausimai: kas ten buvo prieš mane? Kaip atrodo atliekamos procedūros? Ką galima dar nuveikti atvykus į viešbutį? Socialinių tinklų funkcijos pagalba sekėjai gali pažiūrėti ką veikė ir kur lankėsi patinkantys nuomonės formuotojai ir paskatinti gautos informacijos apsilankyti reklamuotame SPA centre.

### SPA paslaugos

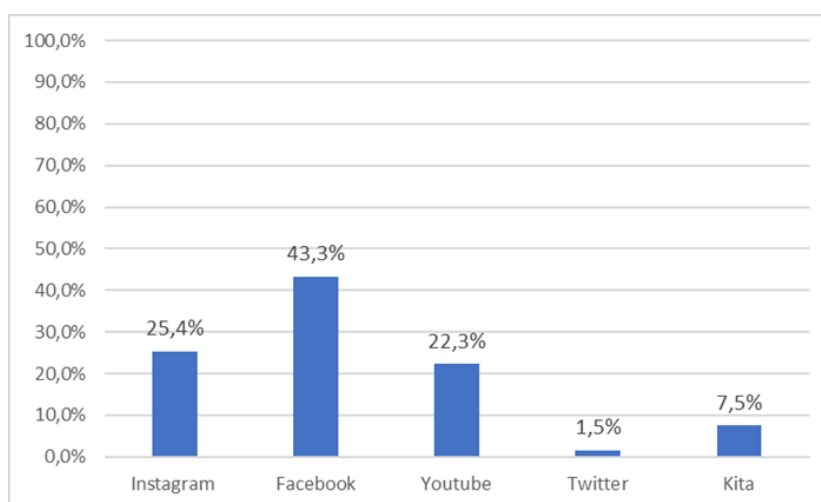
Pirmieji SPA centrai, panašūs į šiandien naudojamus SPA centrus, buvo pastatyti senovės Graikijoje ir Romoje. Jie buvo vadinami „balnea“ ir „thermae“, o mineralinio vandens šaltinis buvo netoliese esančiose natūraliose karštosiose ir šiltosiose versmėse, daugiausiai naudojamas sveikatingumo tikslais. Žodis SPA kilęs iš kalnų miestelio pavadinimu – SPA, esančio netoli Lježo, Belgijos pietryčiuose, kur yra geležimi turtingas mineralinis šaltinis kurio nuo XIV a. buvo naudojama reumatinėms ligoms gydyti (Gomes ir kt., 2021). Remiantis tarptautinės SPA asociacijos teigimu, SPA yra vieta kurioje siekiama pagerinti klientų savijautą įvairiomis profesionaliomis paslaugomis, skatinančiomis proto, kūno ir sielos atsinaujinimą. Tai šiuolaikiškas kompleksas metodikų, technologijų ir procedūrų, kurios atstato žmogaus sveikatą, grožį ir energetiką, tikslingai veikdamas visus šešis pojūčių organus: regą, klausą, uoslę, lytėjimą, skonį, intuíciją arba pasąmonę (Zlatkuvienė, 2012).

Pasak Barragan Ferrer ir kt. (2018) SPA paslaugose svarbu ne tik procedūros, kurių tikisi klientai. Akcentuojamas holistinis požiūris į kliento poreikius per SPA aplinkos kūrimą, atsižvelgiant į 5 žmogaus pojūčių sistemą. Šią sistemą sudaro visuma klientą pasiekiančių SPA procedūros aplinkos veiksmų: kvapai (procedūros metu taikoma aromaterapija, žvakių naudojimas, siekimas išvengti pašalinių nepageidaujamų kvapų), garsai (naudojama speciali muzika, darbuotojo balso tembras, diskusijų vengimas ir kiti specialaus garso šaltiniai: čiulbesiai, vandens

čiurlenimas ir pan.), vaizdas (darbo vietos paruošimas, aplinka, darbuotojų išvaizda, higiena ir tvarka); skoniai (siūlomi sveikuoliški gėrimai, galimybė pavalgyti sveikai); prisilietimai (procedūros ritualų taikymas, masažinių aksesuarų naudojimas, pirmo kontakto laipsniškumas). Alternatyvios medicinos ilgaamžė praktika ir patirtis suteikė daug informacijos ir padėjo tvirtą pamatą SPA paslaugų suformavimui, plėtojimui ir vystymui. Šiuo metu SPA procedūros siūlo pasilepinimą, egzotiką, atsipalaidavimą ir sveikatinimą. Dažniausiai SPA paslaugos skirstomos į šešias SPA veiklas: hidroterapija, haloterapija, peloidoterapija, termoterapija, algoterapija, masažai. SPA paslaugos vartotojui padeda atkurti ne tik fizinę sveikatą, bet ir prisideda prie dvasinės ir psichologinės sveikatos gerinimo. SPA paslaugų vartotojai paslaugas gali rinktis pagal paskirtį, pagal poveikį arba pagal atlikimo pobūdį. Kiekvieno žmogaus pasirinkimas individualus, tačiau šiais laikais atliekamų procedūrų įvairovė leidžia kiekvienam rasti tinkamą paslaugą, pradedant nuo Senovės Romos naudojamų purvo vonių iki procedūrų pasitelkiant naujausias technologijas, tokias kaip stacionari SPA kapsulė.

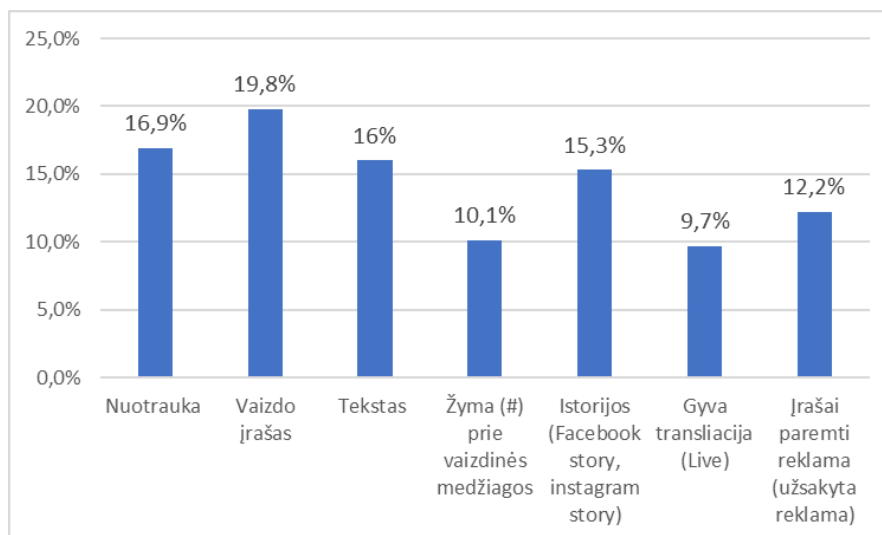
### Nuomonės formuotojų tyrimas X SPA įmonėje paslaugų pardavimui didinti

Tyrimu buvo siekiama išanalizuoti kokią įtaką nuomonės formuotojai daro X SPA įmonės paslaugų pardavimo didinimui. Tyrimui pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa. Naudojant apklausas galima gauti aukštos kokybės duomenų, ypač informacijos apie įsitikinimus, požiūrį ar patirtis (Dimick ir Lubitz, 2020). Tyrimo respondentai – X SPA įmonės lankytojai, kurie bent vieną kartą naudojosi X SPA įmonės paslaugomis. Tyrimui atlikti buvo parengtas klausimynas, kurį sudarė 18 klausimų apie demografinius duomenis, socialinius tinklus, nuomonės formuotojų kategorijas, nuomonės formuotojų turinį socialiniuose tinkluose, nuomonės formuotojų komunikacijos priemonės ir reklamos poveikį klientams. Anketinė apklausa X SPA įmonėje leido pasidalinti klientams kokius socialinius tinklus naudoja SPA klientas, kokie turinio tipai dažniausiai sulaukia klientų dėmesio, ar tam tikras nuomonės formuotojų skaičius sekėjų lemia pasitikėjimą nuomonės formuotojų kuriamu turiniu. Anketos rezultatai parodė jog X SPA įmonės klientų pagrindinis amžius 36-45 metai. Dažniausiai klientai atvyksta iš miestų arba rajonų, mažiausiai sulaukiama klientų iš kaimų ir vienkemių. 97,6 proc. klientų naudojami socialiniais tinklais, pagrindinės naudojamos socialinių tinklu platformos: Facebook, Instagram ir YouTube (žr. 2 pav.).



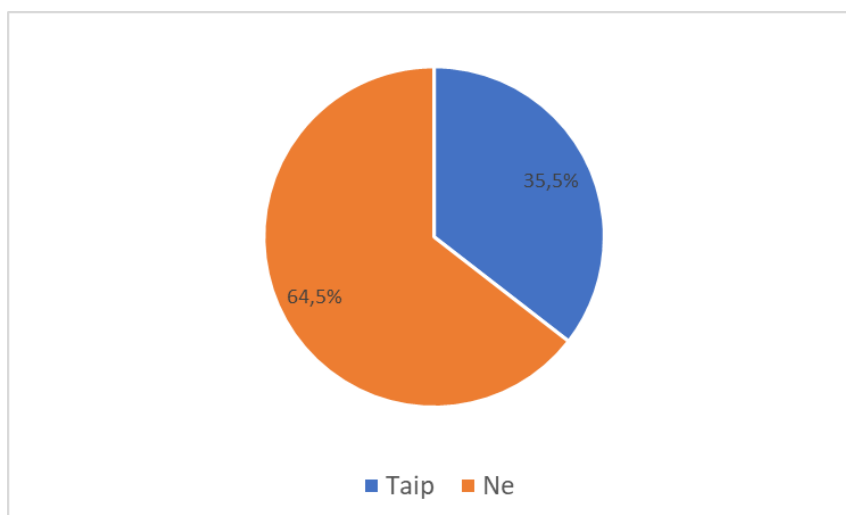
2 pav. Respondentų naudojami socialiniai tinklai (sudaryta autorės, 2023)

Klientai dažniausiai iš dalies pasitiki nuomonės formuotojais socialinėje erdvėje, o sekėjų skaičius pasitikėjimui įtakos neturi. Klientai kurie atsakė jog pasitiki nuomonės formuotojais, nurodė jog labiau pasitiki nuomonės formuotojais kurie turi mažiau sekėjų. Labiausiai dominantis nuomonės formuotojų turinys tarp SPA lankytojų – turinys apie keliones, taip pat dažnai sekama sveikos gyvensenos turinio kūrėjai. Klientams buvo galimybė įvertinti balais nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku, kokios turinio priemonės labiausiai atkreipia kliento dėmesį. Efektingiausios turinio kūrimo priemonės klientų akimis: vaizdo įrašas, nuotrauka, tekstas ir istorijos (nuotraukos ar vaizdo įrašo formatu, kuriuos sekėjai gali žiūrėti 24 valandas nuo įkėlimo). Mažiausiai atkreipianti klientų dėmesį turinio kūrimo priemonė – gyva transliacija (žr. 3 paveiksle).



3 pav. Turinio kūrimo priemonių efektingumas (sudaryta autorės, 2023)

Taip pat, remiantis atlikta analize galima teigti jog didelė dalis X SPA įmonės klientų X SPA įmonės paslaugų neįsigijo dėl nuomonės formuotojų reklamos, tačiau tokiems rezultatams įtakos turi tai, jog daugelis klientų nepastebi X SPA įmonės bendradarbiavimo su nuomonės formuotojais (žr. 4 paveikslė),



4 pav. Respondentų vertinimas ar pastebimas nuomonės formuotojų kuriamas turinys apie X įmonę (sudaryta autorės, 2023)

Mažam matomumui turi įtakos klientų dažnesnis naudojimas socialinis tinklu Facebook, o ne Instagram, nes X SPA įmonė bendradarbiavimą su nuomonės formuotojais pateikia Instagram socialiniame tinkle. Nors didesnė dalis dalyvių įvertino kad neturi nuomonės dėl X SPA įmonės trūkumo bendradarbiavimo su nuomonės formuotojais, tačiau lyginant teigiamą ir neigiamą atsakymą šiuo klausimu, daugiau apklaustųjų sutiko jog X SPA įmonei trūksta bendradarbiavimo su nuomonės formuotojais.

### Išvados

1. Įtakos marketingas tai rinkodaros strategija, kuri apima ganėtinai mažas investicijas, tačiau turi didelį efektyvumą, kai nuomonės formuotojas, pasitelkdamas kuriamą turinį, komunikacijos priemones ir socialines medijas sukuria artimą ryšį su vartotoju. Įtakos marketingas padeda pritraukti naujus vartotojus, perduoti naudingą informaciją per vartotojui patikimą šaltinį, sukurti bendruomenę, didinti prekės žinomumą, efektyviai pasiekia prekės tikslinę grupę ir ugdo vartotojų lojalumą. Ši marketingo kryptis turi didelį pranašumą, nes turi potencialią padidinti vartotojų ketinimą pirkti, sumažina rinkodaros išlaidas ir suteikia galimybę pasiekti neribota auditoriją.

2. Nuomonės formuotojai yra asmenys turintys tam tikrą auditoriją, kuri stebi ir domisi nuomonės formuotojo kuriamu turiniu, pasitiki pateikiamomis rekomendacijomis ir patarimais. Įmonėms naudinga bendradarbiauti su nuomonės formuotojais, nes taip galima pasiekti didesnę auditoriją, pateikti savo prekės ženklą artimesniu vartotojui. Nuomonės formuotojai gali būti ne tik daug turintys sekėjų asmenys, tai gali būti ir asmuo turintis nedaug sekėjų, tačiau

darantis stiprią įtaką turimai sekėjų grupei. Vartotojai dažniau seka „makro-nuomonės formuotojos“ ir kitus mažesnėse kategorijose esančius nuomonės formuotojus, dėl nuoširdesnio kuriamo turinio ir didesnio bendravimo tarp nuomonės formuotojo ir sekėjo. Sukurtas ryšys tarp nuomonės formuotojo ir vartotojo skatina užtikrintumą dėl nuomonės formuotojo reklamuojamo prekės ženklo, to priežastis – sukurtas artimas ryšys tarp vartotojo ir nuomonės formuotojo, rekomendacijos priimamos kaip nuoširdus patarimas o ne reklama.

3. Tyrimo metu buvo įvertinta nuomonės formuotojų daroma įtaka SPA paslaugų pardavimui X SPA įmonės klientams. Tyrimo rezultatai parodė jog didesnė dalis klientų neįsigijo X SPA įmonės paslaugų dėl nuomonės formuotojų daromos įtakos. Šiems rezultatams įtakos turi: nuomonės formuotojų komunikacijos skleidimas tik per vieną socialinį tinklą, ne visi nuomonės formuotojai su kuriais buvo bendradarbiauta kuria SPA klientus dominanti turinį, pasirinktos netinkamos turinio kūrimo priemonės. Tam kad nuomonės formuotojai darytų didesnę įtaką X SPA įmonės klientams, reikia komunikuoti per skirtingus socialinius tinklus – Facebook, Instagram, YouTube. Pasirinkti nuomonės formuotojus kurie atitiktų SPA kliento poreikius turinio tipui – kelionių ir sveikos gyvensenos nuomonės formuotojus ir naudoti efektingiausias turinio kūrimo priemones – vaizdo įrašus, nuotraukas ir tekstus.

### Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai

- Alansari, A. K., Hamdan, A., & Alareeni, B. (2022, July). How Artificial Intelligence Revolutionizing Digital Marketing. *In Impact of Artificial Intelligence, and the Fourth Industrial Revolution on Business Success: Proceedings of The International Conference on Business and Technology (ICBT 2021)* (pp. 187-198). Cham: Springer International Publishing.
- Barragan Ferrer, D., Gintilienė, M., Mickienė, Ž. R., & Zlatkuvienė, S. (2018). *SPA technologijų taikymas kosmetologinėse kūno procedūrose mokymo priemonė kosmetologijos specialybės studentams* (SPA technologijų taikymas kosmetologinėse kūno procedūrose : mokymo priemonė kosmetologijos specialybės studentams). Kauno kolegijos Reklamos ir medijų centras.
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186-195.
- Bognar, Z. B., Puljic, N. P., & Kadezabek, D. (2019). Impact of influencer marketing on consumer behaviour. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 301-309.
- Borges-Tiago, M. T., Santiago, J., & Tiago, F. (2023). Mega or macro social media influencers: Who endorses brands better?. *Journal of Business Research*, 157, 113606.
- Chandler, D., & Munday, R. (2016). *A dictionary of social media*. Oxford University Press.
- Wang, C. L. (Ed.). (2023). *The Palgrave Handbook of Interactive Marketing*. Springer Nature.
- Childers, C. C., Lemon, L. L., & Hoy, M. G. (2019). # Sponsored# Ad: Agency perspective on influencer marketing campaigns. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 40(3), 258-274.
- Conrady, R., Ruetz, D., & Aeberhard, M. (2020). *Luxury Tourism. Market Trends, Changing Paradigms and Best Practices. Editorial: Springer*.
- Echevarría, M. D. (2022). *International Report. In Antitrust in Data Driven Markets & Legal Framework for Influencers, Native Advertising and Control over the Use of AI in Marketing* (pp. 249-285). Cham: Springer International Publishing.
- Gomes, C. S., Rautureau, M., Gomes, J. H., & Silva, E. A. (2021). Interactions of clay and clay minerals with the human health. *In Minerals latu sensu and human health: Benefits, toxicity and pathologies* (pp. 271-375). Cham: Springer International Publishing.
- Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C. S., & Binderkrantz, A. S. (Eds.). (2022). *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*. Springer Nature.
- Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25.
- Hoang, D., Kousi, S., & Martinez, L. F. (2022, June). Online customer engagement in the aftermath of covid-19: opportunities for the luxury industry. *In Advances in Digital Marketing and eCommerce: Third International Conference, 2022* (pp. 259-266). Cham: Springer International Publishing.
- Juoženaitė E. (2021). Įtakos darymas auditorijai kaip komunikacinė funkcija prekės ženklo valdyme. *Socialiniai Tyrimai*, 44(2), 84-97.
- Karmasin, M., Diehl, S., & Koinig, I. (2022). *Media and Change Management*. Cham: Springer International Publishing.
- Kay, S., Mulcahy, R., Sutherland, K., & Lawley, M. (2022). Disclosure, content cues, emotions and behavioural engagement in social media influencer marketing: an exploratory multi-stakeholder perspective. *Journal of Marketing Management*, 1-35.
- Kim, D. Y., & Kim, H. Y. (2021). Influencer advertising on social media: The multiple inference model on influencer-product congruence and sponsorship disclosure. *Journal of Business Research*, 130, 405-415.
- Levin, A. (2020). *Influencer marketing for brands*. Apress.
- Zlatkuvienė, S. (2012). *SPA procedūros grožio terapijoje : mokomoji knyga*. [Kauno kolegijos leidybos centras].
- Martínez-López, F. J., Li, Y., & Young, S. M. (2022). *Social Media Monetization: Platforms, Strategic Models and Critical Success Factors*. Springer Nature.
- Ozue, W., & Willis, M. (2022). Value Co-creation Sphere. In *Digital Marketing Strategies for Value Co-creation: Models and Approaches for Online Brand Communities* (pp. 183-207). Cham: Springer International Publishing.
- Polat, E. (2022). Digital Marketing and Digital Marketing Applications in the Asian Tourism Industry. *Handbook of Technology Application in Tourism in Asia*, 115.
- Reis, J. L., Peter, M. K., Cayolla, R., & Bogdanovic, Z. (2021). Marketing and smart technologies. *Proceedings of ICMARKTECH, 1*.
- Shan, Y., Chen, K. J., & Lin, J. S. (2020). When social media influencers endorse brands: The effects of self-influencer congruence, parasocial identification, and perceived endorser motive. *International Journal of Advertising*, 39(5), 590-610.
- Tafesse, W., & Wood, B. P. (2021). Followers' engagement with instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. *Journal of retailing and consumer services*, 58, 102303.
- Zniva, R., Weitzl, W. J., & Lindmoser, C. (2023). Be constantly different! How to manage influencer authenticity. *Electronic Commerce Research*, 1-30.



### **USING INFLUENCERS FOR INCREASING SALES OF SPA SERVICES**

The article presents the analysis of the scientific literature and describes the concept of influence marketing. The categories of opinion leaders are analysed, the benefits of engaging with opinion leaders for the companies of spa sector, and the benefits for the consumer. It describes SPA services provided by SPAs, the variety of services and the benefits. The problem of the thesis is the following: how do opinion leaders influence the sales of spa services? This issue is becoming more and more relevant due to the increasing use of social networks by consumers. According to Statista (2020), the number of people using social networks worldwide is projected to grow to almost 4.41 billion by 2025. It is this widespread and increasing use of social media that makes social networks such a major influence on marketing and branding worldwide. The method of analysis of scientific literature applied to this article has allowed us to clarify the importance of influencer marketing and the benefits for the consumer, the company and the opinion-maker themselves. The main categories of influencers were identified: celebrity opinion formers, mega-opinion formers, macro-opinion formers, micro-opinion formers, nano-opinion formers. The advantages and disadvantages of the different categories of opinion leaders are analysed. Influencer marketing is suitable for companies ranging from very small to large enterprises, as companies can choose opinion leaders from different categories. The different categories allow to choose the most suitable opinion leader for the cooperation. The different categories of opinion leaders differ in terms of follower numbers, engagement rates, the amount of content uploaded, the cost of the collaboration, and the results for companies.

## TURIZMO OBJEKTŲ LANKOMUMO TENDENCIJOS LIETUVOJE IR KROATIJOJE 2011-2021 METAIS

*Deimantė Dragašiūtė (stud.), Viktorija Garmutė (stud.), Justyna Juzko (stud.), Tautė Kukytė (stud.), vadovė dr. Zita Baužienė ir Jūratė Martinonytė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Kiekviena valstybė turi žymius objektus, kuriais pritraukia atvykstančius turistus. Šalys bando sužadinti norą keliauti po savo šalį, nes tai yra vienas iš faktorių, kuris padeda gerinti šalies ekonominę lygį. Norint sudominti lankytojus, vystomos įvairios tendencijos, atnaujinami objektai, susiję su tos šalies kultūra, tradicijomis ar kitais išskirtiniais bruožais. Atvykusiųjų turistų išlaidos daro teigiamą poveikį šalies vidaus ekonomikai, nes didina prekybos apimtį ir pajamas, kuria naujas darbo vietas, padeda surinkti daugiau mokesčių ir skatina su turizmu susijusią ekonominę veiklą. Siekiant išryškinti lankomiausių objektų skirtumus palyginamos Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų tendencijos pagal jų lankomumo kriterijų 2011-2021 m. Išanalizavus pasirinktų objektų lankomumo duomenis pastebima, kad objektų lankomumas su kiekvienais metais didėjo, išliko tendencija kuo daugiau keliauti populiarėja. Galima teigti, jog COVID-19 pandemija apribojo turizmo sektoriaus veiklą, tačiau jos nesustabdė. Per tą laikotarpį vis vien matomi turistų srautai. Pasibaigus karantinui, šis sektorius vis labiau atsigauna ir stengiasi gerinti ekonominę plėtrą. Išnagrinėjus Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų lankomumo statistikas ir apskaičiavus jų koreliacijas nustatyta, kad ryšys tarp lankomumo turistų išlaidų padidėja, kuomet iš analizės yra išimami COVID-19 pandemijos metai, t. y. 2019-2021 m., tada daugelio objektų ryšys iš silpno tampa stipriu.

Raktiniai žodžiai: turizmo objektai, lankomumas.

### Įvadas

Kiekviena valstybė turi žymius objektus, kuriais pritraukia atvykstančius turistus. Šalys bando sužadinti norą keliauti po savo šalį, nes tai yra vienas iš faktorių, kuris padeda gerinti šalies ekonominę lygį. Norint sudominti lankytojus, vystomos įvairios tendencijos, atnaujinami objektai, susiję su tos šalies kultūra, tradicijomis ar kitais išskirtiniais bruožais. Kita vertus, „pandemijos metu pasaulinei ekonomikai patiriant didžiulį istorinį nuosmukį, natūralu tikėtis neigiamų tendencijų ir turizmo sektoriuje. Kadangi pandemija pirmiausia smogė žmonių mobilumui, turizmo ekonomika turėjo būti pirmoji, pajutusi nuostolius“ (Švarplys, 2020).

Turizmo objektų naujausios tendencijos – ilgalaikė lankytinų vietų pagrindinių statistinių rodiklių kaitos kryptis (tendencija), išreiškianti tam tikrų ekonominių, socialinių ar kitų reiškinių pokyčių dėsningumą (Valkauskas, 2022). Kiekvienais metais turizmo objektai įgyja tam tikrų naujovių ir taip prisitaiko prie besikeičiančio pasaulio. Su laiku tai tampa tendencija, kuri išlieka ne vienerius metus. Siekiant išryškinti lankomiausių objektų skirtumus palyginamos Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų tendencijos pagal jų lankomumo kriterijų.

**Tikslas** – įvertinti naujausias Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų tendencijas nuo 2011-2021 m.

#### Uždaviniai:

1. Išanalizuoti turizmo objektų lankomumo tendencijas Lietuvoje ir Kroatijoje.
2. Palyginti Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų lankomumą 2011-2021 m., taikant matematinius ir statistinius instrumentus.

**Tyrimo objektas:** turizmo objektų lankomumas Lietuvoje ir Kroatijoje 2011-2021 metais.

**Darbo metodai:** literatūros šaltinių analizė, matematinė ir statistinė analizė.

### Populiariausi turistų lankytini objektai Lietuvoje ir Kroatijoje

Turizmas – visos kelionių, atostogų, ekskursijų rūšys, kai žmogus palieka savo nuolatinę gyvenamąją vietą ilgiau nei vienai parai ir trumpiau nei dvylikai mėnesių, o kelionės tikslas nėra samdoma veikla, apmokama toje šalyje (Riley, Ladkin, Szivas, 2002; Dilek, 2018). „Visame pasaulyje turizmas yra laikomas viena pelningiausių verslo rūšių, todėl kiekviena šalis skatina savo turizmo plėtojimą, formuoja ir įgyvendina jo politiką, skiria lėšas šio proceso finansavimui. Pasaulinio kapitalizmo kryptis yra linkusi plėsti, o ne saikingai riboti turistų vartojimą“ (Dagilūtė, Bartkutė, 2014). Turizmas apima tris pagrindinius komponentus, be kurių jis neegzistuoja: turistą, transportą, lankomą vietovę. Švarplys (2020) nustatė, kad „turizmo sektorius turi nevienodą įtaką Europos šalių ekonomikai. Didžiausią vertę nuo BVP turizmo ekonomika sukuria tokiose valstybėse: Ispanija 14,3 proc., Italija 13,0 proc., Kroatija 11,4 proc., Vokietija 9,1 proc., Jungtinė Karalystė 9,0 proc., Prancūzija 8,5 proc., Islandija 8,0 proc. Tarp ekonomiškai labiausiai nukentėjusių Europos šalių patenka būtent tos šalys, kuriose turizmas turi didžiausią ekonominę svorį“.

Atvykstantys turistai visuomet teikia naudos valstybės ekonomikos augimui. Lankytojai išlaidauja lankant muziejus, dalyvaujant ekskursijose ar kituose užsiėmimuose. Žmonės mėgsta pramogauti ar nori įgyti naujų patirčių, nori paragauti skirtingų pasaulio virtuvių maisto, todėl tam negaili pinigų. Atvykusiųjų turistų išlaidos daro teigiamą poveikį šalies vidaus ekonomikai, nes didina prekybos apimtį ir pajamas, kuria naujas darbo vietas, padeda surinkti daugiau mokesčių ir skatina su turizmu susijusią ekonominę veiklą (Markauskienė, Gižienė, 2012).

Turistų lankomiausi objektai Lietuvoje ir Kroatijoje:

**Trakų pilis** – pilis garsėja gotikine architektūra ir ypatinga vieta – įsikūrusi vieno giliausių Lietuvos ežerų Galvės ežere esančioje saloje. Istorinės struktūros vaizdas yra pasakiškas. Pilį pasiekti galima perėję ilgą medinį tiltą. Žiemą ežeras užšąla ir tampa natūralia čiuožykla. Taip pat iš jachtos galima pasigrožėti ypatingu pilies vaizdu. Yra galimybė apsilankyti pilies muziejuje ir apžiūrėti Lietuvos didžiųjų kunigaikščių parodas, įvairius archeologinius radinius ir artefaktus bei meno kolekciją. Vasarą pilies kieme vyksta viduramžių festivaliai, įvairūs renginiai ir koncertai (govilnius.lt).

**Lietuvos jūrų muziejus** – muziejus kaupia, saugo, tiria, restauruoja ir populiarina muziejines vertybes, kurios atspindi Lietuvos, kaip jūrinės valstybės, laivybos istoriją bei jūros gamtos įvairovę. Lietuvos jūrų muziejuje veikia vienintelis Baltijos šalyse delfinariumas (muziejus.lt, 2018).

**Plitvicos nacionalinis parkas** – nacionalinis parkas, įsikūręs Kroatijoje, netoli Bosnijos ir Hercegovinos sienos. Parke iš viso yra net 16 ežerų, kurie tarpusavyje susijungia įvairaus dydžio ir tuo pačiu įvairaus galingumo kriokliais (gojakeliauja.lt, 2018).

**Dubrovnikas** – Dalmatijos uostas, pietryčių Kroatija. Įsikūręs pietinėje Adrijos jūros pakrantėje, jis paprastai laikomas vaizdingiausiu Dalmatijos pakrantės miestu ir vadinamu „Adrijos jūros perlu“. Dubrovniką reiškia iškyšulį, išsikišusį į jūrą po plika Srdj kalno kalkakmenio mase. Uosto jūros įtvirtinimai kyla tiesiai iš vandens krašto, o masyvus apvalus Minčetos tvirtovės bokštas dominuoja mieste sausumos pusėje. Dubrovniko senamiestis 1979 m. buvo įtrauktas į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą (britannica.com).

Apibendrinant galima teigti, kad turistų lankomi objektai įvairiose šalyse skirtingi. Lietuvos ir Kroatijos turistų lankomiausi objektai skiriasi savo pobūdžiu ir suteikia įvairius potyrius.

### Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų lankomumo statistika

Lietuvos turizmo objektų lankomumas 2011-2021 metais kito skirtingai. Galima matyti, jog turizmo objektų lankymui įtakos galėjo turėti skirtingi faktoriai, tokie kaip COVID-19 pandemija, didelės bilietų kainos, žmonių rekomendacijos ar reklama. 2011-2019 metais žmonės aktyviai lankėsi visuose objektuose, tačiau 2020 metais pandemijai pasiekus piką, lankytojų sumažėjo dėl apribojimų ir draudimų. Daugiausiai lankytojų 2018 metais sulaukė Lietuvos jūrų muziejus (793 tūkst.), tam įtakos galėjo turėti didelis žmonių susidomėjimas, kadangi tai vienintelis toks muziejus Baltijos šalyse (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Lietuvos turizmo objektų lankomumas 2011-2021 m.** (sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, visitneringa.com)

Turizmo objektų lankomumas (tūkst.)		
Metai:	Trakų pilis	Lietuvos jūrų muziejus
2011	304915	120777
2012	337051	129202
2013	344754	183420
2014	353528	468351
2015	362593	341891
2016	384542	356762
2017	379556	436009
2018	394440	793346
2019	441228	681158
2020	122302	422159
2021	141836	457816

Galima teigti, kad COVID-19 pandemija turėjo įtakos Lietuvos turizmo objektų lankomumui, kadangi turistų skaičiai krito per pusę ar netgi daugiau. Kaip ir Lietuvoje, taip ir Kroatijoje lankytojų skaičius nuo 2011 iki 2019 metų žymiai kilo, žmonės buvo susidomėję aplankyti šias vietas, tačiau 2019 metų pabaigoje užklupusi pandemija vertė keisti mūsų norus ir kelionių įpročius. Kroatijoje 2019 metais daugiausiai dėmesio susilaukęs objektas buvo Plitvicos nacionalinis parkas (1.75 mln. žmonių), tam įtakos galėjo turėti nuostabi parko gamta, užburiantys vaizdai, kurie ir pritraukė lankytojus (2 lentelę).

**2 lentelė. Kroatijos turizmo objektų lankomumas 2011-2021 m.** (sudaryta autorių pagal Europos muziejų statistikos departamentą, statista.com)

Kroatijos turizmo objektų lankomumas (tūkst.)		
Metai:	Plitvicos nacionalinis parkas	Dubrovnikas
2011	1100	606
2012	1100	657
2013	1200	733
2014	-	818
2015	-	890
2016	-	987
2017	1700	1175
2018	1750	1265
2019	1750	1500
2020	445.8	220
2021	804.8	518

Apibendrinus galima teigti, kad nors ir esant dideliame trukumui lankomumo statistikos rodiklių, Kroatijos turizmo objektai patyrė labai didelį nuosmukį po 2019 m., kurį įtakoję šalyje siautusi pandemija.

### Lietuvos ir Kroatijos atvykstamojo turizmo išlaidos

COVID-19 pandemija taip pat paveikė ir Lietuvos ekonomiką, kadangi dėl sumažėjusių turistų srautų kartu sumažėjo atvykusių turistų išlaidos. Aukščiausi rodikliai siekė net 977,8 mln. eurų 2019 metais, tačiau įsigaliojus visiems COVID-19 apribojimams, 2020 metais rodikliai krito daugiau nei 600 mln. eurų (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Atvykusių turistų išlaidos Lietuvoje 2017-2021 m.** (sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Metai	Atvykusių turistų išlaidos mln. EUR
2021	369,1
2020	351,5
2019	977,8
2018	955,4
2017	871,5

Kroatijos turizmo sektorius taip pat buvo paveiktas COVID-19 pandemijos. Dėl pandemijos, turizmo sektorius turėjo sustabdyti savo veiklą ir 2020 metais lankytojų išlaidų skaičiai ženkliai sumažėjo. Turistų išlaidos nebuvo pastovios – nei palaipsniui didėjo, nei leidosi. Didžiausias išlaidų rodiklis buvo 2019 m., daugiau nei 11 mln. eurų. COVID-19 sustabdė turizmo ir šalies ekonomikos plėtrą. 2020 metais turistų išlaidų rodiklis siekė kiek daugiau nei 5 mln. eurų, tai įrodo, kad šis sektorius labai nukentėjo ir gavo sąlyginai mažai pajamų, palyginus su kitais analizuojamais metais (4 lentelę).

**4 lentelė. Atvykusių turistų skaičius ir jų išlaidos 2011-2020 m.** (sudaryta autorių pagal WorldData.info)

Metai	Atvykusių turistų išlaidos mln. EUR
2011	8935,87
2012	8293,61
2013	9047,57
2014	9382,67
2015	7642,03
2016	8582,16
2017	9801,53
2018	10564,81
2019	11141,92
2020	5240,52

Apibendrinant galima teigti, kad COVID-19 pandemija paveikė tiek Lietuvos atvykstamąjį turizmą, tiek turistų išlaidas šalyje. Dėl esančių apribojimų šalis patyrė ekonominių nuosmukių, kadangi mažėjant turistų skaičiui mažėjo ir jų išlaidų sumos. Kroatijos ekonomika taip pat patyrė didelių nuosmukių per pandemijos laikotarpį, kurie padarė didelę įtaką ekonominiam išsivystymui šalyje.

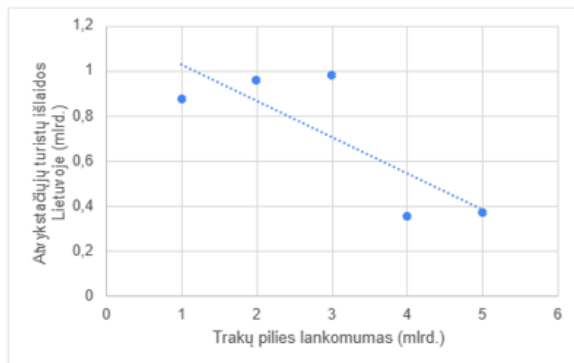
### Lietuvos ir Kroatijos koreliacinė ir regresinė tiesė lyginant atvykusių turistų išlaidomis

Remiantis Trakų pilies koreliacinės ir regresinės tiesės su atvykusių turistų išlaidų reikšme, galima teigti, jog koreliacijos reikšmė kartu su COVID-19 pandemijos laikotarpiu buvo ypač stipri, t. y 1.00, taip pat koreliacijos reikšmė be COVID-19 pandemijos laikotarpio buvo taip pat labai stipri (žr. 5 lentelę).

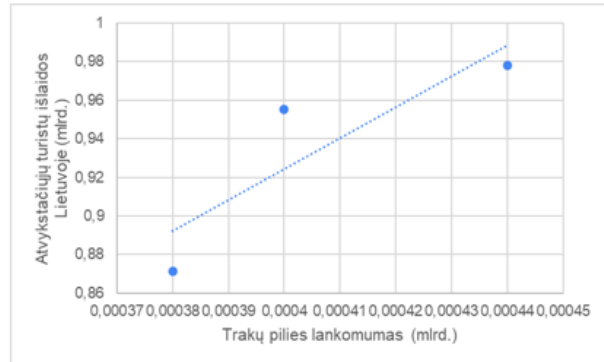
**5 lentelė. Lietuvos objektų koreliacinė ir regresinė tiesės lyginant su atvykusių turistų išlaidomis (sudaryta autorių)**

Objektas	Koreliacija su pandemijos laikotarpiu	Koreliacija be pandemijos laikotarpio
Trakų pilis	1,00	0,82
Lietuvos jūrų muziejus	0,72	0,87

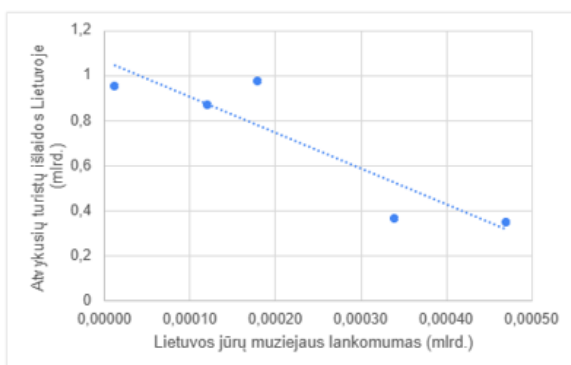
Palyginus Lietuvos jūrų muziejaus lankomumą su atvykusių turistų išlaidomis Lietuvoje be COVID-19 pandemijos, priklausomybė vienas nuo kito yra labai didelė, kadangi koreliacija yra stipri. Taip pat lyginant Lietuvos jūrų muziejaus koreliacinę ir regresinę tieses su atvykusių turistų išlaidomis Lietuvoje, be COVID-19 pandemijos galima pastebėti, jog priklausomybė tarp rodiklių taip pat yra didelė, nes koreliacija yra stipri (žr. 1 pav., 2 pav., 3 pav. 4 pav.)



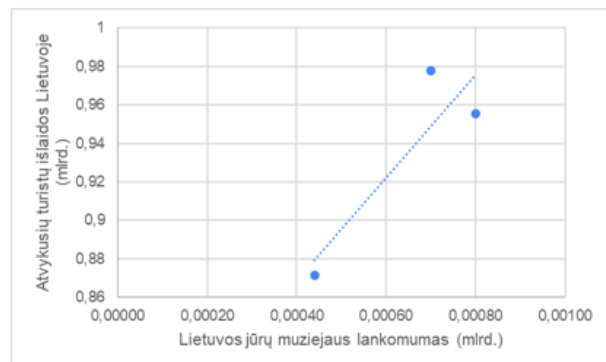
**1 pav. Trakų pilies tiesinis ryšys tarp lankomumo ir atvykusių turistų išlaidų su pandemija (sudaryta autorių)**



**2 pav. Trakų pilies tiesinis ryšys tarp lankomumo ir atvykusių turistų išlaidų be pandemijos (sudaryta autorių)**



**3 pav. Lietuvos jūrų muziejaus tiesinis ryšys tarp lankomumo ir atvykusių turistų išlaidų su pandemija (sudaryta autorių)**



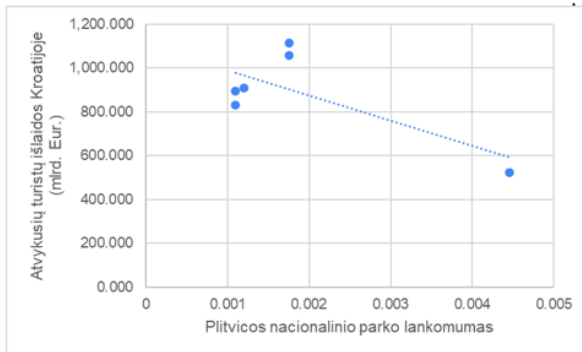
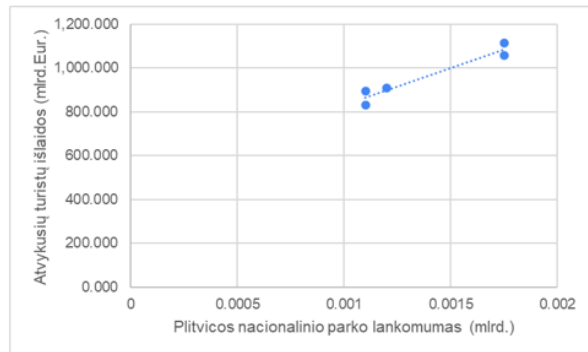
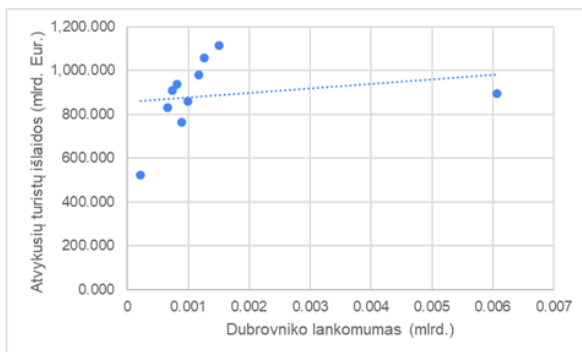
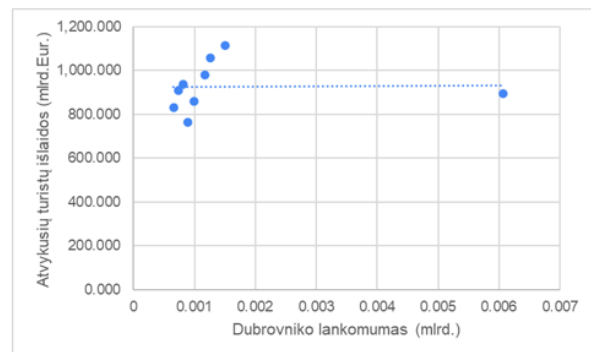
**4 pav. Lietuvos jūrų muziejaus tiesinis ryšys tarp lankomumo ir atvykusių turistų išlaidų be pandemijos (sudaryta autorių)**

Remiantis pateiktomis duomenimis Plitvicos nacionalinio parko koreliacinė ir regresinė tiesė, lyginant su atvykusių turistų išlaidomis Kroatijoje tiek su COVID-19 pandemija, tiek be COVID-19 pandemijos, priklausomybė tarp kintamųjų yra didelė, tai reiškia, jog koreliacija yra labai stipri (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė. Kroatijos objektų koreliacinė ir regresinė tiesė lyginant su atvykusių turistų išlaidomis (sudaryta autorių)**

Objektas	Koreliacija su pandemijos laikotarpiu	Koreliacija be pandemijos laikotarpio
Plitvicos nacionalinis parkas	0,98	0,96
Dubrovnikas	0,87	0,61

Remiantis duomenimis, galima teigti, jog Dubrovniko tiesinis ryšys tarp atvykusių turistų išlaidų Kroatijoje su pandemijos laikotarpiu, ryšys tarp kintamųjų yra didelis, kadangi koreliacija yra stipri. Tačiau be pandemijos laikotarpio ryšys yra vidutinis, kadangi koreliacija yra taip pat vidutinė (žr. 5 pav., 6 pav., 7 pav., 8 pav.)

**5 pav. Plitvicos nacionalinio parko tiesinis ryšys tarp atvykusių turistų išlaidų ir lankomumo su pandemija (sudaryta autorių)****6 pav. Plitvicos nacionalinio parko tiesinis ryšys tarp atvykusių turistų išlaidų ir lankomumo be pandemijos (sudaryta autorių)****7 pav. Dubrovniko tiesinis ryšys tarp atvykusių turistų išlaidų ir lankomumo su pandemija (sudaryta autorių)****8 pav. Dubrovniko tiesinis ryšys tarp atvykusių turistų išlaidų ir lankomumo be pandemijos (sudaryta autorių)**

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų lankomumo rodikliai turi didelę priklausomybę nuo atvykusių į šalį turistų išlaidų. Ryšys tarp šių dviejų rodiklių išliko stiprus tiek skaičiuojant su pandemijos laikotarpiu, tiek be pandemijos laikotarpio.

### Išvados

1. Išanalizavus pasirinktų objektų lankomumo duomenis pastebima, kad beveik visų objektų lankomumas su kiekvienais metais didėjo, nors būta ir nuosmukių, tačiau tendencija kuo daugiau keliauti populiarėja. Galima teigti, jog COVID-19 pandemija apribojo turizmo sektoriaus veiklą, tačiau jos nesustabdė. Per tą laikotarpį vis vien matomi gana dideli turistų srautai. Pasibaigus karantinui, šis sektorius vis labiau atsigauna ir stengiasi gerinti ekonominę plėtrą.

2. Išnagrinėjus Lietuvos ir Kroatijos turizmo objektų lankomumo statistikas ir apskaičiavus jų koreliacijas nustatyta, kad ryšys tarp lankomumo turistų išlaidų padidėja, kuomet iš analizės yra išimami COVID-19 pandemijos metai, t. y. 2019-2021 m., tada daugelio objektų ryšys iš silpno tampa stipriu.

### Literatūra

1. Dagiliūtė, R., Bartkutė Ž. (2014). Kas yra darnus turizmas? Žinių ir nuostatų tyrimas. *Žmogaus ir gamtos sauga* 2014 – 3 dalis, ASU. [Kas yra darnus turizmas \(vdu.lt\)](http://www.vdu.lt)

2. Dilek, S. E., Dilek, N. K. (2018). The Changing Meaning of Travel, Tourism and Tourist Definitions. Material of conference: CUDES 2018: VII. *International Congress on Current Debates in Social Sciences At: İstanbul*.
3. Dubrovniko miesto lankomumo statistika 2011-2021 metais. <https://www.statista.com/statistics/886613/dubrovnik-tourist-arrivals/>
4. Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
5. govilnius.lt <https://www.govilnius.lt/aplankykite/lankytnos-vietos/traku-pilis>
6. Kroatijos atvykstamasis turizmas ir išlaidos. <https://www.worlddata.info/europe/croatia/tourism.php>
7. Kroatijos nacionalinių parkų lankomumo statistika 2020 ir 2021 metais. <https://www.statista.com/statistics/888266/croatia-national-park-visitor-numbers/>
8. Kroatijos nacionalinių parkų lankytojų statistika 2011 metais. <https://www.find-croatia.com/visitors-statistics-for-croatian-national-parks/>
9. Lietuvos jūrų muziejus. <https://muziejus.lt/>
10. Lietuvos statistikos departamentas. <http://www.stat.gov.lt/lt/>
1. Markauskienė, A., Gižienė, V. (2012). Atvykstamojo turizmo poveikis šalies ekonomikai. <https://www.lituanistika.lt/content/41930>
11. Plitvicos nacionalinis parkas. <http://www.gojakeliauja.lt/2018/08/05/plitvicos-ezeru-nacionalinis-parkas-kroatijoje/>
12. Švarplys, A. (2020). Pasaulio ekonomikos ir turizmo tendencijos COVID-19 viruso epidemijos metu. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 16, 185-195. <http://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/419>
13. *Turizmo informacijos centro lankomumo statistika*. <https://visitneringa.com/lt/istaigos-informacija/tyrimai-ir-analizes/>
14. Valkauskas, R. (2022). Trendas. *Visuotinė lietuvių kalbos enciklopedija*. <https://www.vle.lt/straipsnis/trendas/>

### VISITATION TRENDS TO TOURISM OBJECTS IN LITHUANIA AND CROATIA IN 2011-2021

Every state has famous objects that attract incoming tourists. Countries are trying to stimulate the desire to travel around their country, because this is one of the factors that helps to improve the economic level of the country. In order to interest visitors, various trends are developed and objects related to the culture, traditions or other distinctive features of that country are updated. Visitor spending has a positive impact on a country's domestic economy by increasing trade and income, creating new jobs, helping to collect more taxes and stimulating tourism-related economic activity. In order to highlight the differences between the most visited objects, the trends of Lithuanian and Croatian tourism objects are compared according to their attendance criteria in 2011-2021. After analyzing the attendance data of the selected objects, it can be seen that the attendance of the objects increased every year, the tendency to travel as much as possible remained. It can be said that the COVID-19 pandemic limited the activities of the tourism sector, but it did not stop it. During that period, tourist flows are still visible. After the end of the quarantine, this sector is increasingly recovering and trying to improve economic development. After analyzing the attendance statistics of Lithuanian and Croatian tourism facilities and calculating their correlations, it was found that the relationship between the costs of visiting tourists increases when the year of the COVID-19 pandemic is removed from the analysis, i.e. i.e. 2019-2021, then the connection of many objects from weak to strong.

## KLIENTŲ PATIRTIES VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

*Laima Kaunaitė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Atlikti tyrimai klientų patirties tematika praplečia klientų patirties sampratą, įvardija galimas klientų patirties valdymo metodikas ir atskleidžia galimą klientų patirties vertinimo naudą, tačiau problema yra tai, jog trūksta išsamesnių lyginamųjų tyrimų, specifinių klientų patirties valdymo būdo atskiroms paslaugų sferoms. Todėl klientų patirties vertinimas ir valdymas praktikoje yra komplikuoatas ir neaiškus. Visa tai pagrindžia išsamesnių tyrimų apie klientų patirtį ir jo valdymą poreikį. Todėl šio straipsnio tikslas - išanalizavus klientų patirties koncepcinę esmę, išryškinti teorinius klientų patirties valdymo aspektus paslaugas teikiančioje įmonėje.

Straipsnyje atlikta klientų patirties sampratos ir komponentų interpretacijų analizė, kuri leido nustatyti klientų patirties struktūrą, susidedančią iš trijų lygiaverčių kategorijų ir jų tarpusavio ryšių. Taip pat atskleisti klientų patirties formavimosi principai bei aptarti klientų patirties formavimo modeliai, nustatant klientų patirties formavimui didžiausią įtaką darančius veiksniai – kliento kelionė ir ryšio taškai. Išnagrinėti klientų patirties valdymo modeliai, atskleidžiant esminius jų privalumus ir trūkumus. Remiantis jais pateiktos klientų patirties valdymo modelio tobulinimo kryptys.

Raktiniai žodžiai: klientų patirtis, valdymas, paslaugų įmonė, valdymo modeliai.

### Įvadas

Paslaugų rinkai plečiantis ir nuolat augant konkurencijai, didelį įmonės konkurencinį pranašumą lemia klientų poreikių patenkinimas. Šios dienos tendencinga vadybos koncepcija „viskas dėl vartotojo“ pakreipė daugumos įmonių veiklos misiją, kurios pamatais tapo kliento poreikiai. Pagrindinė struktūra, kuria remiasi dauguma prekyba ir paslaugų teikimu užsiimančių įmonių, yra orientuota į kontakto ir ryšio kūrimą su vartotoju, vartotojo pasitenkinimą ir jo grįžimo pakartotinai naudotis paslaugomis skatinimą. Ši struktūra ypatingai svarbi paslaugas teikiančioms įmonėms, kurių sėkmės garantu tampa priklausoma nuo to, koks ryšys sukuriamas su klientu, koks pasitenkinimas jam yra sukuriamas, t. y. kokią patirtį klientas patyrė naudojantis įmonės paslaugomis. Taigi klientų patirtis tampa vienu iš svarbiausių aspektu, siekiant sėkmingai vykdyti veiklą teikiant paslaugas.

Tačiau norint vertinti klientų patirtį, susiduriama su problema, jog trūksta konkrečių metodikų, valdymo modelių pagal atskiras paslaugų sferas, išsamesnių lyginamųjų tyrimų šia tema. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, jog klientų patirties samprata ir valdymo teorija labiau nagrinėta užsienio autorių. Vieni pirmųjų pradėję tirti klientų patirtis ir sukūrę terminą „Patirties ekonomika“ (angl. Experience economy) buvo Pine ir Gilmore (1989). Nustatyta, kad įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos rinkoje, privalo kurti klientams įsimintiną ir patrauklią patirtį. Kiek vėliau, klientų patirties koncepcija ir jos valdymo specifika pradėta nagrinėti ir kitų autorių, daugiausiai akcentuojantis į efektyvumą (Bodine, 2013), komponentų formavimą (Manning ir Bodine, 2016) ir valdymo metodiką (Shaw ir Hamilton, 2018). Išsamesnių lietuvių autorių tyrimų klientų patirties tematika pasigendama. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, tikslinga klientų patirtį, jos vertinimą ir valdymą tirti ir analizuoti.

SPA sektoriuje klientų patirties valdymas yra ypač svarbus, nes klientų patirtis glaudžiai siejama su poilsiu, laisvalaikiu ir sveikatos gerove, dėl kurių klientas atsakingai renkasi paslaugas teikėją. Analizuojant mokslinę literatūrą SPA klientų patirties valdymo tematika, pastebima, jog tyrimų apie SPA klientų patirties valdymo specifika trūksta, dauguma autorių savo darbuose stengiasi identifikuoti SPA klientų patirties valdymo raišką ir svarbą (Yang ir kt., 2016), gilinasi į klientų patirties valdymo strategijas (Zeng ir kt., 2020) ir efektyvumą (Choi ir kt., 2020). Įvertinus autorių išvadas, jog gerai valdoma SPA klientų patirtis yra būtina siekiant užtikrinti ilgalaikį klientų lojalumą ir sėkmingą SPA verslo vystymąsi, vis dėl to nėra aiškios struktūros, kuria remiantis, būtų galima tikslingai vystyti klientų patirties valdymą SPA įmonėje.

Taigi nors minėti tyrimai praplečia klientų patirties sampratą, įvardija galimus universalūs klientų patirties valdymo būdus ir atskleidžia galimą klientų patirties vertinimo naudą, tačiau trūksta išsamesnių lyginamųjų tyrimų klientų patirties valdymo tema, specifinio klientų patirties valdymo būdo SPA paslaugų sektoriuje. Dėl šių priežasčių klientų patirties valdymas praktikoje yra komplikuoatas. Visa tai pagrindžia klientų patirties valdymo tyrimų poreikį.

Todėl šiame straipsnyje keliami **mokslinė problema** – kaip tinkamai valdyti klientų patirtį paslaugų sektoriuje?

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus klientų patirties koncepcinę esmę, išryškinti teorinius klientų patirties valdymo aspektus paslaugas teikiančioje įmonėje.

**Tyrimo objektas** - klientų patirties valdymas.

Tyrimo tikslui pasiekti išskelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti klientų patirties sampratą ir jos komponentus;
2. Atskleisti klientų patirties formavimosi principus bei aptarti formavimosi modelius;
3. Išnagrinėti klientų patirties valdymo modelius, atskleidžiant esminius jų privalumus ir trūkumus, ir pateikti galimas tobulinimo kryptis.

**Tyrimo metodai**: tyrimo metu buvo naudojami istorinis, aprašomasis, lyginamasis, sisteminis, mokslinės literatūros šaltinių analizės metodai.



### Klientų patirties samprata ir jos komponentai

Siekiant atskleisti klientų patirties sampratą, tikslinga panagrinėti įvairių autorių pateikiamas klientų patirties sampratų interpretacijas. Mokslinėje literatūroje aprašomų klientų patirties sampratų įvairovė pateikiama 1-oje lentelėje.

**1 lentelė. Klientų patirties sampratų interpretacijos (sudaryta autorės)**

Autorius	Samprata
Pine ir Gilmore (1989)	Klientai vis dažniau ieško patirties, o ne tik produktų ar paslaugų. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos šioje ekonomikoje, turi kurti klientams įsimintiną ir patrauklią patirtį.
Hyken (2016)	Klientų patirtis yra visa emocijų ir požiūrio, kuriuos patiria klientas bendraudamas su įmonės produktu, paslauga ar prekės ženklu, suma.
Golding ir Wright (2018)	Klientų patirtis yra daugiau nei tik geras klientų aptarnavimas. Tai klientų poreikių ir lūkesčių supratimas ir šio supratimo panaudojimas kuriant asmeninę ir prasmingą patirtį.
Johnson ir Cleveland (2019)	Klientų patirtis - tai visų kliento sąveikų su įmone visuma. Tai ir klientų aptarnavimas, ir kiekvienas kliento sąlyčio taškas su įmone, pradedant reklama ir rinkodara, baigiant produkto dizainu ir palaikymu.
Dooley (2019)	Klientų patirtis apima visus kliento suvokimus, emocijas ir veiksmus, kai jis naudojami produktais ar paslaugomis, bendrauja su įmone ir susiduria su visomis įmonei reikšmingomis situacijomis, tokiais kaip prekių grąžinimas, skundų nagrinėjimas ar problemų sprendimas.
Morgan (2020)	Klientų patirtis yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tai, ar klientai nori grįžti pas mus vėl ir ar rekomenduoja mūsų prekes ar paslaugas kitiems.
Shaw ir Hamilton (2020)	Klientų patirtis turėtų būti pritaikyta kiekvienam klientui atskirai, atsižvelgiant į jo individualius poreikius ir lūkesčius. Klientų patirties kūrimas turėtų būti orientuotas į kliento patogumą ir naudą, o ne į prekių ar paslaugų teikėjo naudą.
Manning ir Bodine (2020)	Klientų patirtis yra viso emocijos, kurias patiria klientas bendraudamas su organizacija per visas klientų sąveikos su organizacija fazes.
Kazlauskaitė (2020)	Klientų patirtis yra visuma emocinių ir racionalių reakcijų, kurias klientas patiria ir susijusias su paslaugų teikimo proceso visumine kokybe.
Stanislovaitis (2021)	Klientų patirties samprata yra apima daug skirtingų elementų. Klientų patirtis atsiranda tada, kai paslaugų teikėjai pasiekia klientų poreikius, pasiūlo tinkamą sprendimą ir sukuria pozityvų ir išskirtinį patyrimą.

Kaip pastebima 1-oje lentelėje, klientų patirties sampratos interpretacijos skirtinguose šaltiniuose skiriasi. Tačiau pažymėtina, jog daugelyje sampratų klientų patirtis siejama su klientų emocijomis, patyrimais. Taip pat akcentuojama sąveika su įmonės teikiamu produktu ar preke. Kitas pasikartojantis aspektas – individualumas, kuris pasireiškia per skirtingus klientų poreikius bei lūkesčius. Taip pat išryškėja ir tinkamo įmonės bendravimo su klientu svarba, kuri sukuria klientų patirtį. Taigi, nors klientų patirties sampratos interpretacijos skiriasi, galima išskirti dažniausiai minimus esminius aspektus. Remiantis jais, galima pateikti tokią platesnę ir esminius aspektus apimančią klientų patirties sampratą: klientų patirtis yra subjektyvios, individualios klientų emocijos ir patyrimai, kuriuos klientas patyrė po sąveikos su įmone.

Siekiant detalizuoti klientų patirties sampratą, tikslinga aptarti moksliniuose šaltiniuose išskiriamus klientų patirties komponentus. Daugelis mokslininkų (Shaw, ir kt., 2018, Wiedmann ir kt., 2018, Nugroho, 2021) laikosi panašaus požiūrio, jog klientų patirtį lemia 5 pagrindiniai komponentai: kognityviniai, emociniai, fiziniai, jutiminiai ir socialiniai. Šių komponentų sampratos pateikiamos 2-oje lentelėje.

**2 lentelė. Klientų patirties komponentų samprata (sudaryta autorės)**

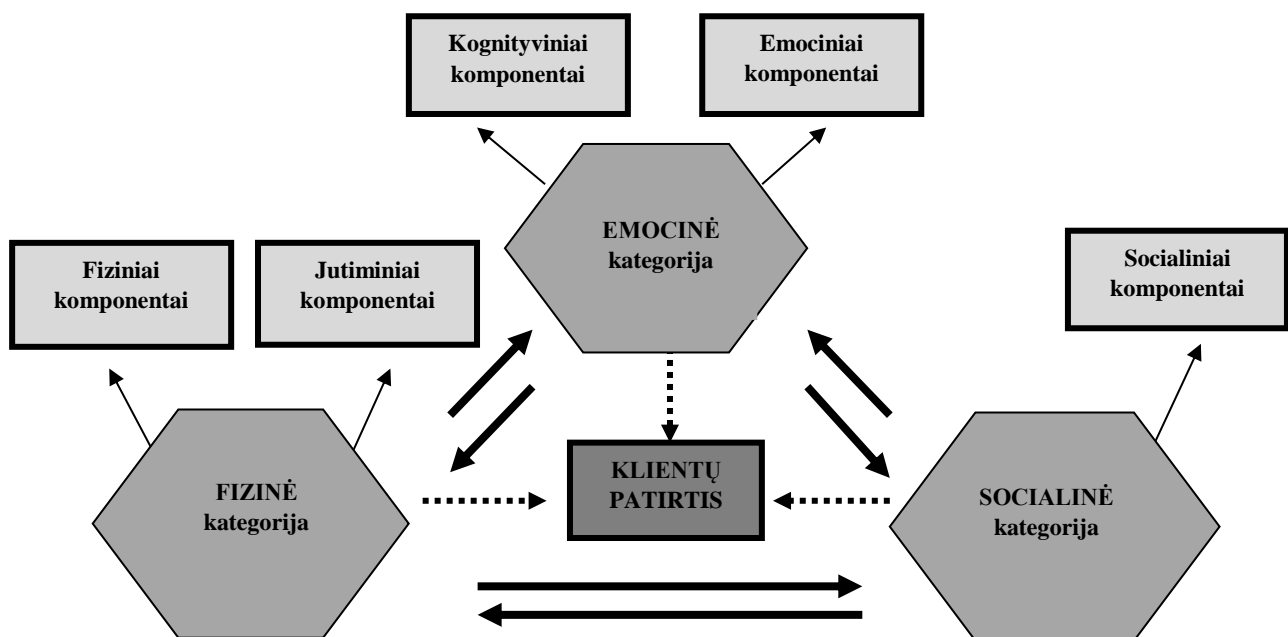
Autorius	Shaw ir kt., (2018)	Wiedmann ir kt, (2018)	Nugroho, (2021)
<b>Komponentas</b>			
<b>Kognityvinis</b>	Kliento suvokimas apie paslaugą ar produktą, apimantis vertinimą, supratimą ir mąstymą.	Klientų supratimas apie paslaugos kokybę, vertę ir naudą, kurią jie gauna iš paslaugų teikėjo.	Klientų suvokimas, interpretacija ir vertinimas apie patirtas prekes ir paslaugas.
<b>Emocinis</b>	Emocinė reakcija, kurią klientas patiria naudodamasis paslauga.	Kliento subjektyvus ir emocinis patyrimas, kuris atsiranda dėl tiesioginės sąveikos su paslaugų teikėju.	Subjektyvus išpūdžių, jausmų ir emocijų rinkinys, kuris susijęs su produkto ar paslaugos naudojimu.
<b>Fizinis</b>	Fizinis komponentas apima visus patirties aspektus, susijusius su produkto ar paslaugos fiziniiais atributais ir charakteristikomis, tokiais kaip išvaizda, jutimas, kvapas, skonis, patogumas, praktiškumas.	Fizinis komponentas – tai visi fiziniai pojūčiai, kuriuos klientas patiria naudodamasis paslauga ar produktu.	Visi fizinio pobūdžio elementai, kurie yra susiję su vartotojo patirtimi, įskaitant produkto ar paslaugos dizainą, spalvų derinį, formą, funkcionalumą, patvarumą ir kt.

*Lentelės tęsinys kitame puslapyje*

Autorius	Shaw ir kt., (2018)	Wiedmann ir kt, (2018)	Nugroho, (2021)
<b>Komponentas</b>			
<b>Jutiminis</b>	Jutiminis komponentas apibrėžiamas kaip klientų suvokimas ir reakcija į jų patirtus jutiminius stimulatorius, tokiu kaip kvapas, skonis, tekstūra ir kt.	Jutiminis komponentas yra susijęs su fiziniiais pojūčiais, kuriuos patiria klientas sąveikaudamas su paslauga.	Jutiminis komponentas susijęs su žmogaus suvokimu ir pojūčių patirtimi per jutimo organus, kuriuos jis gauna naudodamasis produktais ar paslaugomis.
<b>Socialinis</b>	Socialinis komponentas apima asmeninius santykius tarp paslaugų teikėjo ir kliento.	Socialinis komponentas apima patirtį, susijusią su klientų tarpusavio sąveikos ir bendravimo kokybe, kurioje svarbu, kaip klientai suvokia ir vertina bendravimo procesą su paslaugų teikėju ir kitais klientais.	Socialinis komponentas perteikiamas per patirties, susijusios su bendravimu ir socialine integracija su kitais žmonėmis, aspektą. Šis komponentas apima tokius aspektus kaip bendravimo su darbuotojais arba kitais klientais kokybę, socialinio prisijungimo pojūtis, bendruomeniškumo jausmas ir pan.

Kaip matyti 2-oje lentelėje kognityvinis klientų patirties komponentas įvairių autorių apibūdinamas panašiai ir įvardijama, jog tai kliento suvokimas ar supratimas apie prekes ir paslaugas, jų subjektyvus vertinimas. Nugroho (2021) teigimu, kognityvinis komponentas yra svarbus klientų patirties formavimo aspektas, nes jis tiesiogiai susijęs su informacijos suvokimu ir apdorojimu. Emocinį komponentą nagrinėti autoriai apibūdina kaip emocinę reakciją po tiesioginės sąveikos su paslaugų teikėju, pačia preke ar paslauga. Jis apima klientų patiriamus jausmus ir emocijas, tokias kaip džiaugsmas, pyktis, nerimas ir kt. (Nugroho, 2021). Kaip pastebima 2-oje lentelėje jutiminis ir fizinis klientų patirties komponentai siejasi, kai kurie autoriai juos net apibūdina panašiai. Tačiau išskirtinai Wiedmann ir kt. (2018) nurodo, jog fizinis komponentas apima objektyvius ir materinius aspektus, tokius kaip prekių ar paslaugų kokybė, funkcionalumas, kaina, patogumas, laikas, o jutiminis komponentas apima subjektyvius ir emocinius aspektus, tokius kaip klientų patiriamos emocijos dirginant jutiminius stimulatorius – kvapas, skonis, garsas, temperatūra. Nagrinėjant pateiktas socialinio komponento sampratas, pabrėžtina, jog socialinis komponentas apima visus aspektus, susijusius su patirtimi, kuria klientai bendrauja ir yra įtraukiami į socialinę integraciją su kitais žmonėmis, įskaitant kokybišką bendravimą su darbuotojais arba kitais klientais, socialinio prisijungimo pojūtį, bendruomeniškumo jausmą ir pan. (Santoso ir Nugroho, 2021).

Taigi išanalizavus mokslinėje literatūroje išskiriamus klientų patirties komponentus, galima teigti, jog pagal sampratas galima juos suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: emocinis, fizinis ir socialinis. Remiantis jais, galima pateikti klientų patirties struktūrą (žr. 2 pav.).



1 pav. Klientų patirties struktūra (sudaryta autorės)

Kaip matyti 1-ame paveiksle, klientų patirtis susideda iš trijų pagrindinių dedamųjų – emocinės, fizinės ir socialinės kategorijos dedamųjų. Emocinė kategorija susijusi su klientų jausmais, jų nuotaikomis ir patirtimis, kurias jie

gauna vartodami paslaugas ar produktus, struktūrizuojama į 2 komponentus: kognityvinį ir emocinį. Fizinė kategorija susijusi su patirtimi, susijusia su vartojimo aplinka, objektais, garsais ir kvapais, kurie daro įtaką kliento pojūčiams ir patirtims. Papildomai ši kategorija struktūrizuojama į fizinį ir jutiminį komponentus. Socialinė kategorija susijusi su bendravimo kokybe, socialiniu prisijungimo pojūčiu, bendruomeniškumo jausmu ir kt. Paminėtina, jog autoriai nagrinėja ir atskleidžia klientų patirties komponentų esmę ir sampratą, tačiau neišskiria, kurie komponentai yra daugiau ar mažiau svarbūs. Todėl galima spręsti, jog tai yra nusistovėjusi klientų patirties struktūra, kurioje kiekvienas komponentas sąveikauja ir vienas kitą vienas kitą papildo.

Apibendrinant klientų patirties sampratą ir jos komponentus, galima teigti, jog klientų patirtis yra subjektyvios, individualios klientų emocijos ir patyrimai, kuriuos klientas patyrė po sąveikos su įmone. Klientų patirtis susideda iš trijų pagrindinių dedamųjų – emocinės, fizinės ir socialinės kategorijos dedamųjų, kurios tarpusavyje sąveikauja.

### Klientų patirties formavimasis

Išanalizavus klientų patirties sampratą ir jos komponentus, tikslinga atskleisti bei susisteminti mokslinėje literatūroje pateikiamus klientų patirties formavimosi principus ir formavimosi modelius. Johnson ir Cleveland (2019) teigia, jog klientų patirties formavimosi principus yra svarbu išskirti ir juos personalizuoti, nes vartotojai yra aktyvūs, gebantys prisitaikyti prie savo patirčių taip pat vartotojų patirtis yra subjektyvi ir asmeninė, o tai reiškia, kad ji gali skirtis priklausomai nuo vartotojo poreikių, vertybių ir konteksto. Be to, vartotojų patirtis yra dinamiška, nuolat besikeičianti ir daugialypė, o tai reiškia, kad ji turi būti nuolat stebima ir tobulinama (Johnson, Cleveland, 2019). Galima teigti, jog klientų patirtis tam tikra forma ir yra santykis tarp organizacijos ir kliento, todėl yra būtina išskirti ir suprasti patirties formavimosi principus. Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria tam tikrus klientų patirties formavimosi principus (žr. 3 lentelę).

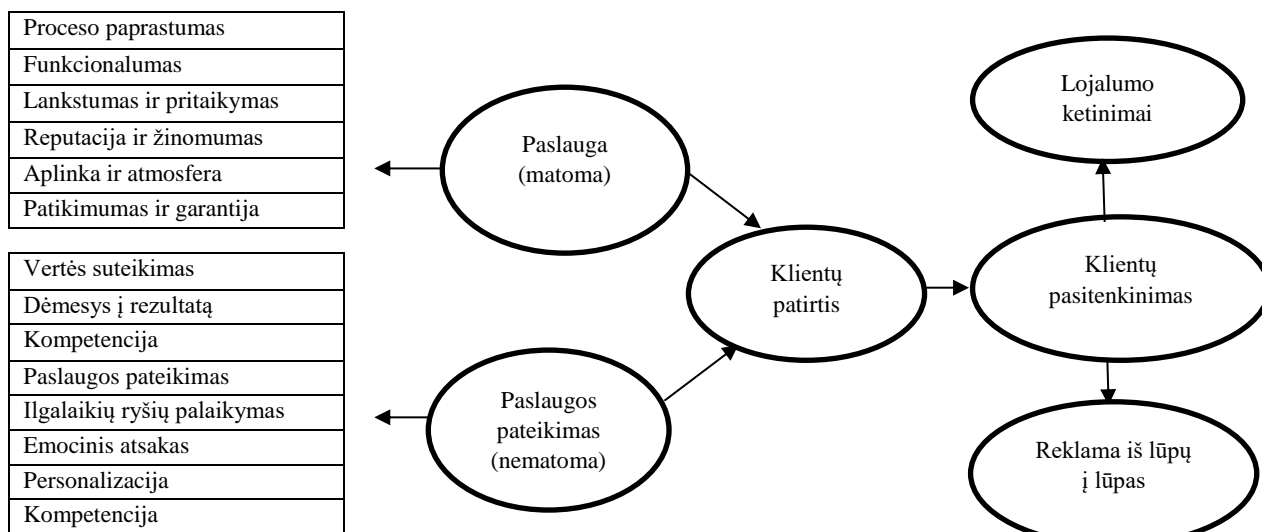
3 lentelė. Klientų patirties formavimosi principai (sudaryta autorės)

Autorius	Išskiriami principai
Bodine ir Manning (2020)	<p><b>Ryšių palaikymas</b> – užtikrinti, kad kiekvienas kliento kontaktas su organizacija būtų kokybiškas ir paliktų teigiamą įspūdį.</p> <p><b>Vertės suteikimas</b> – užtikrinti, kad klientas gautų vertę iš organizacijos teikiamų produktų ar paslaugų.</p> <p><b>Kompensavimas</b> – atlyginti klientui už patirtus nepatogumus ar nusiskundimus.</p> <p><b>Aiškumas</b> – užtikrinti, kad klientui būtų aišku, ką organizacija teikia ir kokias galimybes siūlo.</p> <p><b>Pasitikėjimas</b> – užtikrinti, kad klientas jaustųsi saugus ir patikėtų organizacija.</p> <p><b>Pritaikymas</b> – adaptuoti organizacijos veiklą prie skirtingų klientų poreikių ir pageidavimų.</p> <p><b>Pateikimas</b> – suteikti klientui patogumą ir pasirinkimo laisvę, siekiant pagerinti jo patirtį su organizacija.</p>
Manning ir Hart (2020)	<p><b>Asmeninis įsitraukimas</b> – klientas jaučia aktyvų ir emocinį susidomėjimą, dėmesį ir pasitenkinimą susijusius su patirtimi.</p> <p><b>Tinkamumas</b> – patirtis turi būti svarbi ir reikalinga klientui, atitikti jo poreikius, interesus ir vertybes.</p> <p><b>Unikalumas</b> – tai, kad patirtis turi būti skirtinga ir išskirtinė, o ne standartizuota ar masiška.</p> <p><b>Patikimumas</b> – patirtis turi būti teigiama, maloni ir priimtina vartotojui, pagal jo išankstinius lūkesčius.</p>
Fader Toms (2020)	<p><b>Konteksto svarba</b> – kliento patirtis formuojasi atsižvelgiant į kontekstą, kuriame ji vyksta, tai yra visa tai, kas apima kliento sąveiką su paslaugų teikėju, paslaugos naudojimo sąlygas ir kultūrinę aplinką.</p> <p><b>Sąveikos svarba</b> – kliento patirtis formuojasi sąveikaujant su produkto ar paslaugos teikėju, kuris turi teigiamai paveikti kliento emocijas, poreikius ir lūkesčius.</p> <p><b>Priderinimo svarba</b> – kliento patirtis formuojasi pritaikant paslaugas prie kliento poreikių ir lūkesčių.</p>
Nugroho, (2021)	<p><b>Bendradarbiavimas:</b> teikti palaikymą ir glaudžiai bendradarbiauti su klientais, kad jie jaustųsi vertinami ir turėtų teigiamą patirtį.</p> <p><b>Personalizacija:</b> sukurti pritaikytas patirtis, atsižvelgiant į klientų poreikius ir pageidavimus, o ne vien universalias ir standartines patirtis.</p> <p><b>Emocinis atsakas:</b> suprasti ir atsižvelgti į klientų emocines būsenas, siekiant teikti asmenišką patirtį.</p> <p><b>Pasitikimumas:</b> užtikrinti, kad klientai jaustųsi saugūs ir patogiai, taip skatinant jų pasitikėjimą ir norą grįžti.</p> <p><b>Integruotumas:</b> paslaugų teikėjas turi užtikrinti, kad visos paslaugos ir produktai, kuriuos jie teikia, būtų suderinti ir sukurtų nuoseklią patirtį klientams.</p>

Kaip matyti 3-ioje lentelėje, visi nagrinėti autoriai išskirdami klientų patirties formavimo principus, pabrėžia, kad klientų patirtis yra daugiau nei tik produkto ar paslaugos naudojimas, tai yra visų integracijų su organizacija ir jos paslaugų teikimu rezultatas. Tačiau pastebėtina, jog kiekvienas autorius išskiria skirtingus principus ir veiksnius, kurie įtakoja klientų patirtį, ir jie skiriasi savo požiūriu į tai, ką laiko svarbiausiais klientų patirties formavimo veiksniais. Taigi nėra vieningos nuomonės, kokie klientų patirties formavimosi principai yra pagrindiniai ir svarbiausi, todėl siekiant geriau valdyti klientų patirtį tikslinga būtų apjungti visus įvardintus formavimosi principus.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiami kliento patirties formavimo modeliai, kurie remiantis pagrindiniais kliento patirties formavimosi principais, yra sudaromi numatant, kokie veiksniai paveikia formavimosi procesą. Anot Buhalis (2019), klientų patirtis paslaugų sektoriuje formuojama per „ryšio taškus“ ir kaip pagrindinius įvardija šiuos: priešpirkiminę veiklą, pirkimo procesą, pati paslaugos teikimo patirtis, paslaugos naudojimo patirtis, paslaugų priežiūros patirtis, savęs vertinimo patirtis. Buhalis (2019), minėtus ryšio taškus suskirstyto į dvi grupes: paslauga – jo materialinės, funkcinės, praktinės kokybės sudedamosios dalys ir paslaugos pateikimas – aptarnavimas, pardavimo

procesas, komunikacija, patogumas. Apibendrinant Buhalio (2019) pateiktą klientų patirties formavimą paslaugų įmonėje, galima pateikti esminius autoriaus išskiriamus aspektus apimančią schemą (žr. 2 pav.).



**2 pav. Kliento patirties formavimo modelis paslaugas teikiančiose įmonėse** (sudaryta autorės pagal Buhalis, 2019)

2-ame paveiksle pateiktas klientų patirties formavimo modelis susistemina kliento patirties formavimosi principus. Jame pabrėžiama, jog paslauga ir aptarnavimas yra lygiaverčiai siekiant kurti teigiamą patirtį bei dalina paslaugą ir paslaugos pateikimą į matomą ir nematomą klientui dalis, leidžiančias paveikti kliento patirtį paslaugos naudojimosi eigoje.

Sauro (2011) nagrinėdamas klientų patirties formavimą, pateikė klientų patirties piramidę, susidedančią iš penkių etapų: komunikacijos, reagavimo, įsipareigojimo, iniciatyvumo ir evoliucijos, kurie eina paeiliui kylant aukštyn piramide ir nurodo tam tikrus uždavinius, kuriuos turi įgyvendinti įmonė formuodama klientų patirtį prieš pirkimą, pirkimo metu bei po pirkimo. Kaip matyti 3-iame paveiksle, kiekvienas etapas turi būti suprantamas ir vertinamas atskirai, taip pat akcentuojama, kad patirties lygis kyla laipsniškai nuo pagrindinio lygio iki viršutinio per visą kliento kelionę (Sauro, 2011). Todėl galima manyti, kad praktiškai kurdami kliento patirties hierarchinę piramidę, būtina atsižvelgti į kiekvieną etapą atskirai ir kurti patirtį taip, kad ji būtų kokybiška kiekvienoje piramidės stadijoje.



**3 pav. Kliento patirties formavimo piramidė** (Sauro, 2011)

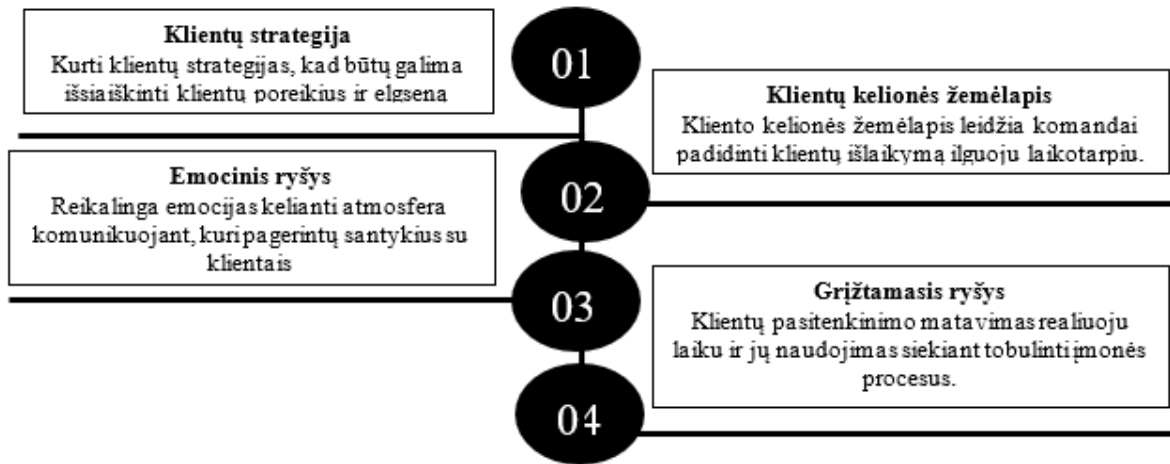
Taigi, apibendrinant klientų patirties formavimąsi, akcentuotina, jog nėra vieningos nuomonės, kokie klientų patirties formavimosi principai yra pagrindiniai, todėl tikslinga būtų apjungti visus įvardintus arba išsiginčinti aktualiausius pagal veiklos sritį. Klientų patirties formavimo modeliai aiškina klientų patirties formavimąsi kaip vidinį procesą, kuriam daro įtaką du pagrindiniai aspektai: kliento kelionė, apimanti priešpirkinį, pirkiminį ir popirkiminį etapus bei ryšio taškus, nusakančius sąveikas tarp kliento ir paslaugų teikėjo.

### Klientų patirties valdymo modeliai

Susisteminius klientų patirties formavimosi principus ir atskleidus pagrindinius klientų patirties formavimo modeliuose išskiriamus aspektus, tikslinga aptarti mokslinėje literatūroje pateikiamus klientų patirties valdymo modelius. Svarbu paminėti, jog nėra nustatyta vieno ir tikslingiausio klientų patirties valdymo modelio, tačiau mokslinėje literatūroje plačiausiai analizuojami ir bandomi pritaikyti šie: Schmitt (2007), Lemon ir Verhoef (2016), Jain ir kt.

(2017) pateikti valdymo modeliai.

Schmitt (2007) pasiūlytas klientų patirties valdymo modelis grindžiamas idėja, kad klientų patirtis yra sudaryta iš 4 strateginių žingsnių: klientų strategija, klientų kelionės žemėlapis, emocinis ryšys, grįžtamasis ryšys, kurie turi būti tarpusavyje suderinti, siekiant klientų pasitenkinimo (žr. 4 pav.).

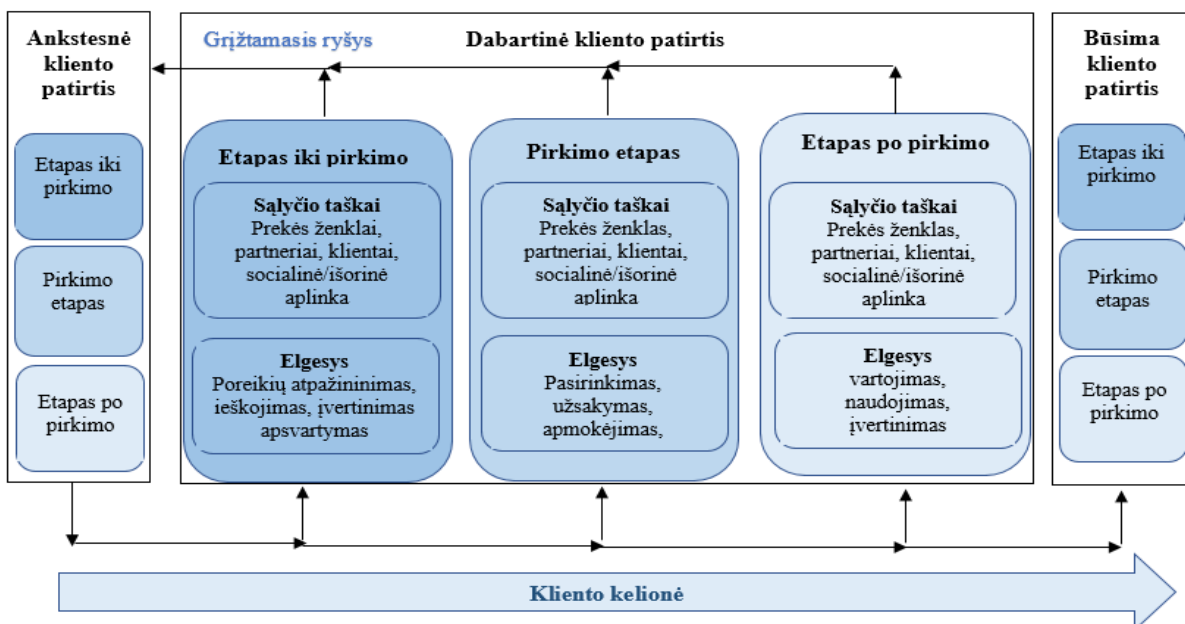


4 pav. Schmitt klientų patirties valdymo modelis (Schmitt, 2007)

Kaip matyti 4-ame paveiksle, Schmitt (2007) pirmame žingsnyje siūlo sukurti personalizuotą klientų strategiją, o kad tai būtų galima padaryti, nurodo ištirti organizacijos pagrindinius klientų segmentus ir sutvarkyti grafinį kliento profilį. Antrame žingsnyje nurodoma sudaryti klientų kelionės žemėlapi išanalizuojant klientų sąlyčio taškus su įmonės prekiniu ženklu. Emocinio ryšio žingsnyje Schmitt (2007) akcentuoja stiprių fizinių komponentų sukūrimą – technologijos, kliento pozicija bendros vertės kūrimo procese, kliento įtraukimas į veiklą ir komunikacija su darbuotojais. Paskutiniame žingsnyje modelio autorė pabrėžia klientų atsiliepimų, garantinių įsipareigojimų svarbą ir vykdymą. Šiame žingsnyje turi būti analizuojami klientų atsiliepimai, vykdomas trūkumų šalinimas, garantiniai įsipareigojimai (Schmitt, 2007).

Taigi šis aptartas klientų patirties valdymo modelis yra aiškus, apima visą klientų patirties kelionę. Tačiau pasigendama konkrečių ryšio taškų, neatsižvelgiama į išankstinius kliento lūkesčius, skirtingus klientų poreikius. Taip pat paminėtina, jog modelio svarbiausias aspektas yra emocija, todėl mažiau orientuojamasi į pačią paslaugos kokybę.

Lemon ir Verhoef (2016) klientų patirties valdymo modelyje pabrėžiama, kad klientų patirtis yra daugiadimensinis procesas, kuris susideda iš trijų esminių etapų: etapas iki pirkimo, pirkimo etapas ir etapas po pirkimo. Anot Lemon ir Verhoef (2016), pirmame etape svarbu klientui pateikti kokybišką ir aiškią informaciją, kad jis galėtų priimti geriausią sprendimą pirkimui įvykdyti. Pirkimo etape vyksta pirkimo procesas, kuriame įmonei svarbu užtikrinti patogų ir sklandų pirkimo procesą, kad klientas būtų patenkintas paslaugų kokybe ir aptarnavimu (Lemon, Verhoef, 2016). Etape po pirkimo Lemon ir Verhoef (2016) nurodo užtikrinti patikimą ir greitą klientų aptarnavimą, geros kokybės produktų ar paslaugų teikimą, skatinti atsiliepimus ir grįžtamąjį ryšį, kurie padėtų tobulinti savo paslaugas ateityje (žr. 5 pav.).

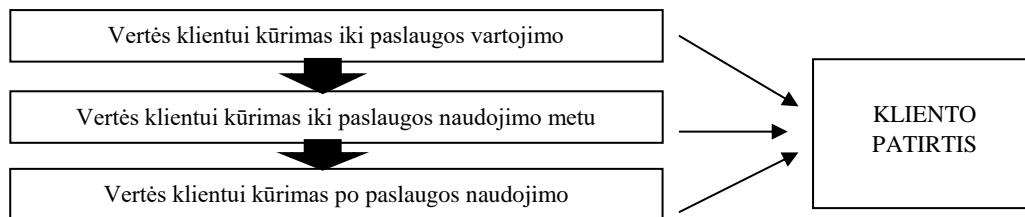


5 pav. Lemon ir Verhoef klientų patirties modelis (Lemon ir Verhoef, 2016)

Kaip pastebima 5-ame paveiksle, Lemon ir Verhoef (2016) klientų patirties valdymo modelyje aptarti modelio etapai suskirstyti į subetapus, kurie atitinka kliento patirties formavimo ciklą: informacijos paieška, svarstymas, pasirinkimas, naudojimas ir vertinimas. Modelyje taip pat išskiriamos dvi svarbios perspektyvos: kliento ir paslaugų teikėjo. Nors modelyje svarbiausias akcentas yra pats klientas, tačiau kliento patirčiai formuoti didžiausią įtaką daro paslaugų teikėjas. Taip pat Lemon ir Verhoef (2016) pasiūlytame modelyje pabrėžia, jog paslaugų teikėjai turėtų siekti ne tik patobulinti pagrindines paslaugas, bet ir stiprinti ilgalaikius ryšius su klientais, kad jie galėtų suprasti vartotojų poreikius, pageidavimus ir pasirinkimo kriterijus bei užtikrinti gerą paslaugų kokybę visuose etapuose.

Taigi Lemon ir Verhoef (2016) pasiūlytas klientų patirties modelis apima visą kliento kelionę, identifikuoja ryšio taškus, įtraukiami formavimosi aspektai, atsižvelgiama į skirtingus klientų tipus, pirkimo įpročius ir elgseną. Taip pat modelis procesą apibrėžia kaip ciklą, kuriame kiekvienas etapas daro įtaką kitam etapui. Tačiau paminėtina, jog modelis pakankamai sudėtingas, jam suvokti ir tinkamai panaudoti gali pririnkti nemažai papildomų laiko resursų.

Jain ir kt. (2017) pasiūlytas klientų patirties valdymo modelis yra sudarytas remiantis požiūriu, jog teigiama kliento patirtis yra gaunamos vertės rezultatas – tai reiškia, kuo didesnę vertę klientas gauna, tuo geresnė yra kliento patirtis. Šis modelis identifikuoja tris vartotojo patirties valdymo proceso etapus (žr. 6 pav.).



6 pav. Jain ir kt. klientų patirties valdymo modelis (sudaryta autorės remiantis Jain ir kt., 2017)

Kaip matyti 6-ame paveiksle, Jain ir kt. (2017) vertė akcentuojama kiekviename etape. Pirmame etape autoriai nurodo, jog klientų gaunama vertė iki paslaugos naudojimo yra tai, kad klientai ieško informacijos ir susipažįsta su organizacija, sužino apie jos teikiamas paslaugas, apie prekinio ženklo reputaciją, susiformuoja tikslus ir poreikius, ir, jeigu įmanoma, išbando produktą ar paslaugas iki tol, kol iš tiesų jį nuperka (Jain ir kt., 2017). Šis etapas leidžia vartotojams suformuoti savo nuostatas, požiūrius ir tai naudoti sprendimų priėmimo. Nagrinėjant kliento gaunamą vertę paslaugos naudojimo etape, pabrėžtina, jog pačią vertę lemia paslauga - jos funkcionalumas, kokybė, įmonės personalo elgesys. Šiame etape susiformuoja patirtis tiek su paslaugos teikėju, tiek su aplinka, tiek ir su prekės ženklu, kurio paslauga yra vartojama (Jain ir kt., 2017). Pasak Jain ir kt. (2017), kliento gaunamą vertę po paslaugos vartojimo, galima įvertinti stebint kaip vyksta trikdžių šalinimas, ar vykdomi ir kaip vykdomi abiejų šalių išpareigojimai, kaip organizacija vertina ir atsako į klientų grįžtamąjį ryšį ir atsiliepimus, kokie kompensavimo būdai taikomi. Visi šie trys etapai visumoje sudaro bendrą kliento patirtį, siejamą su konkrečia paslauga ir jos naudojimu.

Taigi, kaip pastebėta Jain ir kt. (2017) klientų valdymo modelis kaip ir prieš tai aptarti modeliai apima kliento kelionę, grįžtamąjį ryšį, personalizavimo svarbą, pabrėžiama kliento ir paslaugų teikėjo sąveika. Taip pat paminėtina, jog modelis nors ir turi aiškiai išskirtus etapus, tačiau jie nėra apjungti į vieną bendrą ciklą, nėra aiškiai apibrėžiami ryšio taškai. Tačiau akcentuotina, jog į klientų patirties valdymo koncepciją šis modelis įnešė naują aspektą – požiūrį per vertės klientui kūrimą visuose klientų patirties valdymo etapuose.

Apibendrinant nagrinėtus klientų patirties valdymo modelius ir atsižvelgiant į nustatytus jų privalumus ir trūkumus galima išgryninti klientų patirties valdymo modelio tobulinimo kryptis. Visų pirma klientų patirties valdymo modelis turi ne tik apimti visą klientų kelionę įmonėje, grįžtamąjį ryšį, sąveika tarp kliento ir paslaugų teikėjų, bet ir ryšio taškus, individualias kliento emocijas, lūkesčius. Taip pat labai svarbu cikliškumas, vertės klientui kūrimas. Antra, modelis turi būti aiškus, konkretus bei apimantis visus klientų patirties komponentus: kognityvinį, emocinį, fizinį, jutiminį ir socialinį. Trečia, modeliuose siūloma personalizuoti kiekvienam klientui įmonės teikiamas paslaugas, o tai gali būti sunku praktiškai įgyvendinti didelio masto įmonėse, todėl būtų galima kurti skirtingus klientų profilius ir pagal juos sukurti įmonės elgesio scenarijus. Ketvirta, klientų patirties valdymas turėtų būti išskaidytas į etapus, tačiau būtina akcentuoti ryšį tarp etapų. Penkta, modelyje turėtų būti išgryninti ir aiškiai bei detalai įvardinti paslaugos teikėjų veiksmai kiekviename etape.

### Išvados

1. Išanalizavus klientų patirties sampratą ir jos komponentus, išsiaiškinta, jog klientų patirtis yra subjektyvios, individualios klientų emocijos ir patyrimai, kuriuos klientas patyrė po sąveikos su įmone. Klientų patirtis susideda iš trijų pagrindinių dedamųjų – emocinės, fizinės ir socialinės kategorijos dedamųjų, kurios tarpusavyje sąveikauja.

2. Atskleidus klientų patirties formavimosi principus, nustatyta, kad nėra vieningos nuomonės, kokie klientų patirties formavimosi principai yra pagrindiniai, todėl tikslinga būtų apjungti kuo daugiau jų arba išgryninti aktualiausias pagal veiklos sritį. Aptarus klientų patirties formavimo modelius, išsiaiškinta, jog juose klientų patirties formavimas traktuojamas kaip vidinis procesas, kuriam daro įtaką du pagrindiniai aspektai: kliento kelionė, apimanti iki pirkimo, pirkimo ir po pirkimo etapus bei ryšio taškus, nusakančius sąveikas tarp kliento ir paslaugų teikėjo.

3. Išnagrinėjus klientų patirties valdymo modelius ir išryškinius esminiai jų privalumus ir trūkumus, išgrynintos šios galimos klientų patirties modelio tobulinimo sritys: 1) klientų patirties valdymo modelis turi ne tik apimti visą

klientų kelionę įmonėje, grįžtamąjį ryšį, sąveika tarp kliento ir paslaugų teikėjų, bet ir ryšio taškus, individualias kliento emocijas, lūkesčius; 2) modelyje valdymas turi būti apibrėžiamas kaip ciklas, kuriantis klientui vertę; 3) turi būti aiškūs, konkretūs bei apimantis visus klientų patirties komponentus: kognityvinį, emocinį, fizinį, jutiminį ir socialinį; 4) siekiant paslaugų personalizavimo pagal klientą, gali būti kuriami skirtingi klientų profiliai ir pagal juos sukurti įmonės elgesio scenarijai; 5) turėtų būti išskaidytas į etapus, tačiau būtina akcentuoti ryšį tarp etapų; 6) turėtų būti išgryninti ir aiškiai bei detalai įvardinti paslaugos teikėjų veiksmai kiekviename etape.

### Literatūra

1. Buhalis D. (2019). *Tourism Marketing and Management Handbook*.
2. Choi J., Lee S., Lee Y., Son J. (2020). Customer experience management: A review and research agenda.
3. Dooley R. (2019). *Friction: The Untapped Force That Can Be Your Most Powerful Advantage*.
4. Fader P., Toms S. (2020). *The Customer Centricity Playbook: Implement a Winning Strategy Driven by Customer Lifetime Value*.
5. Golding I., Wright B. (2018). *Customer What? The Honest and Practical Guide to Customer Experience*. Centria university of applied sciences.
6. Hyken S. (2016). *"The Amazement Revolution: Seven Customer Service Strategies to Create an Amazing Customer (and Employee) Experience"*.
7. Yang Z., Bian X., Lee S. (2016). The hierarchical effects of perceived quality on customer satisfaction and loyalty in fast-food restaurants.
8. Jain R., Aagja J., Bagdare S. (2017). *Customer experience – a review and research agenda*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/315506722\\_Customer\\_experience\\_-\\_a\\_review\\_and\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/315506722_Customer_experience_-_a_review_and_research_agenda)
9. Johnson M. ir Cleveland B. (2019). *Klientų patirtis: Klientų aptarnavimas: tobulinimo planas*. VGTU: Technika.
10. Kazlauskaitė E. (2020). *Klientų patirtis. Gudrybės ir patarimai verslui*. VGTU: Technika.
11. Lemon K. N., Verhoef P. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Customer-Experience-Throughout-the-Lemon-Verhoef/3906cb7c3a7376b00ecbcbf7dba4ec50afbea21e>
12. Manning H. ir Hart R. (2020). *The Art of Service Design: Creating Better Customer Experience*.
13. Manning H., Bodine K. (2020). *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*.
14. Morgan B. (2020). *The Customer of the Future: 10 Guiding Principles for Winning Tomorrow's*. Prieiga per internetą: [https://www.scribd.com/book/425869590/The-Customer-of-the-Future-10-Guiding-Principles-for-Winning-Tomorrow-s-Business?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google\\_search&utm\\_campaign=3Q\\_Google\\_DSA\\_NB\\_RoW&utm\\_term=&utm\\_device=c&gclid=Cj0KQCQiA0oaagBhDHARIsAI-BbgeMIJkCEi7YsVY2juoZR-L9qNF4ocIcKldiV3NC05zMY-e55xX3QIaAhstEALw\\_wCB](https://www.scribd.com/book/425869590/The-Customer-of-the-Future-10-Guiding-Principles-for-Winning-Tomorrow-s-Business?utm_medium=cpc&utm_source=google_search&utm_campaign=3Q_Google_DSA_NB_RoW&utm_term=&utm_device=c&gclid=Cj0KQCQiA0oaagBhDHARIsAI-BbgeMIJkCEi7YsVY2juoZR-L9qNF4ocIcKldiV3NC05zMY-e55xX3QIaAhstEALw_wCB)
15. Nugroho S. (2021) *The Antecedents of online customer satisfaction and customer loyalty*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/319305796\\_The\\_Antecedents\\_of\\_online\\_customer\\_satisfaction\\_and\\_customer\\_loyalty](https://www.researchgate.net/publication/319305796_The_Antecedents_of_online_customer_satisfaction_and_customer_loyalty)
16. Pine J. H. ir Gilmore J. (1989). *Economics: work is theatre and every business is a stage*. Prieiga per internetą: [https://www.marketch.su/pdf/Pine\\_Gilmore\\_The\\_experience\\_economy\\_1999.pdf](https://www.marketch.su/pdf/Pine_Gilmore_The_experience_economy_1999.pdf)
17. Sauro J. (2011). *When designing usability questionnaires, does it hurt to be positive?* Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/221516410\\_When\\_designing\\_usability\\_questionnaires\\_does\\_it\\_hurt\\_to\\_be\\_positive](https://www.researchgate.net/publication/221516410_When_designing_usability_questionnaires_does_it_hurt_to_be_positive)
18. Schmitt N. (2007). *Current Perspectives on Vocabulary Teaching and Learning*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/227092388\\_Current\\_Perspectives\\_on\\_Vocabulary\\_Teaching\\_and\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/227092388_Current_Perspectives_on_Vocabulary_Teaching_and_Learning)
19. Shaw C., Hamilton R. (2020). *The Intuitive Customer: 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level*. Prieiga per internetą: <https://beyondphilosophy.com/books/the-intuitive-customer/>
20. Verhoef P. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/222655023\\_Customer\\_Experience\\_Creation\\_Determinants\\_Dynamics\\_and\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/222655023_Customer_Experience_Creation_Determinants_Dynamics_and_Management_Strategies)
21. Wiedmann K.P. (2019). *Capturing the Complexity of Service Experience with the Service Experience Components*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/334157156\\_Characterization\\_of\\_extremely\\_halophilic\\_archaeal\\_isolates\\_from\\_Indian\\_salt\\_pans\\_and\\_their\\_screening\\_for\\_production\\_of\\_hydrolytic\\_enzymes](https://www.researchgate.net/publication/334157156_Characterization_of_extremely_halophilic_archaeal_isolates_from_Indian_salt_pans_and_their_screening_for_production_of_hydrolytic_enzymes)
22. Zeng X., Kam K., So F., Law R. (2020). Understanding customer experience management in tourism: A comprehensive review of emerging research.

### CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT FROM THEORETICAL PERSPECTIVES

As the market for services grows and competition increases, meeting customer needs is a key competitive advantage. Today's fashionable management concept of "it's all about the customer" has changed the mission of most companies from being based on the customer's needs. The basic structure on which most businesses engaged in marketing and service provision are based focuses on creating contact and a relationship with the consumer, satisfying the consumer and encouraging the consumer to return to use the service again. This structure is particularly important for service firms, whose success depends on the relationship and satisfaction created with the customer. The customer experience is becoming one of the most important aspects for the success of a service business. Research on customer experience extends the concept of customer experience, identifies possible methodologies for customer experience management and shows the potential benefits of measuring customer experience. However, the problem is the lack of more detailed comparative research on specific customer experience management approaches for individual service areas. **The aim of the article.** Analysing the conceptual core of the customer experience, highlight the theoretical aspects of customer experience management in the service provider. **The methods applied.** Analysis of scientific literature sources, systematisation, interpretation and generalisation of information. **Conclusions.** After analysing the concept of customer experience and its components, it has been found that customer experience is the subjective, individual emotions and experiences that a customer has after interacting with a company. The customer experience consists of three main components – emotional, physical and social – which interact with each other. The principles of customer experience have been identified and it is appropriate to combine as many of them as possible or to identify the most relevant ones according to the area of activity. It has been found that they treat customer experience as an internal process influenced by two main aspects: the customer journey, which includes pre-purchase, purchase and post-purchase stages, and the touchpoints, which define the interactions between the customer and the service provider.

# SOCIALINIO VERSLO IŠSKIRTINUMAS IR ĮVAIZDIS

*Kristupas Besarabovas (stud.), vadovė Virginija Piligrimienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Kiekviena organizacija turi tam tikrą įvaizdį visuomenėje ir šis įvaizdis nėra atsitiktinis. Jis yra kuriamas, vystomas ir nuolat tobulinamas. Socialinis verslas pasaulyje yra gan nauja verslo šaka, tačiau jau daranti didelę įtaką visuomenei, todėl aktualu išanalizuoti socialinio verslo išskirtinumą ir įvaizdį. Straipsnyje apibrėžiama organizacijos įvaizdžio samprata įvairių autorių požiūriu, apibūdinama įvaizdžio svarba organizacijoms, aptariama socialinio verslo koncepcija ir jos įtaka verslo įvaizdžiui. Išskiriami ir analizuojami vidiniai ir išoriniai organizacijos įvaizdžio faktoriai bei jų valdymo galimybės, organizacijos įvaizdžio modelio savybės, kurios yra svarbios šiuolaikiniame visuomenėje. Socialinio verslo susitelkimas į socialinių problemų sprendimą lemia specifinį šio verslo modelį, jo išskirtinumą, lyginant su įprastu pelno siekiančiu verslu, nes socialinis verslas savo prioritetus pirmiausia skiria visuomenės gerovei. Teikiama įžvalga, kad socialinio verslo išskirtinumas formuoja jo įvaizdį visuomenėje, todėl svarbu užtikrinti socialinio verslo įmonių kokybišką veiklą, atliepiant visuomenės poreikius.

Raktiniai žodžiai: socialinis verslas, įvaizdis, veiklos išskirtinumas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Organizacijos sėkmė siejama su gebėjimu kurti ir valdyti įvairiausių išteklius, o vienas svarbiausių yra organizacijos įvaizdis. Tai skiriamasis bruožas, kurio pagalba organizacija pristato save visuomenei ir užtikrina organizacijos identifikavimą, išskirtinumą ir pripažinimą. Norint tikslingai suformuoti organizacijos įvaizdį, reikia tinkamai suprasti jo formavimo ypatybes bei valdymo galimybes. Tinkamas įvaizdžio valdymas leidžia pritraukti daugiau naujų vartotojų į savo aplinką, o kuriamas ryšys su visuomene leidžia konkuruoti su kitomis organizacijomis. Socialinio verslo susitelkimas į socialinių problemų sprendimą lemia specifinį šio verslo modelį, jo išskirtinumą, lyginant su įprastu pelno siekiančiu verslu, nes socialinis verslas savo prioritetus pirmiausia skiria visuomenės gerovei. Socialinio verslo įvaizdis svarbus šiuolaikiniame pasaulyje, todėl aktualu nagrinėti šią temą ir ieškoti sąsajų tarp socialinio verslo išskirtinumo ir jo įvaizdžio.

**Problema.** Socialinis verslas pasaulyje yra gan nauja verslo šaka, tačiau jau daranti didelę įtaką visuomenei. Kyla klausimas, koks socialinio verslo išskirtinumas ir įvaizdis?

**Tikslas** – išanalizuoti socialinio verslo išskirtinumą ir įvaizdį teoriniu aspektu.

### Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacijos įvaizdžio sampratą ir svarbą įvairių autorių požiūriu.
2. Apibūdinti socialinio verslo koncepciją ir jos įtaką verslo įvaizdžiui.

**Tyrimo objektas** – socialinio verslo išskirtinumas ir įvaizdis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės teorinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė.

## Organizacijos įvaizdžio samprata ir svarba įvairių autorių požiūriu

Šiuolaikiniame pasaulyje konkurencijos lygis yra aukštas ir su kiekvienais metais vis labiau auga. Prieš dešimtmetį organizacijas galima būdavo atskirti pagal jų siūlomas paslaugas ar produktus, tačiau tų pačių prekių ar paslaugų pasiūlos kiekis sparčiai išaugo ir dabar pagrindinė priemonė, leidžianti atskirti organizaciją nuo toje pačioje rinkoje esančių kitų organizacijų – įvaizdis.

Toliau pateikiami organizacijos įvaizdžio apibrėžimai skirtingų mokslininkų požiūriu (žr. 1 lentelę).

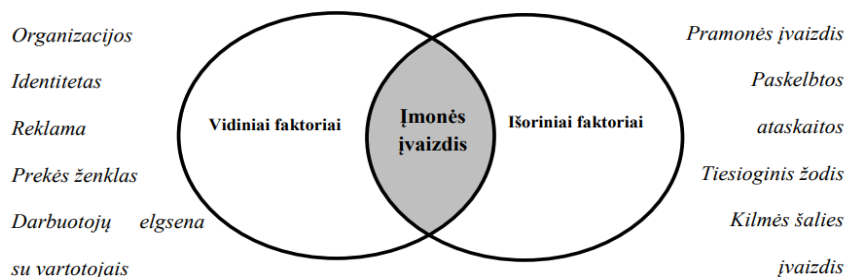
**1 lentelė. Organizacijos įvaizdžio apibrėžimai** (sudaryta autoriaus pagal Adeniji ir kt. (2015), Mai An Tran ir kt. (2015), Korol (2015), Aleknoni (2017), Lipskytę ir kt. (2018), Gurlek ir kt. (2017))

Autoriai	Apibrėžimas
Adeniji ir kt. (2015)	Įvaizdis – tai bendras suvokimas tam tikro objekto (prekės, paslaugos, žmogaus), tačiau tarp skirtingų visuomenės sluoksnių tai suprantama skirtingai.
Tran ir kt. (2015)	Organizacijos įvaizdis gali būti materialusis ir nematerialusis asociacijos veidas. Nuo sąveikos ir patirties įvairovės jis paveikia suinteresuotų šalių suvokimą.
Gurlek ir kt. (2017)	Įmonės įvaizdis – tai su įmone susijusių įsitikinimų, išgyvenimų, informacijos ir emocijų visuma atsirandanti vartotojų mintyse po kontakto su įmone.
Aleknonis (2017)	Įvaizdis vertingas tuo, kad pateikia apibendrintą, išgrynintą daikto ar reiškinio sampratą, kuri neišvengiamai veda link stereotipo.
Korol (2015)	Organizacijos įvaizdis – tai organizacijos nematerialusis turtas, atskleidžiantis nuomonę apie įmonę ir taip leidžiantis bendrovei pamatyti trūkumus, kurių pagalba galima tikslingai siekti veiklos tobulinimo principų.
Lipskytė ir kt. (2018)	Individų susidaryta nuomonė apie organizaciją. Tai gali būti padaryta dėka tikslingos organizacijos komunikacijos, kuri lemia tam tikrus veiksnius: žinias, patyrimus, jausmus ar įspūdžius.



Pateiktus įmonės įvaizdžio apibrėžimus galima įvardinti kaip tam tikrą organizacijos atspindį visuomenėje. Nesvarbu kokio tipo veikla vystoma: komercinės įmonės, paslaugų tiekėjo, valdžios institucijos, nevyriausybines ar nepelno siekiančios organizacijos, visos organizacijos turi tam tikrą įvaizdį visuomenėje ir šis įvaizdis dažnai nėra atsitiktinis. Jis yra kuriamas, vystomas ir nuolat tobulinamas organizacijos darbuotojų.

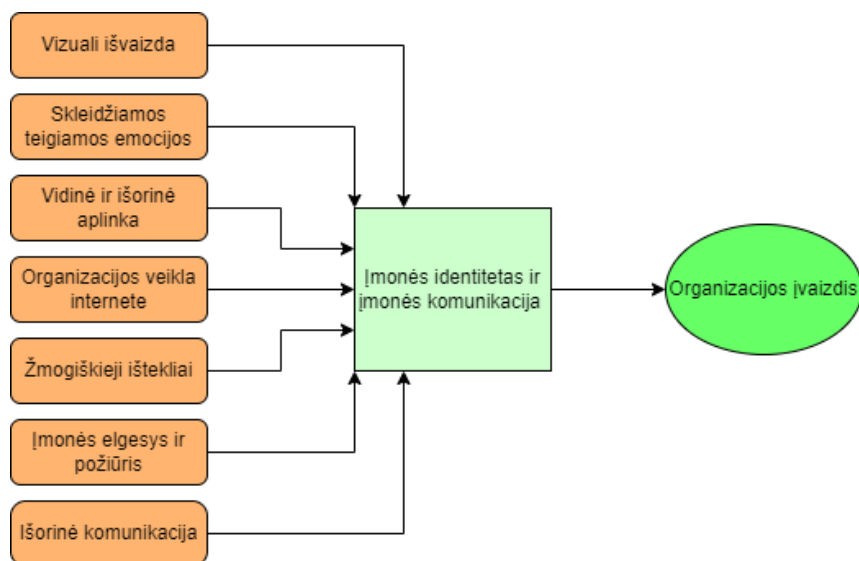
Kiekviename organizacijos įvaizdžio kūrime ir planavime svarbu suvokti, kokia struktūra bus vadovaujama, kokie veiksniai darys įtaką ir kokie yra vartotojų lūkesčiai. Sardana (2018) išskiria vidinius ir išorinius įmonės įvaizdžio tipus, kurie turi įtakos įvaizdžio formavimui ir palaikymui (žr. 1 pav.).



1 pav. Įmonės įvaizdžio sudedamosios dalys (sudaryta autoriaus pagal Sardana, 2018)

Sardana (2018) išskiria 4 išorinius faktorius: pramonės įvaizdį, paskelbtas ataskaitas, tiesioginio žodžio ir kilmės šalies įvaizdį. Būtent išorinių veiksnių įmonė negali valdyti, nes jie priklauso ne nuo organizacijos. Faktorai, kuriuos įmonė gali valdyti, yra vidiniai. Organizacijos identitetas leidžia organizacijai pristatyti save visuomenei. Reklama padeda pasiekti didesnę visuomenės dalį ir parodyti kuo užsiima įmonė. Prekės ženklas leidžia išsiskirti iš kitų organizacijų ir sudominti vartotojus. Darbuotojų ryšys su vartotojais labai svarbus norint palaikyti bei sudominti naujus klientus siūlomais produktais ar paslaugomis.

Autoriai Tran ir kt. (2015) išnagrinėjo ir išskyrė septynias organizacijos įvaizdžio modelio savybes, kurios yra svarbios šiuolaikinėje visuomenėje (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos įvaizdžio modelis (sudaryta autoriaus pagal Tran ir kt., 2015)

Vizuali išvaizda. Įeina vizualinės įmonės charakteristikos, tokios kaip logotipas, simbolis, šūkis, prekė ir t.t. Tai yra vieni pirmųjų dalykų, kurie krenta žmogui į akis, kurie pradeda kurti nuomonę apie organizaciją.

Skleidžiamos teigiamos emocijos. Siekiant sukurti teigiamą ryšį, reikia padidinti suinteresuotų šalių pasitikėjimą, asmeniniai auditorijos įsitikinimai gali turėti įtakos suvokimui ir žinutės interpretacijai.

Vidinė ir išorinė aplinka. Organizacijos įvaizdis taip pat yra susijęs su pagarbumu ir įspūdžio padarymu. Įvairūs kontekstai, pramonės šakos ir t.t. gali turėti įtakos kaip yra suvokiamas įmonės įvaizdis ir kaip jis formuojamas. Naudojant paslaugų įrankius kompanijos gali suteikti patrauklią aplinką, kuri dera prie organizacijos įvaizdžio.

Organizacijos veikla internete. Norint būti konkurencinga įmone šiuolaikiniame versle, reikia išsiaiškinti įvairius įmonės pristatymo kanalus. Be interneto šiais laikais namų būstas neįsivaizduojamas. Interneto pagalbą gali pasitelkti ir organizacijos savo prisistatymui visuomenei įvairiausiais būdais: trumpametražiais vaizdo įrašais, nuotraukomis, pritraukiančiu turiniu ir t.t. Įmonės tinklalapis leidžia surasti visą informaciją apie teikiamas paslaugas ir prekes.

Reklamos naudojimas internete, siekiant save pareklamuoti, yra labai dažnas dalykas, tačiau reikia nepersistengti su reklamos kiekiu, nes įkyrėjus vartotojui galima susidaryti blogą įvaizdį.

Žmogiškieji išteklių. Darbuotojai turi suprasti, jog jie yra pačios organizacijos įvaizdžio formuotojai ir jie tiek save, tiek įmonę reprezentuoja visuomenei. Tačiau labai svarbus darbuotojų teigiamas požiūris į vykdomą veiklą, nes tada bendravimas su klientais, partneriais ir pan. tampa efektyvesnis.

Įmonės elgesys ir požiūris. Viena svarbiausių savybių formuojant organizacijos įvaizdį yra pačios įmonės elgesys tiek su esamais klientais, tiek su naujais. Tinkamas elgesys dažnai sukuria teigiamą ryšį su vartotoju, o tai teigiamas aspektas abejoms šalims. Tinkamas požiūris sprendžiant iškilusias problemas ar nesutarimus gali naudingai pasitarnauti įmonės įvaizdžiui.

Išorinė komunikacija. „Norint sudominti žmones už jūsų verslo ribų, reikalinga gerai struktūrizuota išorinės komunikacijos strategija“ (Ku, 2019). Išorinė komunikacija leidžia lengvai ir greitai pasiekti esamus arba būsimus klientus. Tikslas yra užmegzti gerus ryšius su vartotojais, tiekėjais, investuotojais bei sudaryti visuomenei teigiamą nuomonę apie organizacijos veiklą.

Visos šios savybės sudaro bendrą įmonės identitetą, o su komunikacijos pagalba visuomenei yra transliuojamas organizacijos įvaizdis. Geras jis ar blogas, nusprendžia pats vartotojas.

Kaip teigia Jasinavičius (2017), turint teigiamą įvaizdį, net ir organizacijai praradus vadovą, ji ir toliau gali sėkmingai veikti, neprarasdama palankios organizacinės reputacijos.

Šiuolaikiniame pasaulyje technologijos labai palengvina darbą. Ne išimtis ir organizacijos įvaizdžio formavimo galimybių paieška. Atsiranda vis kūrybingesnių prisistatymų apie pačios organizacijos veiklą, jos siūlomas paslaugas ir pan. Įvaizdžio formavimui turėtų būti teikiamas nuolatinis dėmesys, tai turėtų būti nuosekli ir pastovi veikla. Lankstumas formuojant įvaizdį suteikia organizacijai pranašumą ir didesnę pripažinimą versle, kas leidžia būti pranašesniems prieš konkurentus. Tinkamas ir savalaikis įvaizdžio tobulinimas pritraukia naujus klientus, partnerius, didina organizacijos pardavimus ir galimybes plėstis už šalies ribų.

### Socialinio verslo koncepcija ir jos įtaka verslo įvaizdžiui

Socialinis verslas yra nauja verslininkystės forma, pradėta analizuoti tik nuo XX amžiaus devinto dešimtmečio. Šiuo metu yra įvairių socialinio verslo koncepcijos apibrėžimų ir interpretacijų, bet bendro šio verslo apibrėžimo mokslininkai nepateikia. Nobelio taikos premijos laureatas Yunus (2009) socialinį verslą apibrėžia taip: „Šio verslo tikslas yra spręsti socialines, ekonomines ir aplinkosaugos problemas, turinčias įtakos žmonijai: badas, benamystė, ligos, tarša, nežinojimas...“. Pušinaitės ir kt. (2019) nuomone, socialinis verslas – tai verslo modelis, pagal kurį, išnaudojant rinkos mechanizmą, pelno siekimas susiejamas su socialiniais tikslais ir prioritetais, remiamasi socialiai atsakingo verslo bei viešojo ir privataus sektorių partnerystės nuostatomis, taikomos socialinės inovacijos. Pažymėtina, kad Europos Komisijos komunikate Nr. 682 (2011) dėmesys sutelktas ties socialinio verslo vystymo Europos Sąjungoje svarba, paliekant šalims narėms galimybę nacionaliniais teisės aktais ir įstatymais apibrėžti socialinio verslo koncepciją bei vystymo būdus. Europos Komisijos teigimu, svarbu socialinio verslo vystymui sudaryti tinkamas sąlygas įtraukiant nevyriausybinę organizaciją, didinant tradicinio verslo susidomėjimą socialiniu verslu ir skatinant bendruomenių socialinio verslo vystymą.

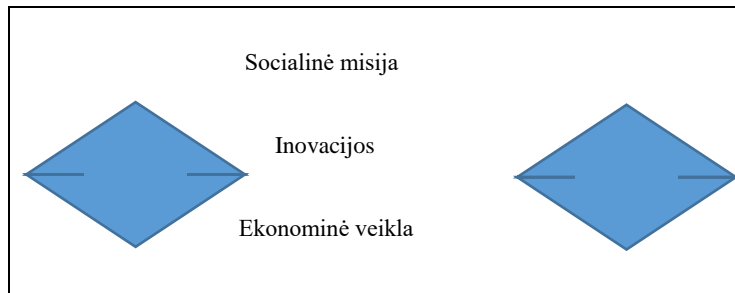
Socialinio verslo susitelkimas į socialinių problemų sprendimą lemia specifinį šio verslo modelį, jo išskirtinumą, lyginant su įprastu pelno siekiančiu verslu, nes socialinis verslas savo prioritetus pirmiausia skiria visuomenės gerovei. Pastaraisiais metais vis didesnė dalis tiek organizacijų, tiek visuomenės narių įsitraukia į socialinio verslo sritį. Tai skatina didesnę susidomėjimą esama situacija ir žmonėmis, kurie negali gyventi pilnavertiško gyvenimo dėl esamos nelengvos (skurdžios) padėties.

Veikdamas rinkos ekonomikos sąlygomis socialinis verslas veiktos modeliais supanašėja su kitomis verslo organizavimo bei vystymo formomis. Socialiniam verslui svarbu vardas, žinomumas. Tam dažnai pasitelkiamos įvairios rinkodaros priemonės, tačiau socialinio verslo susitelkimas į socialinių problemų sprendimą lemia specifinio šio verslo modelio poreikį, kuris leidžia kalbėti apie įprasto ir socialinio verslo skirtumus. Palyginti su įprastu pelno siekiančiu verslu, socialinis verslas savo prioritetus pirmiausia skiria visuomenės gerovei, tampa pagrindiniu visuomenės interesu ir veiklos akcentu. Tačiau, kaip pabrėžia Huda ir kt. (2016), nors socialinis verslas ir vystomas laikantis tam tikrų nuostatų, kurios sietinos su pelno mokėjimu, vis dėlto nereiktų pamiršti ir to, kad rinkoje jis konkuruoja su visomis kitomis verslo formomis.

Įvaizdis ypač svarbus socialinio verslo atveju. Socialiniam verslui įvaizdis turi būti prioritetas, kurį reikia pateikti visuomenei, norint supažindinti su esama problema ir taip sudominti prisijungti prie judėjimų, kurių veiksmams ženkliai pagerintų nelengvai gyvenančios visuomenės dalį. Socialinis įvaizdis apima tokią veiklą kaip užimtumo skatinimas, parama, talka, įvairios akcijos, gamtos apsauga, rūpinimasis visuomenės sveikata ir pan. Tinkamas socialinio verslo įvaizdis ir verslo modelis pritraukia visuomenės susidomėjimą, naujus klientus bei partnerius, kas leidžia ne tik pagerinti nelengvai (skurdžiai) gyvenančių žmonių situaciją, bet ir tinkamai paskirsčius gaunamas pajamas, ženkliai padidinti pačios šalies bendrą vidaus produktą (BVP), kuris apskritai gerintų šalies gyvenimo kokybę.

Socialinio verslo įvaizdis glaudžiai susietas su socialinėmis inovacijomis. Bruin ir Stangl (2013) akcentuoja, kad nors socialinių inovacijų terminas yra palyginti naujas, jų praktika nėra nauja. Asmenų, partnerysčių ir bendruomenių grupių, dirbančių kartu novatoriškais būdais, siekiant sukurti ir įgyvendinti sudėtingų socialinių problemų sprendimus, praktika turi ilgą istoriją. Remiantis šiuo požiūriu, socialinei inovacijai analizuoti naudojami trys kriterijai: originalumas (sprendimas turi būti naujas vartotojui, kontekstui ar rinkai), nepatenkintos socialinės paklausos tipas ir tikslas, kuris

pirmiausia turi būti socialinis. Soule ir kt. (2021) socialinės inovacijos sąvoką apibūdina kaip „procesą, kuriuo yra vystomi ir diegiami veiksmingi sprendimai socialinėms ir aplinkosauginėms problemoms spręsti remiantis socialine pažanga“. Autorių Stroputės ir Kairytės (2016) teigimu, socialinė inovacija gali būti paaiškinta kaip verslo modelio sprendimas, novatoriškai sujungiantis tam tikrą ekonominę veiklą su socialine misija (žr. 3 pav.).



3 pav. Vertės kūrimo logika (sudaryta autoriaus pagal Stroputę ir Kairytę, 2016)

Socialiniam verslui būdingas platus veiklos spektras. Europos Sąjungoje socialinis verslas pagrindė veikia švietimo, būsto, mitybos, sveikatos priežiūros ir finansų sektoriuose.

ES socialinės ekonomikos raidos tendencijos gali būti pritaikomos ir Lietuvoje taip plečiant socialinį žinomumą. Jos turėtų vykti dviem kryptimis – skatinant tradicinį privatų verslą ištraukti sprendžiant rimtas socialines problemas ir savo veikloje taikyti socialiai atsakingus verslo modelius nevyriausybinėms organizacijoms. Galima teigti, kad, socialinio verslo išskirtinumas formuoja jo įvaizdį visuomenėje, todėl svarbu užtikrinti socialinio verslo įmonių kokybišką veiklą, atliepiančią visuomenės poreikius.

### Išvados

1. Apibendrinant mokslininkų teoretikų nuomones, galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio sąvoka yra interpretuojama skirtingai, bet autoriai sutinka, jog geras organizacijos įvaizdis yra priklausomas nuo tinkamo organizacijos įvaizdžio modelio. Įvaizdis yra viena iš pagrindinių priemonių sėkmingo verslo veiklai. Tinkamas ir savalaikis įvaizdžio tobulinimas pritraukia naujus klientus, partnerius, didina organizacijos pardavimus ir galimybes plėstis už šalies ribų. Kiekviena organizacija turi tam tikrą įvaizdį visuomenėje ir šis įvaizdis nėra atsitiktinis. Jis yra kuriamas, vystomas ir nuolat tobulinamas. Tinkamas įvaizdžio valdymas leidžia pritraukti daugiau naujų vartotojų į savo aplinką, o kuriamas ryšys su visuomene leidžia konkuruoti su kitomis organizacijomis.

2. Socialinis verslas yra nauja verslininkystės forma, pradėta analizuoti tik nuo XX amžiaus devinto dešimtmečio. Nobelio taikos premijos laureatas Yunus (2009) socialinį verslą apibrėžia taip: „Šio verslo tikslas yra spręsti socialines, ekonomines ir aplinkosaugos problemas, turinčias įtakos žmonijai: badas, benamystė, ligos, tarša, nežinojimas...“. Socialinis verslas pagrindė veikia švietimo, būsto, mitybos, sveikatos priežiūros ir finansų sektoriuose ir tai reiškia, kad socialinis verslas konkuruoja su visomis kitomis verslo formomis, tačiau susitelkimas į socialinių problemų sprendimą lemia specifinį šio verslo išskirtinumą. Socialiniam verslui įvaizdis turi būti prioritetas, kurį reikia pateikti visuomenei, norint supažindinti su esama problema ir taip sudominti prisijungti prie judėjimų, kurių veiksmas ženkliai pagerintų nelengvai (skurdžiai) gyvenančios visuomenės dalį. Socialinio verslo išskirtinumas formuoja jo įvaizdį visuomenėje, todėl svarbu užtikrinti socialinio verslo įmonių kokybišką veiklą, atliepiančią visuomenės poreikius.

### Literatūra

- Adeniji, A., Osibanjo, A., Abiodun, J. and Oni-Ojo, E. (2015) Corporate Image A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability. *Journal of South African Business Research*, 2015, Article ID 259483. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2492937](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2492937).
- Aleknonis, G. (2017). Lietuvos įvaizdžio sampratos istorinis tapsmas ir kaita: nuo „barbarybės istorijos“ iki „istorijos aukos“. *Information & Media*, 77, 7–25. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10704>.
- Bruin, A.W., Stangl, L. (2013). The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity.
- Gürlek, M., Düzgün, E., & Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409–427. <https://doi.org/10.1108/srj-10-2016-0177>.
- Huda, M., Islam, A. (2016). Social business: meaning, scope, and evaluation. In *Global Marketing Conference at Hong Kong Proceedings*.
- Jasinavičius N. (2017). Nuo amato prie verslo. Kopa.
- Yunus, M. (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs.
- Korol, S. Discretionary Component of Business Social Responsibility. KNOWLEDGE ECONOMY SOCIETY.
- Ku, D. (2019). 4 Steps To Improve Your External Communication Strategy Using Social Media: Social media is transforming the way we communicate. Maximizing Human Potential. [https://www.hr.com/en/magazines/hcm\\_sales\\_marketing\\_alliance\\_excellence\\_essentials/july\\_2019\\_hcm\\_sales\\_marketing\\_alliance/4-steps-to-improve-your-external-communication-str\\_jy6wd26d.html](https://www.hr.com/en/magazines/hcm_sales_marketing_alliance_excellence_essentials/july_2019_hcm_sales_marketing_alliance/4-steps-to-improve-your-external-communication-str_jy6wd26d.html).

10. Lipskytė, T., Matkevičienė, R., Barkauskaitė, O., Vaičiūnaitė, G., Norvaišienė, B. (2018). Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas. Lietuvos komunikacijos asociacija. <https://www.ltka.eu/wp-content/uploads/2020/01/LTKA-termin%C5%B3-%C5%BEodynas.pdf>.
11. Pušinaitė, R., Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A. (2019). Socialinio verslo poveikių vertinimo patirtys Lietuvos socialinių verslinink(i)ų požiūriu. *Informacijos mokslai*, 86, 116–132. <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.29>
12. Sardana, A. (2018). Corporate image building – a study of indian corporate sector. *The Journal of Management Awareness*, 21(1), 23–29. <http://doi.org/10.5958/0974-0945.2018.00002.X>.
13. Soule, S. A., Malhotra, N., & Clavier, B. (2021). Defining Social Innovation. *Stanford Business*. <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>.
14. Stropūtė, N., Kairytė, M. (2016). Socialinio verslo gidas. Socialinis verslas. <http://www.partneryste.org/wp-content/uploads/2016/10/Socialinio-verslo-gidas.pdf>.
15. Tran, M.A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 86–114. <https://doi.org/10.1108/OMR-05-2014-0046>.

## EXCLUSIVENESS AND THE IMAGE OF SOCIAL BUSINESS

Every organization has a certain image in society and this image is not accidental. It is being created, developed and constantly improved. Social business is a relatively new branch of business in the world, but it already has a significant impact on society, so it is relevant to analyse the uniqueness and image of social business. In the article, the concept of organizational image from the point of view of various authors is defined, the importance of image for organizations is presented, the concept of social business and its influence on the business image is analysed. The internal and external factors of the organization's image and their management capabilities, the characteristics of the organization's image model, which are important in modern society, are distinguished and analysed. The focus of social business on the solution of social problems determines the specific model of this business, its uniqueness, compared to the usual profit-seeking business, because social business primarily devotes its priorities to the welfare of society. The insight is provided that the uniqueness of social business builds its image in the society, therefore it is important to ensure the high-quality activities of social business enterprises, with a view to the needs of society.

Keywords: social business, the image, uniqueness of activity.

## MB „4V“ VERSLO ĮĖJIMO Į ESTIJOS RINKĄ GALIMYBIŲ VERTINIMAS

*Kristina Rupkutė (stud.), Edita Jakaitytė (stud.), Emilė Kazimieraitytė (stud.),  
vadovė Vilija Mieliauskienė  
Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje analizuojamos MB „4V“ verslo įėjimo į Estijos rinką galimybės: rinkos analizė, atlikto tyrimo analizė bei konkurentų analizė. Žmonių poreikiai nuolatos keičiasi, nuolatos yra norima išbandyti kažką naujo. Todėl buvo sukurtas MB „4V“ verslas, kuris pradės savo veiklą Estijoje, nes ši šalis yra žinoma dėl savo palankios verslo aplinkos, įskaitant mažus mokesčius, modernią infrastruktūrą ir aukštai kvalifikuotą darbo jėgą, o, pagal 2022 metų Europos inovacijų rezultatų suvestinę, Estijos šalis yra vidutinė inovatorė (Invest in Estonia, 2023; European Commission, 2022). Straipsnyje pristatomas MB „4V“ verslas, su kurio pagalba vartotojai turės galimybę lengvai rasti ir išsirinkti kokios veiklos jie norėtų, pagal pasirinktus savo kriterijus. Išanalizavus Estijos rinką paaiškėjo, kad ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai yra palankūs MB „4V“ verslo įėjimui į Estijos rinką, o išanalizavus konkurentus – galima matyti, kad „Tripadvisor“ yra didžiausias konkurentas. Tačiau atlikus potencialių vartotojų apklausą, apie išmaniosios programėlės ir internetinio puslapio poreikį, sužinota, kad ne visiems respondentams ši paslauga yra aktuali.

**Raktiniai žodžiai:** rinkos tyrimai, išoriniai aplinkos veiksniai, vartotojų poreikiai, konkurencija.

### Įvadas

**Temos aktualumas:** MB „4V“ verslo įėjimo į Estijos rinką galimybių analizė yra ypač aktuali šiandien, nes Estija yra žinoma dėl savo palankios verslo aplinkos, įskaitant mažus mokesčius, modernią infrastruktūrą ir aukštai kvalifikuotą darbo jėgą, o, pagal 2022 metų Europos inovacijų rezultatų suvestinę, Estijos šalis yra vidutinė inovatorė (Invest in Estonia, 2023; European Commission, 2022). Šios priežastys skatina įmones, kaip MB „4V“, ieškoti galimybių pradėti verslą šioje šalyje, todėl ši tema yra svarbi šiuolaikiniam verslui.

**Tyrimo problema:** remiantis „Invest in Estonia“ (2023) pranešimu apie Estijos verslo aplinką, Estija siūlo palankią verslo aplinką, tačiau MB „4V“ verslo įvedimo galimybės gali būti apribotos kitais veiksniais. Todėl tyrimo problema yra: kokios yra galimybės ir iššūkiai, su kuriais MB „4V“ susidurs įvedant savo verslą į Estijos rinką?

**Straipsnio tikslas:** įvertinti MB „4V“ verslo įėjimo į Estijos rinką galimybes.

#### **Straipsnio uždaviniai:**

1. Pristatyti MB „4V“ verslo idėją.
2. Išanalizuoti Estijos rinką.
3. Atskleisti potencialių vartotojų nuomonę apie išmaniosios programėlės ir internetinio puslapio poreikį.
4. Atlikti konkurencinės aplinkos analizę.

**Straipsnio objektas:** MB „4V“ verslo įėjimas į Estijos rinką.

**Straipsnio metodai:** informacinių, mokslinių šaltinių ir apklausos analizė.

### MB „4V“ verslo idėjos pristatymas

MB „4V“ (Viskas Visada Vienoje Vietoje) verslo idėja kilo iš galimo poreikio, kad visi laisvalaikio paslaugų ir pramogų pasiūlymai būtų vienoje vietoje. Šiuo metu rinkoje yra keli internetiniai puslapiai, kurie siūlo tokias paslaugas, bet turi ribotą paslaugų pasirinkimą ir pasiūlymus. Ši idėja iš dalies nėra visiškai nauja, bet teikiami pasiūlymai ir galimybės suteikia daugiau galimybių vartotojams (vietiniams ir turistams). Tai internetinis puslapis ir išmanioji programėlė, kurioje vartotojai turės galimybę lengvai rasti, išsirinkti kokios veiklos jie norėtų, galima rasti tam tikras kategorijas ir kokius kriterijus (biudžetas, žmonių skaičius, ar nori valgyti, ar žaisti) tam tikra veikla turi atitikti. Pasirinkus paslaugą/-as) lengvai randama visa reikalinga informacija, ko gali reikėti, kaip rasti vietą, artimiausia stovėjimo aikštelė ir kitokia informacija. Taip pat galimybė užsirezervuoti, užsisakyti pageidaujamas paslaugas.

Internetiniame puslapyje ir išmaniojoje programėlėje yra išskiriamos kategorijos:

- Turizmas ir kelionės -pasiūlymai apsilankyti kitame mieste, nakvynės (viešbučiai, moteliai), kultūriniuose renginiuose, mėgautis gamta (parkai, lankytinos vietos) ir kt.
- Kultūra ir meno renginiai - koncertų, festivalių, parodų, muziejų, teatrų, kino teatrų ir kitų meno renginių pasiūlymai.
- Sporto ir fizinio aktyvumo paslaugos – įvairios sporto veiklos tokios kaip: fitnesas, bėgimas, plaukimas, gimnastika, šokiai, krepšinis, futbolas ir kt.
- Maisto ir gėrimų paslaugos – restoranai, kavinės, barai, aludės, vyninės, užkandžių bistro ir kt.
- Pramogų paslaugos – boulingas, biliardas, VR žaidimai, kompiuteriniai žaidimai, kino teatras, pabėgimo kambariai ir kt.

- Rekreacija ir poilsis - SPA ir grožio paslaugos, turinčios kelias grožio procedūras, masažus, vonias; poilsio namai ir poilsiavietės, kur galite mėgautis ramia gamta, poilsio namai mieste, kur galite pasimėgauti miesto kultūra ir kt.

- Ekstremalios ir iššūkių paslaugos – šuolis parašiotu, šuolis guma, dažasvydis, šratasvydis, laipiojimas siena, laipiojimas uolomis ir kt.

- Maisto ir gėrimų degustacija - vyno, alaus, šokolado degustacija, maisto gamavimo kursai ir kt.

Taip pat, „4V“ internetiniame puslapyje ir išmaniojoje programėlėje yra išskiriami kriterijai kaip: miestas, rajonas, amžius, atstumas (mastelis nuo esamos vietos), biudžetas, žmonių skaičius, veikla vyks lauke ar patalpoje, judri veikla, galvosūkių, veikla + maistas/gėrimai, ar reikalinga registracija, darbo laikas (kokią dieną ir koku laiku dirba), pritaikomos studento ir kitokios nuolaidos, įstaigos įvertinimas.

Papildomos paslaugos internetiniame puslapyje ir išmaniojoje programėlėje:

- Straipsniai – patarimai, pasiūlymai laisvalaikio planavimui bei idėjos nuo A iki Z.

- Prekės – įvairios laisvalaikio prekės.

MB „4V“ (Viskas Visada Vienoje Vietoje) yra internetinis puslapis ir išmanioji programėlė, skirtos lengvam laisvalaikio paslaugų ir pramogų paieškai ir rezervavimui. Išskiriami kriterijai ir kategorijos padės labiau susiorientuoti internetiniame puslapyje ir išmaniojoje programėlėje. MB „4V“ siekia pasiūlyti platų ir patogų pasirinkimą vartotojams, kurie nori išbandyti skirtingas veiklas ir paslaugas.

### Estijos rinkos tyrimas

Rinkos analizė yra esminis žingsnis asmenims, norintiems pradėti naują verslą, nes tai padeda suprasti įvairius veiksnius, galinčius turėti įtakos verslo sėkmei. Viename tyrime buvo atlikta pradedančiojo gyvenimo būdo verslo, kuriame buvo kirpykla ir kavinė, rinkodaros analizė ir nustatyta, kad rinkos tyrimai padėjo nustatyti galimą rinkos dydį, konkurenciją ir tikslinius klientus (Kurniawan ir kt., 2020). Kitas tyrimas tyrė verslo žvalgybos sistemų naudojimo poveikį sprendimų priėmimo procesams pradedančiose įmonėse ir nustatė, kad tokios sistemos gali pagerinti sprendimų priėmimą ir palaikyti kompetencijos valdymą (Azeroual & Theel, 2019). Šie tyrimai rodo, kaip svarbu atlikti išsamią rinkos analizę verslininkams, norintiems pradėti naują verslą, nes tai gali suteikti vertingų įžvalgų ir padėti padidinti sėkmės tikimybę.

2021 metais nedarbo lygis Estijoje buvo 6,3 proc. visos darbo jėgos, kuri ieškojo darbo (data.worldbank, 2021). Palyginus šią šalį su Pietų Afrika, kur nedarbo lygis 2021 metais buvo aukščiausias – 33,6 proc., Estijoje nedarbo lygis buvo mažesnis per 27,3 proc., tačiau Estija buvo 90-ta šalis, pagal nedarbo lygį (didėjimo tvarka). Estijos BVP nuo 1997 metų beveik stabiliai kilo ir žada kilti iki 2027 metų (O'Neill, 2022). 2022 metais Estijos BVP buvo vertinamas 39050 milijardais JAV dolerių, o 2027 metais prognozuojamas – 53560 milijardai JAV dolerių. Nuo 2000 metų iki 2021 vidutinis metinis darbo užmokestis beveik stabiliai kilo, išskyrus nuo 2008 metų iki 2011 metų, kai vidutinis metinis darbo užmokestis nukrito per 793 eurus, o 2022 metai vidutinis metinis darbo užmokestis buvo 20 766 eurai (Clark, 2022). Mėnesio išlaidos vienam asmeniui be nuomos yra 758,5 euro, kai vidutinė mėnesio alga yra 1701 euras (numbeo, 2023). Skiriamas biudžetas pramogoms Estijoje – informacija nepateikta, tačiau, 3 kursų maitinimas vidutinio populiarumo restorane kainuoja apie 50 eurų, mėnesinis pasas viešuoju transportu – 30 eurų, sporto klubas – 48,31 euro, kino teatras (1 filmas) – 8,05 euro (numbeo, 2023). Iš vidutinės mėnesio algos (1701 euras) atėmus anksčiau minėtas būtiniausias mėnesio išlaidas (758,5 euro) ir nuomą (551,45 euro) lieka 391,05 euro, kuriuos Estijos gyventojas gali skirti laisvalaikiiui.

„Estijos raštingumo lygis yra vienas aukščiausių pasaulyje – 99,8 proc., o beveik visi kalba užsienio kalbomis, dažniausiai anglų ir rusų kalbomis“, o oficiali kalba yra estų kalba, kuria kalba apie 1,1 milijonas (visitestonia, 2023). Estai yra tylūs ir santūrūs, nemėgsta atkreipti į save dėmesio, racionalūs, pirmas įspūdis gali būti, kad jie šaltai bendrauja, bet su laiku tai pradingsta (commisceo-global, 2022). 2021 metais 40,34 proc. populiacijos buvo asmenys nuo 25 iki 54 metų, o mažiausią procentą (8,86 proc.) sudarė asmenys nuo 15 iki 24 metų (indexmundi, 2021). Estai yra tolygiai pasiskirstę po visą Estiją, tačiau didieji miestai pritraukia daugiau žmonių, ypač Estijos sostinė Talinas (globalroadwarrior, 2023).

Estijos mobilusis internetas yra 35-tas pasaulyje, o fiksuotas plačiajuostis ryšys yra 67-tas pasaulyje (speedtest, 2023). 2021 metai 91proc. populiacijos naudojo internetą, o 2022 metais 92,4 proc. namų turi internetą (data.worldbank, 2021; Taylor, 2022). 98 proc. Estijos gyventojų, kurių amžius yra nuo 16 iki 24 metų, naudoja internetą kasdien, taip pat 99 proc. gyventojų, kurių amžius 25-34 metų, 97 proc. – nuo 35 iki 44 metų, 88 proc. - nuo 45 iki 54 metų, 71 proc. – nuo 55 iki 64 metų (statista Research Department, 2022). 2022 metais 54,64 proc. populiacijos naudoja telefoną, o 41,48 proc. populiacijos – kompiuterį (statista Research Department, 2022).

Ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai yra palankūs MB „4V“ verslo įėjimui į Estijos rinką, estai turi apie 400 eurų, kuriuos gali išleisti laisvalaikiiui, didžioji dalis estų moka anglų ir internetas yra greitas – palengvina internetinio puslapio/išmaniosios programėlės kūrimą ir integravimą.

### Vartotojų poreikių tyrimas

Kurti metodiką tyrimui yra esminis etapas, kuriuo nustatomi tyrimo tikslai, sukuriama hipotezė, planuojami veiksmai, atrenkami respondentai, renkami duomenys ir parenkami analizės būdai. Tai leidžia gauti tikslesnius tyrimo rezultatus. Tyrimo atlikimas yra proceso dalis, kurią sudaro veiksmai, kurie reikalingi duomenų rinkimui pagal surinktą

metodiką atliekant respondentų apklausą. Būtina užtikrinti, kad duomenys būtų patikimi ir tikslūs. Rezultatų analizė yra svarbi dalis, kuri leidžia atskleisti ryšius tarp tyrimo tikslų ir gautų duomenų. Tai apima duomenų interpretavimą, statistinių metodų naudojimą, duomenų vizualizaciją ir kitus būdus, skirtus tyrimo tikslams pasiekti. Analizės etapas yra svarbus, kad galėtumėte atsakyti į savo tyrimo tikslus ir išskirti reikšmingus duomenis. Reikia atkreipti dėmesį į pagrindines tendencijas, skirtumus ir kitus faktorius, kurie gali turėti įtakos tyrimo rezultatams.

Tyrimu siekiama atskleisti, potencialių vartotojų nuomonę apie programėles ir tinklalapius, kurie suteikia informaciją apie potencialias turizmo, kultūros ir pramogų veiklas Estijoje, bei nustatyti, ar tokioms paslaugoms yra paklausa tarp Estijos gyventojų ir turistų.

Programėlės ir internetiniai puslapiai, skirti teikti informaciją apie galimas veiklas Estijoje, yra labai svarbūs tiek Estijos gyventojams, tiek turistams. Šių platformų populiarumas auga dėl to, kad turistai nori sužinoti daugiau apie šalies turizmo, kultūros ir pramogų pasirinkimus, o Estijos gyventojams jos yra naudingos dėl lengvai prieinamos informacijos apie renginius ir neištyrinėtas miesto vietas. Be to, Estijos vyriausybė taip pat palaiko tokius internetinius puslapius ir išmaniąsias programėles, kad paskatintų turizmą, kuris yra viena iš pagrindinių Estijos ekonomikos šakų. Visų šių priežasčių dėka programėlės ir internetiniai puslapiai, skirti Estijai, yra labai reikalingi ir teikia patikimus ir išsamius informacijos šaltinius (riigiportal.eesti.ee, 2023).

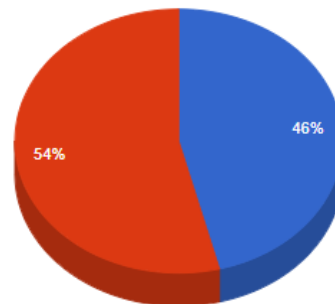
Pasirinktas kiekybinis metodas - apklausa, taikant uždaro ir atviro tipo klausimą. Šis duomenų rinkimo metodas pasirinktas, nes uždaro tipo klausimynas leidžia greitai ir efektyviai surinkti ir apdoroti duomenis, o atviro tipo klausimynas leidžia suprasti respondento požiūrį, nuomonę.

Pagal pasirinktą apklausos būdą (apklausa internetu), atlikta „Galimų veiklų tinklalapio/mobiliosios programėlės poreikį Estijoje“ Lietuvoje ir Estijoje gyvenančių lietuvių apklausa. Pasirinkta netikimybinė patogumo imtis. Gyventojų populiacija buvo paimta iš Lietuvos statistikos departamento internetinės svetainės (<https://osp.stat.gov.lt>), kurios pagalba buvo apskaičiuotas respondentų imties dydis, remiantis „Apklausa.lt“ imties dydžio skaičiuokle. Tad, apskaičiavus imties tūrį pagal Apklausa.lt imties dydžio skaičiuoklę, nustatyta, jog siekiant kuo didesnio apklausos patikimumo reikia apklausti 398 respondentus. Daroma prielaida, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi ir atskleidžianti Lietuvoje ir Estijoje gyvenančių lietuvių nuomonę apie „Galimų veiklų tinklalapio/mobiliosios programėlės poreikį Estijoje“.

Atlikta apklausa, kurioje dalyvavo 100 respondentų. Apklausoje buvo 17 klausimų, kurie buvo susiję apie vartotojų požiūrį į keliones, laisvalaikio pramogas, informacinius šaltinius bei mokamas ir nemokamas išmaniųjų programėlių paslaugas.

### 1. Ar mėgstate keliauti ?

- Taip
- Ne ( galite prieiti prie 4 klausimo)

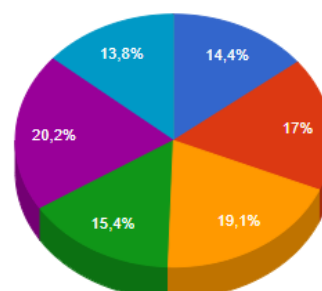


1 pav. Pomėgis keliauti

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad žmonės Lietuvoje ir Estijoje gyvenantys lietuviai nemėgstantys keliauti (54 proc.), o mėgsta keliauti 46 proc. (žr. 1 pav.), o jei keliauja tai dažniausiai 3-4 kartus per metus (34proc.) (žr. 3 pav.), taip pat dažniausiai keliauja su draugais (20,2 proc.) (žr. 2 pav.).

### 3. Dažniausiai keliaujate:

- Vienas (a)
- Su šeima
- Dviese
- Su vaikais
- Su draugais
- Su artimiausiais žmonėmis
- kita (įrašyti)

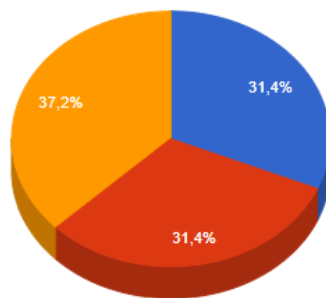


2 pav. Keliavimas keliese

Norėdami rasti informacijos apie pramogas naudoja kasdien išmanųjį telefoną (75,2 proc.) ir ieško per „Google“ paiešką (38,1 proc.) (žr. 3 pav.).

#### 5. Kur ieškote informacijos apie laisvalaikio pramogas?

- Internetiniuose puslapiuose
- Programėlėse
- „Google“ paieškoje
- Kitas variantas

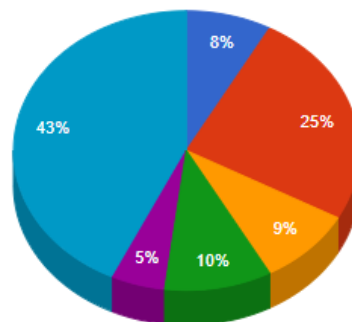


3 pav. Informacijos ieškojimas programose

Dauguma respondentų nenorėtų mokėti už tokią paslaugą (67,6 proc.), o jei reiktų mokėti tai nuo 1-5 € (24,8 proc.) (žr. 4 pav.).

#### 7. Jeigu sutiktumėte mokėti, kokia programėlės kaina jus tenkintų?

- Mažiau nei 1 €
- 1-5 €
- Daugiau nei 5 €
- Nesvarbi kaina
- Papildomai nemokėčiau
- Neatsakė į klausimą



4 pav. Išmaniosios programėlės kaina

Atsiskaitymo forma priimtinausia yra virtuali kreditinė kortelė kaip „PayPal“ (37,1 proc.). Respondentai dažniausiai susiduria su problemomis tokiomis kaip mažai (44,6 proc.) ir sunku rasti tinkamos informacijos (44,6 proc.). Apklausoje daugiau dalyvavo moterys (54,3 proc.), vyrų- 45,7 proc., didžiausia amžiaus kategorija buvo nuo 18-25 metų (58,1 proc.), mažiausiai atsakė nuo 51 metų ir daugiau amžiaus respondentai (1 proc.), gyvenamoji vieta – daugiausiai atsakė iš miesto (43,8 proc.), mažiausiai atsakė iš kaimo (10,5 proc.) šalis – Lietuva (81 proc.), iš Estijos- 19 proc., socialinė padėtis – daugiausiai atsakė moksleiviai (26,2 proc.), mažiausiai atsakė pensininkai (1 proc.), šeimyninė padėtis – daugiausiai atsakė poros be vaikų (43,8 proc.), mažiausiai vienišas (6,7proc.) ir 1 proc. pasirinko kitas variantą, kuris buvo, kad gyvena su tėvais., respondentai daugiausiai pasirinko, kad pinigų skiria nuo 101-300€ (27,6 proc.) per mėnesį, o mažiausiai- mažiau nei 10€ (2,9 proc.).

Atlikto tyrimo, apklaustų Lietuvoje ir Estijoje gyvenančių lietuvių (iš viso 100 respondentų, 80 proc. gyvenančių Lietuvoje) rezultatais, galima spręsti, kad toks internetinis puslapis ar išmanioji programėlė ne visiems būtų aktuali.

### MB „4V“ konkurencinės aplinkos analizė

MB „4V“ konkurentų analizė yra svarbi verslo strategijos dalis, padedanti įvertinti įmonės poziciją rinkoje, nustatyti būsimus veiksmus bei konkuruojančių įmonių privalumus ir trūkumus. Ši analizė padės MB „4V“ nustatyti savo konkurencinį pranašumą ir sukurti veiksmingą verslo strategiją, kuri padės sėkmingai verslą įvesti į Estijos rinką.

„Tripadvisor“ yra kelionių ir turizmo platforma (Tripadvisor, 2023). Ši platforma yra viena iš daugiausiai vartotojų aplankytų kelionių ir turizmo platformų, 2023 metų kovo mėnesį „Tripadvisor“ svetainėje buvo aplankę 169 milijonai vartotojų (Statista Research Department, 2023). Pats puslapis atsidaro greitai, be jokių problemų, o dizainas yra modernus ir patrauklus, geras santykis tarp teksto ir nuotraukų, o informacija, kuri yra pateikta svetainėje, yra išsami, nekomplikuota, suskirstyta pagal kategorijas ir puslapis yra išverstas į 50 kalbų. Svetainėje klientai gali palikti komentarus apie savo patirtį. Skiriamas dėmesys vartotojui nėra pats geriausias: komentarai, susisieki su mumis mygtukas, tačiau pokalbių roboto svetainėje nėra, kuris galėtų padėti su dažniausiai užduodamais klausimais. Puslapio pagalbai galima rašyti, kai reikia pagalbos dėl bet kurio klausimo ir/ar, jei vartotojas neranda sprendimo problemai jau pateiktoje informacijoje, kur atsakoma į dažniausiai užduodamus klausimus. Reikia pereiti per kelis puslapius, kad vartotojas galėtų prieiti prie galutinio puslapio, kuriame galima pateikti užklausą dėl konsultacijos su puslapio pagalba.



Paslaugos yra pateiktos pagal 9 kategorijas (viešbučiais, nuomojamos vietos, ką veikti, restoranai, kelionių forumas, pasamdyti kelionės koordinatorių, skrydžiai į pasirinktą vietą, kruizai, nuomjami automobiliai). Svetainėje vyrauja ir vaizdinė ir nevaizdinė informacija apie paslaugas, tačiau nėra pateiktos nuolaidos paslaugoms, tik nuolaidos kodo suvedimas, jei vartotojas jį turi, atsiskaityme. Pagrindinėje svetainėje yra 2 išorinės reklamos, kurios užima minimalią svetainės dalį (viena pačiame viršuje ir kita – viduryje). Puslapis suteikia nuorodas į svetaines, su kuriomis bendradarbiauja, kaip „Booking.com“, restoranų puslapiai, o į puslapius, kurių veikla panaši į „Tripadvisor“, nėra suteikiamos nuorodos. Registracija nėra reikalinga, atsiskaitant už paslaugas bus reikalinga suvesti esminę informaciją (vardas, pavardė, elektroninio pašto vardas, telefono numeris) bei kreditinės kortelės informaciją. Yra galimybė atšaukti užsakytą paslaugą nemokamai, o kad vartotojas gautų pilną sumą, kurią sumokėjo, reikia atšaukti 24 valandas prieš užsakytą veiklos, vietos laiką. Svetainė pateikia reikalingą informaciją apie privatumo politiką: vartotojas gali nueiti į puslapio „sausainių“ nustatymus, kur suteikiama visa reikalinga informacija, dėl kreditinės kortelės informacijos - galima pasirinkti išsaugoti duomenis kitam apsipirkimui.

„Visit Estonia“ yra internetinė svetainė, kuri suteikia informacijos apie galimas veiklas ir vietas, kur vartotojas gali apsilankyti (Visitestonia, 2023). Ši svetainė atsidaro greitai, be problemų, pats svetainės dizainas yra patrauklus, minimalus ir vaizdinė, ir nevaizdinė informacija pateikta nekomplikuotai (daugiausiai nuotraukos su užrašais ant jų). Informacija, pateikta svetainėje, yra išsami ir suprantama, galima pasirinkti tarp 9 kalbų. Puslapyje negalima komentuoti, tik pamatyti kitų vartotojų nuotraukas per socialinius tinklus, ieškant grotažymės #visitestonia. Neskiriama daug dėmesio vartotojams, tėra „susisiekite su mumis“ mygtukas, tačiau galima lengvai susisiekti su svetainės pagalba dėl bet kokio iškilusio klausimo per jų telefono numerį ar elektroninį pašą. Paslaugos yra suskirstytos pagal 7 kategorijas (šventės/įvykiai, gamta, maistas/gėrimai/naktinis gyvenimas, sveikata, istorija, nuotykių, apsipirkimas), o paslaugos informacija pateikta ir vaizdine ir nevaizdine forma (Visitestonia, 2023). Svetainėje nėra pateikta jokių nuolaidų, o išorinė reklama užima minimalią dalį puslapyje (apačioje pateiktos nuorodos į svetaines, su kuriomis bendradarbiaujama). Svetainėje nereikia registruotis, tačiau reikia suvesti esminę informaciją ir kreditinės kortelės informaciją atsiskaitant už paslaugas. Dėl gražinimo terminų jokios informacijos svetainė nesuteikia, tačiau visada galima susisiekti su puslapio pagalba, prie kurios suteikiama lengva prieiga. Apie privatumo politiką svetainėje galima rasti informacijos „sausainiuose“.

„Get Your Guide“ yra kelionių platforma (Getyourguide, 2023). Internetinis puslapis atsidaro greitai, be problemų, pats svetainės dizainas yra patrauklus, su daug išsamos informacijos. Svetainė išversta į 19 kalbų, o vaizdinė ir nevaizdinė informacija pateikta nekomplikuotai, tačiau jos pagrindiniame puslapyje yra per daug. Puslapyje galima komentuoti, o dėmesys skiriamas vartotojams yra komentarai ir „susisiekite su mumis“ mygtukas. Vartotojai gali lengvai susisiekti su puslapio pagalba, kai reikia pagalbos dėl bet kurio klausimo ir/ar, jei vartotojas neranda atsakymo jau pateiktoje informacijoje problemai išspręsti. Paslaugų paieška suskirstyta pagal kategorijas (bilietai, turai, dieninės kelionės, vandens veiklos, klasės, pervežimai, privatūs turai, kelių dienų kelionės), tačiau puslapyje nėra pateiktų nuolaidų. Svetainėje nėra jokios išorinės reklamos ar nuorodų į panašius puslapius. Vartotojams nėra reikalinga registracija, bet reikės suvesti esminius duomenis ir kreditinės kortelės duomenis atsiskaitant už pasirinktas paslaugas. Vartotojai gali susisiekti su svetainės pagalba, jei klientas yra nepatenkintas paslauga, norint gauti pilną sumą, kuri buvo sumokėta, reikia atšaukti prieš 24 valandas užsakytos paslaugos laikui ir tai yra nemokama. Privatumo politika svetainėje pateikta „sausinių“ skiltyje, dėl kreditinės kortelės informacijos - galima pasirinkti išsaugoti duomenis kitam apsipirkimui.

MB „4V“ konkurentų analizė rodo, kad didžiausias konkurentas yra kelionių platforma „Tripadvisor“, nes ji pasižymi greitu puslapio veikimu, patraukliu dizainu, išsamia informacija ir plačiu paslaugų asortimentu. Be to, „Tripadvisor“ yra viena iš lankomiausių kelionių ir turizmo platformų ir yra išversta į daugybę kalbų. Nors „GetYourGuide“ ir „VisitEstonia“ taip pat turi savo privalumų, jie nesuteikia tiek pat konkurencinio spaudimo, lyginant su „Tripadvisor“. Todėl, siekiant sėkmingai įeiti į Estijos rinką, MB „4V“ turėtų sutelkti dėmesį į stiprios konkurencinės strategijos sukūrimą, atsižvelgiant į „Tripadvisor“ privalumus ir trūkumus.

### Išvados

1. MB „4V“ (Viskas Visada Vienoje Vietoje) verslo idėja yra naujoviškas ir reikalingas paslaugų rinkinys, kuris palengvina vartotojams laisvalaikio planavimą ir pramogų pasirinkimą. Tai yra internetinis puslapis ir išmanioji programėlė, kuri leidžia vartotojams lengvai rasti ir išsirinkti veiklas, pagal vartotojų pasirinktus kriterijus.
2. Atlikta Estijos rinkos analizė parodė, kad ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai yra palankūs MB „4V“ verslo įėjimui į Estijos rinką.
3. Tyrime nustatyta, kad Estijos gyventojams ir turistams internetinis puslapis ir išmanioji programėlė, kuri suteikia informacijos apie galimas veiklas Estijoje, yra ne visiems aktuali.
4. MB „4V“ konkurentų analizė rodo, kad didžiausias konkurentas yra kelionių ir turizmo platforma „Tripadvisor“.

### Literatūra

1. Azeroual, O., & Theel, H. (2019). *The effects of using business intelligence systems on an excellence management and decision-making process by start-up companies: A case study.* <https://arxiv.org/pdf/1901.10555>

2. Clark, D. (2022). *Average annual wages in Estonia 2000-2021*. : <https://www.statista.com/statistics/416201/average-annual-wages-estonia-y-on-y-in-euros/>
3. Commisceo-global. (2022). *Estonia - Culture, Etiquette and Business Practices*. <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/estonia-guide>
4. Data.worldbank. (2021.). *Individuals using the Internet (% of population) - Estonia*. <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=EE>
5. Data.worldbank. (2021). *Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate) - Estonia*. [https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EE&most\\_recent\\_year\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EE&most_recent_year_desc=true)
6. European Commission. (2022). *European innovation scoreboard*. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en#country-profiles-eu](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#country-profiles-eu)
7. Getyourguide. (2023). *Things to do in Estonia*. <https://www.getyourguide.com/estonia-1169026/>
8. Globalroadwarrior. (2023). *Population Map*. <https://www.globalroadwarrior.com/estonia/population-map.html>
9. Indxmundi. (2021). *Estonia Demographics Profile*. [https://www.indxmundi.com/estonia/demographics\\_profile.html](https://www.indxmundi.com/estonia/demographics_profile.html)
10. Invest in Estonia. (2023). *estonian investment agency*. <https://investinestonia.com/investment-agency/>
11. Jakaitytė, E., Kazimeraužitytė, E., Rupkutė, K. (2023). Galimų veiklų tinklalapio/mobiliosios programėlės poreikis Estijoje. <https://apklause.lt/f/galimu-veiklu-tinklalapio-mobiliosios-programeles-poreikis-estijoje-t73wrqw.fullpage>
12. Kurniawan, M., Syah, T. Y. R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2020). *Marketing analysis over start-up business in lifestyle (combining barbershop and coffee shop) at PT. Jeeva Work Corporation*. <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/download/430/431>
13. Numbeo. (2023). *Cost of Living in Estonia*. [https://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_result.jsp?country=Estonia](https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Estonia)
14. Oficialiosios statistikos portalas. (2023). *Gyventojų skaičius ir sudėtis*. [https://osp.stat.gov.lt/paieska?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&101\\_assetEntryId=10532165&101\\_type=content&101\\_urlTitle=2023-01-27-i-gyventoju-skaicius-ir-sudetis&redirect=%2Fpaieska%3Fp\\_p\\_id%3Dsearchportlet\\_WAR\\_searchportlet%26p\\_p\\_lifecycle%3D2%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_cacheability%3DcacheLevelPage%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-1%26p\\_p\\_col\\_count%3D1%26\\_searchportlet\\_WAR\\_searchportlet\\_jsfBridgeAjax%3Dtrue%26\\_searchportlet\\_WAR\\_searchportlet\\_facesViewIdResource%3D%252Fpages%252Fforms%252Fsearch.xhtml](https://osp.stat.gov.lt/paieska?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&101_assetEntryId=10532165&101_type=content&101_urlTitle=2023-01-27-i-gyventoju-skaicius-ir-sudetis&redirect=%2Fpaieska%3Fp_p_id%3Dsearchportlet_WAR_searchportlet%26p_p_lifecycle%3D2%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_cacheability%3DcacheLevelPage%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_searchportlet_WAR_searchportlet_jsfBridgeAjax%3Dtrue%26_searchportlet_WAR_searchportlet_facesViewIdResource%3D%252Fpages%252Fforms%252Fsearch.xhtml)
15. O'Neill, A. (2023). *Unemployment rate in Estonia 2021*. <https://www.statista.com/statistics/375202/unemployment-rate-in-estonia/>
16. Riigiportal eesti.ee.(2023). <https://www.eesti.ee/et>
17. Speedtest. (2023). *Estonia Median Country Speeds December 2022*. <https://www.speedtest.net/global-index/estonia#mobile>
18. Statista Research Department. (2023). *Most popular travel and tourism websites worldwide 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1215457/most-visited-travel-and-tourism-websites-worldwide/>
19. Statista Research Department. (2022). *Share of devices used to access the internet in Estonia in 2022*. <https://www.statista.com/statistics/1299683/estonia-most-used-internet-devices/>
20. Statista Research Department. (2022). *Share of people using the internet daily in Estonia 2014-2020, by age*. <https://www.statista.com/statistics/1241510/estonia-internet-users-use-accessed-internet-daily-age/>
21. Taylor, M. (2022). *Internet use in Estonia is not just growing but changing*. <https://balticguide.ee/en/internet-use-in-estonia-is-not-just-growing-but-changing/>
22. Tripadvisor. (2023). *Explore Estonia*. <https://www.tripadvisor.com/Tourism-g274952-Estonia-Vacations.html>
23. Visitestonia. (2023). *Official travel guide to Estonia*. <https://www.visitestonia.com/en/what-to-see-and-do>
24. Visitestonia. (2023). *What to see & do in Estonia*. <https://www.visitestonia.com/en/what-to-see-and-do>
25. Visit Estonia. (2023). *Your quick guide to the Estonian language*. <https://www.visitestonia.com/en/why-estonia/your-quick-guide-to-the-estonian-language>

## ASSESSMENT OF THE POSSIBILITIES OF MB „4V” BUSINESS ENTERING INTO THE ESTONIAN MARKET

The article analyses the possibilities of MB "4V" business entering the Estonian market: market analysis, analysis of the conducted research and analysis of competitors. People's needs are constantly changing, there is always a desire to try something new. Therefore, the MB 4V business was created and will start its operations in Estonia, which is known for its favourable business environment, including low taxes, modern infrastructure and a highly skilled workforce, and according to the European Innovation Scoreboard 2022, Estonia is an average innovator (Invest in Estonia, 2023; European Commission, 2022). This article presents the MB "4V" business, with the help of which users will have the opportunity to easily find and choose what activities they want, according to their chosen criteria. After analysing the Estonian market, it became clear that economic, socio-cultural and technological factors are favourable for the entry of MB "4V" business into the Estonian market, and after analysing the competitors, it was found that "Tripadvisor" is the biggest competitor. However, after conducting a survey about the opinion of potential users about the need for the app and the webpage, it was learned that not all respondents find this service relevant.

Key words: market research, external environmental factors, consumer expectations, competition.

## INOVACIJOS APRANGOS SEKTORIUJE IR IB „TALIJA“ KONKURENCINGUMO DIDINIMAS

*Greta Baigytė (stud.), Domantas Marozas (stud.), Diana Kuryševa (stud.), Roberta Misiukonytė (stud.), vadovė Vilija Mieliauskienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Mados/aprangos industrija neretai yra vertinama kaip itin sudėtinga ir nuolat besikeičianti. Augan „žaliosios bangos“ judėjimui aprangos ir tekstilės verslai sulaukia vis daugiau ir daugiau nepasitenkinimo, priekaištų ir netgi spaudimo dėl milžiniškų kiekių nemadingais tapusių ir/ar nesezoniškų išmetamų drabužių, atsiduriančių pasaulio sąvartynuose. Siekiant pokyčių, madoje, kaip ir bet kurioje kitoje pramonės šakoje, privalo diegtis inovacijos. Šiame straipsnyje analizuojami inovatyvūs sprendimai aprangos sektoriuje, kurie, be kito ko, didina konkurencinį įmonių pranašumą ir atveria naujas verslo galimybes. Tyrimo metu remtasi moksline literatūra, analizuota kiti informacijos šaltiniai. Tyrime išsiaiškinta „žaliosios bangos“ judėjimo įtaka aprangos sektoriuje. Šiuo tyrimu išanalizuota, jog mados pramonėje yra gausu inovacijų, kurios yra draugiškos gamtai bei žmogui. Taip pat pateikti pasiūlymai, kaip, remiantis žymių aprangos pramonės bendrovių patirtimi, didinti IB „Talijs“ konkurencinį pranašumą.

Raktiniai žodžiai: inovacijos, apranga, tvarumas, konkurencingumas.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Ekologiškos, natūralios, inovatyvios medžiagos bei gaminimo metodai – tai aprangos pramonės dabartis ir ateitis. Išties, šiandien, kaip niekad anksčiau, ekologija yra ypač akcentuojama dėl visuotinio klimato atšilimo, taršos ir t.t. Žmogaus veikla vaidina itin svarbų vaidmenį ekosistemų egzistavimui/gerbūviui visame pasaulyje (National Geographic, 2022). Kiekvienais metais šiukšlynuose atsiduria 1,92 mln. tonų tekstilės atliekų (Igini, 2022). Tokie ir panašūs faktai neramina pasaulį, tad aprangos pramonė privalo į tai atsižvelgti ir ieškoti inovatyvių būdų kuriant tvarią madą. Tad atsižvelgiant į tai galima teigti, jog inovatyvios/organiškos ir natūralios medžiagos bei gaminimo priemonės yra sveikintinas pasirinkimas tiek gamintojui, tiek vartotojui. Tad inovacijos šiame sektoriuje atveria naujas galimybes ir šviečia „žalią“ kelią į ateitį bei didina inovacijas taikančių verslų konkurencinį pranašumą.

**Problema.** Bene kiekviena įmonė deda milžiniškas pastangas, kad suprastų klientų poreikius, taip pat padidinti klientų pasitenkinimą gerinant savo pasiūlymus (Gilbert, 2000). Pasauliui darantis „žalesniam“ tekstilės/aprangos verslams svarbu prisitaikyti prie rinkos diktuojamų sąlygų bei taikant šiai sričiai kuriamas inovacijas sukurti tvarumo keliu ir taip didinti konkurencingumą. Tad kokios inovacijos yra taikomos aprangos sektoriuje bei kaip, pritaikant jas, padidinti IB „Talijs“ konkurencingumą?

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus inovacijas aprangos sektoriuje pateikti sprendimus IB „Talijs“ konkurencingumo didinimui.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti „žaliosios bangos“ ir inovacijų įtaką aprangos sektoriui.
2. Pateikti IB „Talijs“ konkurencingumo didinimo galimybes.

**Tyrimo objektas** – inovacijos aprangos sektoriuje.

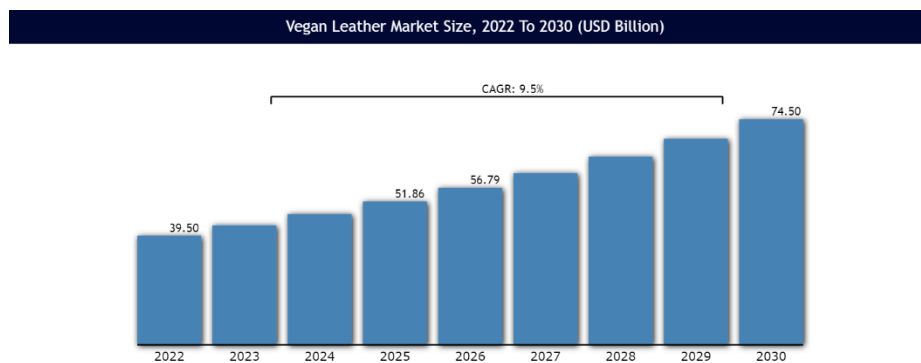
**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė ir sisteminimas.

### Žalioji mada ir inovacijos aprangos sektoriuje

Žalioji mada yra panaši į tvarią, lėtą ir ekologišką madą. Tai dalis pasaulinio žaliojo judėjimo, kuriuo siekiama sumažinti drabužių gamybos ir vartojimo socialinį ir aplinkos poveikį (Assoune, 2018). Žaliųjų judėjimas klesti visame pasaulyje, ypač drabužių ir tekstilės pramonėje (Assoune, 2018). Sąmoningi vartotojai vis dažniau ir vis daugiau prašo ekologiškesnių ir socialiai atsakingų gaminių, įskaitant gražius, praktiškus ir tausojančius drabužius. Marcouse'as (2017) teigia „Mados verslas naudoja žaliavas ir darbo jėgą iš viso pasaulio. Vartotojai ieško vis daugiau informacijos apie šio verslo gaminius ir taikomą politiką, nes nori turėti šviesią sąžinę“. Britanijos mados prekės ženklas „Ted Baker“ siekia, kad aplinkosauginiai, socialiniai ir etiniai aspektai taptų neatskiriami veiklos dalimi, o darbuotojai visada atitiktų šiuos aukštesnius standartus (Verslas, 2017). „Ted Baker“ nusistatė tikslus nuolat gerinti savo kolekcijų tvarumą, kad darbuotojai žinotų, ką turi pasiekti. Įmonė netgi pasiryžo vertinti ir viešai skelbti rezultatus tvarumo srityje ir, siekdami šio tikslo, visu etatu įdarbinti „žaliąjį sargą“ (Verslas, 2017). Įmonė taip pat suformavo sąmoningumo komandą iš skirtinguose organizacijos padaliniuose dirbančių žmonių, kurių uždutis yra spręsti socialinius, aplinkosauginius, ir etinius klausimus (Verslas, 2017). Kalbant apie tvarumą privalu paminėti inovatyvius į madą žvelgiantį prekės ženklą „H&M“. Kompanija savo internetiniame puslapyje H&M.com teigia: „Mūsų gaminių gamyboje negali būti naudojamos jokios nykstančios ir (arba) pažeidžiamos rūšys. Nuo 2020 m. visa „H&M Group“ tiekama medvilnė gaunama iš tvaresnių šaltinių. Iki 2025 m. pabaigos visa mūsų gaminiuose naudojama neapdorota mediena, įskaitant pakuotes ir dirbtinį celiuliozės pluoštą, bus iš FSC™ sertifikuotų miškų.“ Tai yra neabejotinai puikus „Ted Baker“ bei „H&M“ strateginis ėjimas tiek verslo, tiek aplinkosaugos kontekste.

Tačiau kad ir koks inovatyvus bei reikšmingas būtų organiškų medžiagų panaudojimas aprangos pramonėje – mokslininkai nesnaudžia ir toliau ieško alternatyvų įprastoms medžiagoms bei paruošimo būdams. Viena iš inovacijų yra „BioGlitz“ ekologiški klijai – remiantis unikalia biologiškai skaidoma formule, pagaminta iš eukalipto medžio ekstrakto, ekologiniai klijai yra visiškai biologiškai skaidūs, kompostuojami ir leidžia tausiai naudoti klijus, nedarant žalos aplinkai, dėl mikro plastiko (15 innovations changing the fashion world, 2023). Kaip žinia klijai yra neatsiejama priemonė gaminant tiek drabužius, tiek avalynę, tiek aksesuarus, tad ši inovacija turi itin didelę reikšmę ir yra išties perspektyvi – tinka įsigyti tiems, kurie palaiko aplinkosaugos idėjas, nes šie klijai yra biologiškai skaidūs.

Taip pat svarbus išradimas yra „Vegan“ alternatyvi oda. Alternatyvias odas galima dažyti natūraliai nenaudojant intensyvių cheminių technikų. (15 innovations changing the fashion world, 2023). Pasaulinės veganiškos odos rinkos vertė 2022 m. siekė 39,5 mlrd. USD, o iki 2030 m. prognozuojama, kad rinkos vertė sieks 74,5 mlrd. (Vegan Leather Market-Global Industry Assessment & Forecast, 2022). Alternatyvi oda naudojama audiniams, avalynei, drabužiams, apmušalams ir kitiems gaminams gali atitikti tikros odos apdailą. Tai laipsniškai prisideda prie pasaulinės „Vegan Leather“ rinkos augimo prognozuojamu laikotarpiu (Vegan Leather Market-Global Industry Assessment & Forecast, 2022). Verta pastebėti ir tai, kad aplinkos problemos, tokios kaip: visuotinis atšilimas, klimato kaita ir įvairių gamtos išteklių išsekimas, skatina vartotojus naudoti tvarius ir ekologiškus drabužius. Įdomus faktas, kad veganiškų produktų priėmimas ypač pastebimas tarp jaunesnių gyventojų. Jaunimas kovoja su klimato kaita aukštesniu lygiu reikalaujamas gyvūninės kilmės produktus pakeisti augaliniais (Vegan Leather Market-Global Industry Assessment & Forecast, 2022). Tad inovatyvi alternatyvi oda tampa svarbia aprangos sektoriaus dalimi.



1 pav. Alternatyvios odos rinkos dydis nuo 2022 iki 2030 (Vegan Leather Market - Global Industry Assessment & Forecast, 2022)

Kita visiškai „šviežia“ inovacija yra medžiaga iš apelsino pluošto. Apelsinų pluoštas gaminamas ekstrahuojant celiuliozę iš pluoštų, kurie išmetami spaudžiant ir perdirbant apelsinus. Naudojant nanotechnologijas, pluoštas yra praturtintas citrusinių vaisių eteriniais aliejais, sukuriama unikalią ir tvarų audinį (15 innovations changing the fashion world, 2023). Be abejonės, mados inovacijos yra ir gali būti kuriamos socialinėje erdvėje išmaniųjų programėlių pavidalu. „StyleLand“ – tai mados nuomos prekybos erdvė. StyleLand sukurtas siekiant suderinti vartotojus pagal tinkamumą (angl. fit) ir stilių. Nuomodami drabužius vartotojai gali pratęsti drabužių gyvavimo ciklą ir atidėti jų patekimą į sąvartynus (15 innovations changing the fashion world, 2023).

### Kuo IB „Talija“ galėtų išsiskirti iš konkurentų?

Imitacinė bendrovė, tokia kaip IB „Talija“ imituoja tikros verslo įmonės veiklą darbuotojų valdymo, apskaitos, pirkimo, pardavimo, marketingo ir kitose srityse, vykdo prekybą uždareme imitacinių įmonių tinkle Lietuvoje ir pasaulyje. Imitacinės bendrovės veiklą vykdo „SimuLith centre, kurio tikslas yra verslo pasaulio imitavimas, priskiriant tam tikras realių valstybinių institucijų ar komercinių organizacijų atliekamas funkcijas „Simulith“ CENTRO padaliniais, kad IB galėtų plėtoti imitacinę prekybą „Simulith“ tinkle. Šiuo metu Lietuvoje veikia 23 imitacinės bendrovės, iš kurių Kauno kolegijoje veikia „Talija“, „Žiedūna“, „Raštmena“, „Turistlandija“.

Imitacinės bendrovės „Talija“:

Misija - kurti tvarią ateitį formuojant atsakingos mados kultūrą.

Vizija - sparčiausiai auganti tvarios mados įmonė Lietuvoje.

Tikslai:

1. IB „Talija“ gaminių pardavimų didinimas Lietuvos ir užsienio rinkose.
2. IB „Talija“ naujų klientų paieška užsienio rinkoje.
3. IB „Talija“ įvaizdžio tobulinimas užsienio rinkose.
4. IB „Talija“ asortimento plėtra.

Norint išsiskirti iš konkurentų įmonė turi kryptingai siekti savo užsibrėžtos inovatyvios misijos: kurti tvarią ateitį formuojant atsakingos mados kultūrą. Siūloma IB „Talija“ pasinaudoti strategija, kurią pritaikė žymus Didžiosios Britanijos prekės ženklas „Ted Baker“. Etiškos įmonės savo požiūrį dažnai demonstruoja bendradarbiaudamos su organizacijomis, kurios gali padėti joms tobulinti standartus. Minėta bendrovė yra Europos pelno nesiekiančios

organizacijos „Made-By“, kuri užsiima socialinių bei aplinkosauginių aspektų gerinimu aprangos pramonėje ir tvarios mados praktika, narys (Verslas, 2017). Bet kuri su „Made-By“ bendradarbiaujanti įmonė turi išanalizuoti kiekvieną savo veiklos aspektą: nuo gamyboje naudojamų siūlų iki gamyklos darbuotojų darbo sąlygų (Verslas, 2017). Šiuo atveju IB „Talija“ į savo asortimentą galėtų įtraukti tokių prekės ženklų kaip „Ted Baker“ ir/ar „H&M“ prekes. Bendradarbiavimas su tokia organizacija kaip „Made-By“ bendrovei „Talija“ taptų išskirtiniu įrankiu siekiant pranašumo prieš konkurentus Lietuvoje, taip pat atvertų galimybes įeiti į tarptautinę rinką ir taip didinti savo žinomumą bei, be abejonės, eksporto didinimą. Taip pat bendrovė „Talija“ gali remtis minėtų mados prekių ženklų patirtimi rengiant pardavimų strategiją. Šios įmonės skatina ir vartotojus elgtis sąmoningai: kai kurie drabužiai yra pažymėti ženklų, kuriame pavaizduota perbraukta šiukšliadėžė, kuri reiškia, kad nudėvėtą drabužį rekomenduojama atiduoti perdirbti. Taip pat etiketėse gali atsispindėti bendruomeniškumo/atsakingumo jausmą skatinantys žodžiai kaip: sąmoningumas, atsakingumas, bendrystė ir t. t.

T E D B A K E R  
L O N D O N

2 pav. „Ted Baker“ logotipas



3 pav. „H&M“ logotipas

IB „Talijai“ persiorentavus į inovatyvią, tvariai vykdančią veiklą aprangos mažmeninę laimėtų tiek vartotojas, kuris į madą žiūri atsakingai, tiek IB „Talija“. Etiškas verslas yra pelningas. Vartotojus traukia įmonės, apie kurias jie yra geros nuomonės ir perkant nejaučia „sąžinės graužaties“. Talentingesnės žmonės netgi siekia įsidarbinti tokiose įmonėse ir jose išsilaiko ilgiau. Ką jau kalbėti apie vis didėjančią tvarumo / ekologijos / aplinkosaugos / etikos populiarumą. Taip pat, etiškos įmonės siekdamos skaidrumo skelbia su verslu susijusius duomenis, tokius kaip antrinių žaliavų panaudojimą, pagaminimo vietą, energijos šaltinius, darbuotojų įvairovę ir kt..

### Išvados

1. Inovacijos yra neatsiejama kiekvieno verslo dalis. Inovacijos gali garantuoti verslo išlikimą, padėti išskirti iš konkurentų, atverti naujų rinkų galimybes, pritraukti potencialius vartotojus, netgi įmones paversti rinkos lyderiais. Epitečių gamtosaugos, ekologijos judėjimui yra daugybė: žaliasis judėjimas, žalioji banga, žalioji moda. Tačiau faktas išlieka vienas – šis judėjimas turi milžiniškos įtakos mados/aprangos sektoriui. Streikai, boikotai, mitingai atkreipia vis daugiau ir daugiau visuomenės dėmesio, skatina būti sąmoningesniems ekologijos/aplinkosaugos atžvilgiu ir į madą žvelgti atsakingai, t.y. nepirkti naujų drabužių, arba pirkti naujus drabužius, tačiau tik tuos, kurie pagaminti atsakingai. Tad siekdamas išlikti aprangos sektorius privalo reaguoti ir diegti inovacijas, tokias kaip biologiškai skaidomi klijai; alternatyvi „vegan“ oda; medžiaga iš apelsino pluošto; išmaniosios programėlės, skatinančios drabužių iš antrų rankų dėvėjimą ir kt..

2. Išanalizavus pastebėjome, jog aprangos pramonėje yra gausu inovacijų. Tarp jų: biologiškai skaidomi klijai; alternatyvi „vegan“ oda; medžiaga iš apelsino pluošto; išmaniosios programėlės, skatinančios drabužių iš antrų rankų dėvėjimą. Remiantis žymių mados prekių ženklų taikomomis praktikomis bei strategijomis IB „Talija“ konkurencingumui didinti siūloma siekti bendradarbiavimo su į aplinkosaugą orientuotomis ir pelno nesiekiančiomis įmonėmis bei organizacijomis, kartu į asortimentą įtraukiant prekes su tvariais prekių ženklais. Taip pat bendrovei ant drabužių etiketėse siūloma skelbti atsakomybę, bendruomeniškumą skatinančius žodžius bei frazes bei viešai skelbti duomenis, susijusius su tvariu vartotojų elgsenos formavimu.

### Literatūra

1. Assoune, A. 2018. What is green fashion?. Prieiga per internetą: <https://www.panaprium.com/blogs/i/green-fashion>
2. Delano DuGarm, A. (2018). Green Movement. Prieiga per internetą: <https://www.encyclopedia.com/history/modern-europe/russian-soviet-and-cis-history/green-movement>
3. Furstenthal, L., Roth, E. (2021). Innovation—the launchpad out of the crisis. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-the-launchpad-out-of-the-crisis>
4. Gilbert, L. C. (2000). Marketing functional foods: how to reach your target audience. AgBioForum, 3(1), 1–13. Prieiga per internetą: <http://agbioforum.org/v3n1/v3n1a05-gilbert.pdf>
5. H&M.com. Sustainability, 2019. [https://www2.hm.com/en\\_gb/sustainability-at-hm.html](https://www2.hm.com/en_gb/sustainability-at-hm.html)
6. Ian Marcouse, 2017. Verslas. *Etiškos darbo kultūros kūrimas* 224-227
7. Igini, M. (2022). 10 Concerning Fast Fashion Waste Statistics. Prieiga per internetą: <https://earth.org/statistics-about-fast-fashion-waste/>
8. National Geographic. (2022). Ecology. Prieiga per internetą: <https://education.nationalgeographic.org/resource/ecology/>
9. Savilia, K. (2022). A Look At The Year Ahead In Fashion Industry Trends And Technology <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/01/28/a-look-at-the-year-ahead-in-fashion-industry-trends-and-technology/?sh=66d027f04fdb>

10. Vegan Leather Market-Global Industry Assessment & Forecast, 2022. Prieiga per internetą: <https://www.vantagemarketresearch.com/industry-report/vegan-leather-market-2052>
11. 15 innovations changing the fashion world, 2023. Prieiga per internetą: <https://luxiders.com/innovations-changing-fashion/>

### **INNOVATION IN THE APPAREL SECTOR AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF IB "TALIJA"**

The fashion/apparel industry is often seen as extremely complex and ever-changing. With the growing "green wave" movement, clothing and textile businesses are facing more and more displeasure, criticism and even pressure due to the huge amounts of out-of-fashion and/or out-of-season discarded clothing ending up in the world's landfills. In order to change, fashion, like any other industry, must innovate. This article analyzes innovative solutions in the clothing sector, which, among other things, increase the competitive advantage of companies and open new business opportunities. During the research, scientific literature was used, and other sources of information were systematized and analyzed. The study found out the influence of the "green wave" movement in the clothing sector. This study analyzed that the fashion industry is full of innovations that are friendly to nature and people. Suggestions are also presented on how to increase the competitive advantage of IB "Talia" based on the experience of well-known companies in the clothing industry.

Keywords: innovation; clothing; competitiveness; sustainability.

# AB „AUGA GROUP“ INTEGRUOTŲ MARKETINGO KOMUNIKACIJŲ LIETUVOS RINKOJE ANALIZĖ IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

*Brigita Lanzbergaitė (stud.), Erika Tolvaišaitė (stud.), Viktorija Užmiškytė (stud.), vadovė  
Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Integruotos marketingo komunikacijos leidžia numatytais kanalais pasiekti esamus bei potencialius klientus ir informuoti apie savo paslaugas, produkciją ar įmonės veiklą. AB „AUGA“ yra žinoma bei didžiausia ekologiško maisto įmonių grupė, kuri laikosi verikalių integracijos. Pagal kuriamus produktus veikla gali būti skirstoma į penkias kategorijas: žemės ūkio technologijas, augalininkystę, pieninkystę ir galutiniam vartotojui skirtus produktus. Įmonės tikslinė rinka yra miesto gyventojai, kuriems rūpi produkcijos kelias, įmonės reputaciją, vertina ekologišką produkciją ir už tai linkę mokėti didesnę kainą. Greito vartojimo produkcija privalo išlaikyti savo maistinę vertę bei sukurti galimybę visaverčiam įvairovės pasirinkimui (vegetariškos opcijos, tradiciniai ir netradiciniai skoniai, išskirtinės receptūros). Pagal šiuos parametrus sukurtos AB „AUGA group“ integruotų marketingo komunikacijų tobulinimo rekomendacijos. Rekomendacijose sudarytas turinio aktyvavimo planas pasitelkiant Ganto diagramą, siūloma reklama radijuje, turinys ir reklamos priemonės socialiniuose tinkluose, bendradarbiavimas su nuomonės formuotojais. Tobulinimo rekomendacijos pateiktos per AB „AUGA group“ iššūki, kuriame skatinamas bendruomeniškumas, lojalumas prekiniam ženklui bei sveikos gyvensenos principų ugdymas visuomenėje.

Raktiniai žodžiai: integruotos marketingo komunikacijos, skaitmeninis marketingas, skaitmeninio marketingo kanalai.

## Įvadas

AB „AUGA group“ yra didžiausia vertikalčiai integruota ekologiško maisto įmonių grupė Europoje (AUGA, 2022). Lietuvos įmonė, skaičiuoja beveik dvidešimtus veiklos metus, per kuriuos yra matomas sistemingas tobulėjimas, siekiant klientams pateikti aukščiausią kokybę užtikrinantį produktą. AB „AUGA group“ savo veiklą segmentuoja keturiose pagrindinėse verslo srityse: žemės ūkio technologijose, augalininkystėje, pienininkystėje, grybų auginime ir produktų galutiniams vartotojams gaminime. Tolimesnėje darbo eigoje bus orientuojamasi į vartojimui paruoštų sriubų kategoriją, kurių rinkoje randama 12 rūšių. Įmonė savo veiklą puoselėja ne tik Lietuvos mastu, tačiau taip pat užsiima eksportu. Iš viso produktai yra eksportuojami į 38 pasaulio šalis. Svarbiausios eksporto šalys yra – JAV, Vokietija, Japonija, Olandija, Jungtinė Karalystė bei Skandinavijos šalys.

Straipsnyje analizuojama įmonė, įmonės produkcija bei esami konkurentai rinkoje. Taip pat paruoštos integruotų marketingo komunikacijų tobulinimo rekomendacijos, kurios skatintų produkcijos žinomumą, pateikti medijos kanalai reklaminei sklaidai.

**Tyrimo problema:** kaip patobulinti AB „AUGA group“ integruotų marketingo komunikacijų priemones?

**Tikslas** – sukurti integruotų marketingo komunikacijų tobulinimo rekomendacijas AB „AUGA group“ paruoštų sriubų žinomumui didinti ir parinkti jai tinkamus medijos kanalus.

### Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti integruotų marketingo komunikacijų svarbą organizacijoms.
2. Atlikti AB „AUGA group“ konkurencinės rinkos analizę.
3. Parengti rekomendacinę integruotų marketingo komunikacijų kampaniją UAB „AUGA group“ greitai paruošiamų sriubų žinomumo didinimui.

**Objektas** – AB „AUGA group“ integruotos marketingo komunikacijos.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė.

## Integruotų marketingo komunikacijų svarba siekiant organizacijos tikslų

Integruotos marketingo komunikacijos atlieka svarbų vaidmenį sėkmingoje marketingo strategijoje. Norint suprasti jų efektyvumą ir poveikį Lietuvos rinkai, būtina išanalizuoti įvairius veiksnius, tokius kaip komunikacijos kanalai, vartotojų elgsena, pramonės tendencijos.

Komunikaciją sudaro ir tradiciniai, ir skaitmeniniai kanalai. Tradiciniai kanalai, tokie kaip televizija, radijas, spauda ar lauko reklama (Gurupur, 2022), ir toliau turi didelę įtaką organizacijų marketingo komunikacijos vystymui. Tačiau „skaitmeniniai kanalai, įskaitant socialinės žiniasklaidos platformas, svetaines ir mobiliąsias programėles, populiarėja, ypač tarp jaunesnių gyventojų“ (Varadarajan, Welden, Arunachalam, Haenlein, Gupta, 2022). Verslas, siekdamas maksimaliai padidinti marketingo komunikacijų poveikį, turi laikytis integruoto požiūrio, apjungiančio tiek tradicinius, tiek skaitmeninius kanalus, kad pasiektų platesnę auditoriją.

Vartotojai pasižymi tam tikrais unikaliais elgesio bruožais, kurie įtakoja integruotų marketingo komunikacijų strategijos efektyvumą. Vartotojai yra jautrūs kainai ir vertina vertę, ieškodami kokybiškų ir prieinamų produktų ar

paslaugų (Cabaguing, Lacaba, Nicart, 2023). Pasitikėjimas ir patikimumas vaidina lemiamą vaidmenį priimant Lietuvos vartotojų pirkimo sprendimus. Todėl integruotų marketingo komunikacijų strategija turėtų sutelkti dėmesį į pasitikėjimo stiprinimą per nuoseklius pranešimus, skaidrų bendravimą ir klientų atsiliepimus. Be to, vartotojai vis dažniau renkasi apsipirkimą internetu, todėl verslui svarbu skaitmenizuotis.

Įvairios pramonės tendencijos turi įtakos integruotų marketingo komunikacijų efektyvumui rinkoje. Socialinės žiniasklaidos ir skaitmeninių platformų atsiradimas pakeitė įmonių bendravimo su tiksline auditorija būdą. Socialinės žiniasklaidos influenceriai ir internetinės bendruomenės vaidina svarbų vaidmenį formuojant vartotojų nuomonę ir pageidavimus (Rehman, Gulzar, Aslam 2022). Verslas gali panaudoti šias tendencijas bendradarbiaudamas su influenceriais ir kurdamas patrauklų turinį, atitinkantį Lietuvos vartotojų interesus ir vertybes. Be to, pastaraisiais metais tvarumas ir įmonių socialinė atsakomybė įgavo vis didesnę svarbą. Komunikacijos strategija, išryškinanti įmonės įsipareigojimą aplinkosaugos ir socialinėms problemoms spręsti, gali puikiai atliepti vartotojų vertybes bei lūkesčius įmonės socialinės atsakomybės atžvilgiu.

Taigi, integruotos marketingo komunikacijos rinkoje išryškina strateginio ir visapusiško požiūrio, siekiant efektyviai pasiekti ir įtraukti vartotojus, svarbą. Verslas turi naudoti tiek tradicinius, tiek skaitmeninius kanalus, atsižvelgdamas į unikalų vartotojų elgesį. Įtraukdamas pramonės tendencijas ir pasitelkdamas internetines platformas, verslas gali kurti integruotų marketingo komunikacijų strategijas, kurios sukuria darnų ir paveikų prekės ženklą. Sėkmingas komunikacijos įdiegimas gali padidinti prekės ženklo vertę, pagerinti rinkodaros efektyvumą ir didesni klientų įsitraukimą, o tai galiausiai paskatins verslo sėkmę.

### **Įmonės veiklos pristatymas ir pagrindinių konkurentų apžvalga**

AB „AUGA group“ – vertikalčiai integruota ekologiška maisto bendrovė, kuri savo veiklą vykdo nuo 2003 metų. Įmonės duomenimis jie valdo apie 39 000 ha ekologiškai sertifikuotos dirbamos žemės, o kompanijos grupėje dirba daugiau negu 1 200 žmonių (AUGA, 2022). Akcinė bendrovė savo veiklą skirsto į žemės ūkio technologijas, augalininkystę, pienininkystę, grybų auginimą ir produktų prekybą galutiniam vartotojui.

Visi segmentai yra susiję tarpusavyje, tai leidžia vystyti vientisą darbo ciklą. Įmonė paremta žiedine ekonomika, ekologiškumu ir tvarumu, kas tolygiai yra akcentuojama ir vidiniuose identiteto elementuose.

**Vizija** – „AUGA“ kaip tvaraus maisto ir gyvenimo būdo sinonimas.

**Misija** – tiekti ekologišką maistą be kainos gamtai.

**Tikslai:**

1. Verslo efektyvumo gerinimas.
2. Naujo tvaraus ekologiško maisto gamybos modelio sukūrimas.
3. Šiltnamio efektą sukeliančių dujų emulsijų mažinimas.

Pagrindinė komunikacijos žinia sutampa su įmonės misija: „Ekologiškas maistas be kainos“, ji atspindi ir įmonės politiką, kuri remiasi gyvūnų ir aplinkos apsaugos gerinimo normatyvais. Tikslinė auditorija yra asmenys, kuriems rūpi tvarūs, kuo mažesnę žalą sukeliantys produktai, vartotojai propaguojantys sveiką mitybą, ieškantys kokybiškų rinkos alternatyvų. Įmonės pozicija skatina mažinti maisto išmetimą, minimizuoti žalą gamtai, teikti kokybišką, maistingą produkciją ir vadovautis tvariu verslo modeliu.

Sklaidai naudojami socialiniai tinklai (Facebook, LinkedIn, Instagram), įmonės internetinis puslapis, transliuojama reklama televizijoje ir spaudoje. Pagrindinis išskirtinumas – nuosekli žinutė vartotojui, kuri siūlo atsakingą vartojimą, remiantis gerove gamtai.

AB „AUGA group“ tvirtai laikosi žaliosios politikos, tai atsispindi ne tik komunikacijoje, bet ir visoje vidinėje politikoje, gamybos sektoriuje. Įmonė viešai pateikia savo tvaraus verslo ataskaitas bei laikosi gerovės principų.

„AUGA“ ekologiškos sriubos yra paruoštos tiesioginiam vartojimui be papildomo ruošos proceso. Rinkoje aptinkami pagrindiniai penki konkurentai, kurie tiekia šio tipo gaminius, dalis jų konkuruoja ir kitose rinkose (konservuotų produktų sektorius).

„Kėdainių konservų fabrikas“ turi didžiausią paruoštų sriubų asortimentą Lietuvos rinkoje. 21 skirtingas produktas parduodamas 480 gramų pakuotėse, kainos svyruoja nuo 2,35 Eur iki 3,09 Eur. Prekinis ženklas yra vienas iš Lietuvos rinkos lyderių. Įmonė perka daržoves iš Lietuvos, Vokietijos, Vengrijos, Bulgarijos, Ispanijos ūkininkų, pabrėžia modernias technologijas ir aplinkos tausojimą.

„Obelių grupė“ priklauso įmonės veikiančios Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Įmonė turi septynias rūšis konservuotų sriubų, kiekis 480 gramų, kainos prasideda nuo 2,89 Eur iki 3,69 Eur. Įmonės vertybės apima efektyvumą, nuolatinį tobulėjimą, sąžiningumą ir atsakomybes.

„Daumantų“ grupė asortimente turi keturias sriubas, parduodamas 470 gramų pakuotėse, kaina viena žemiausių rinkoje – nuo 1,99 Eur iki 2,29 Eur. Įmonė viena moderniausių ir didžiausių pagardų bendrovių Baltijos regione.

„Mamos konservai“ gamina 11 sriubos rūšių, kurios pardavinėjamos 500 gramų pakuotėse, kaina – nuo 1,59 Eur iki 3,09 Eur. Receptai tradiciskų ir pažįstamų skonių, pakuotės švaraus ir spalvingo dizaino su smulkiais grafinais elementais.

„Jemy Jemy“ Lenkijos prekinis ženklas, kuris išsiskiria savo receptūromis. Pardavinėjamos 450 gramų pakuotėse, kaina 2,39 Eur (nekintanti skonių atžvilgiu), Lietuvoje galima įsigyti penkis skirtingas rūšis.

„AUGA“ konkurentų analizė sudaryta pagal kainos, kiekio, stipriųjų bei silpnųjų, išskirtinumų vertinimus (žr. 1 lentelė).



1 lentelė. Konkurentų analizė

Prekinis ženklas	„AUGA“	„Kėdainių konservų fabrikas“	„Obelių grupė“	„Daumantai“	„Mamos konservai“	„Jemy Jemy“
Konservuotų sriubų kiekis	12	21 ↑	7	4 ↓	11	5
Kaina	1,99- 2,59 Eur	2,35-3,09 Eur	2,89-3,69 Eur ↑	1,59-2,29- Eur ↓	1,59-3,09 Eur	2,39 Eur
Kiekis	400 g ↓	480 g	480 g	470 g	500 g ↑	450 g
Stiprybės	Modernus pakuotės dizainas	Atpažįstamas prekinis ženklas	Sriubos be konservantų	Sriubos be konservantų	Didžiausias grynasis produkto kiekis	Aukšta energetinė vertė
Silpnybės	Mažiausias gyno produkto kiekis	Modernių skonių opcijų trūkumas	Aukščiausia rinkos kaina	Žemas produktų pasirinkimas	Pagrindinė prekybos vieta – elektroninė parduotuvė	Žemas prekės žinomumas Lietuvos rinkoje
Išskirtinumas	Greitai yrantis pakuotė	Platus produkcijos pasirinkimas	Naujas dizainas	Autentiški skoniai	Platus vegetariškų opcijų pasirinkimas	Modernūs skoniai

Gauti analizės duomenys rodo, jog plačiausių produktų pasirinkimą turi „Kėdainių konservų fabrikas“, „AUGA“ laikosi antroje pozicijoje, pagal opcijų pasirinkimą pralaimi „Daumantų“ įmonei. Tuo tarpu aukščiausią rinkos kainą palaiko „Obelių grupė“, žemiausią kainos pasiūlą tiekia „Daumantai“. „AUGA“ siūlo mažiausią grynąjį produkto kiekį, kas yra 100 gramų mažiau negu „Mamos konservai“. Kiti rinkos oponentai konkuruoja receptūros, dizaino, ekologijos sektoriuose.

„AUGA“ turi penkis pagrindinius rinkos konkurentus, kurie parduoda galutiniam vartojimui paruoštas sriubas. „Jemy Jemy“ prekinis ženklas yra vienintelis importinis produktas. Pagal kainos ir pasiūlos atžvilgį „AUGA“ užima aukštesnes arba vidutines pozicijas, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog šio produkto grynasis kiekis yra mažiausias iš visų pateikiamų. Didžioji dalis ženklų yra konkurentai ir kituose segmentuose bei turi panašias vertybes. Atliekant analizę atkreiptas dėmesys į pakuočių tipą ir dizainą, „Jemy Jemy“ ir „AUGA“ vieninteliai išlaiko švarų bei modernų stilių, nenaudoja stiklo, o renkasi greitai suyrančio plastiko talpas.

### AB „AUGA group“ integruotų marketingo komunikacijų priemonių tobulinimo siūlymai

Siekiant paskatinti „AUGA group“ ekologiškų sriubų pardavimus ir didinti prekės ženklo žinomumą, parengta skaitmeninės rinkodaros kampanija. Toliau bus aprašomas kampanijos tikslas, parinkti skaitmeninio marketingo kanalai ir priemonės bei pateikiamas biudžeto rekomendacijos. Kampanijos metu vartotojas yra įtraukiamas į interaktyvų reklamos procesą, kuriame susipina 12 greitai paruošiamų sriubų išskirtinumas kartu su miesto žmogaus įpročiais. Įmonė skatina ne tik mėgautis tvariais, maistingais, sveikais produktais skubant, bet ir įsitraukti į 31 dienos iššūkį, kuris leis ateinančius metus pradėti su nauju požiūriu bei galimybėmis. Tikslinei rinkai paliekama galimybė rinktis ar jie nori likti stebėtojais, ar aktyviais žaidėjais ir varžytis dėl unikalios „AUGA“ prenumeratos.

Kampanijos tipas – prekės ženklo žinomumo didinimas.

Skaitmeninio marketingo kompanijos tikslai:

1. „AUGA group“ mėnesio iššūkyje iki 2023 m. sausio 31 d. aktyviai dalyvauja 10000 asmenų.
2. „AUGA“ Instagram paskyra iki 2023 m. sausio 31 d. susilaukia 3000 naujų vartotojų.
3. „AUGA“ Facebook paskyra iki 2023 m. sausio 31 d. susilaukia 5000 naujų vartotojų.

Kampanijos tikslinė auditorija – miesto gyventojai nuo 18 iki 45 metų, kurie rūpinasi savo sveikata, ekologija ir nori ugdyti taisyklingus įpročius. Asmenys gyvenantys greitai miesto tempu ir ieškančys sveikų mitybos alternatyvų.

Meilė sau, maistui ir gamtai, taip skambėtų trumpas šūkis, apie 31-os dienos iššūkį išbandanti asmenį.

„AUGA“ produkcijos sriubos yra greitas, tačiau maistingas maistas, todėl šios kampanijos tiksliniai pirkėjai, galima manyti, jog bus pilnamečiai asmenys, apytikriai, iki 45-ųjų metų amžiaus. Į šią kategoriją patenkantys asmenys yra darbštūs, produktyvūs, charizmatiški, mėgstantys išmėginti naujoves, o ypatingai tas, kurios skirtos jų laikui taupyti. Laiko taupymo svarbai pagrįsti, galima įvertinti kelias asmenų kategorijas: mamos su vaikais – šios moterys ne tik prižiūri savo vaikus, tačiau taip pat rūpinasi ir namų bei maisto ruošia, todėl dienos eigoje lieka arba kartais ir visai nelieta laiko pačiai sau. Taigi, galima sakyti, kad greitai paruošiamos „AUGA“ sriubos, dienos eigoje, puikiai pasitarnautų šioms moterims. Vyrai, jie dažnu atveju į savo užsiimamas veiklas ar dirbamus darbus pasineria stačia galva, tad didelės dalies laiko skyrimas maistui, jiems nėra prioritetas. „AUGA“ sriubos šiose situacijose padėtų išspręsti vyrams šią problemą. Studentai, jie nuolatos būna užimti darbais ir kitomis mėgiamomis veiklomis, todėl sėdėti prie puodų ir ruošti sveiką maistą nebūtų pirmo būtinumo pasirinkimas. Sriubos „AUGA“ studentams suteiktų maistinės vertės greitai ir nesunkiai.

Šio iššūkio asmenys (18-45 metų amžiaus) yra socialiai atsakingi ir vertina ekologiškumą, t. y. atsižvelgia ne tik į rūšiavimo svarbą, tačiau kreipia vis didesnę dėmesį į vartojamo maisto etiketes. „AUGA“ sriubos išsiskiria tuo, jog yra be konservantų, veganiškos, iš ekologiškai užaugintų produktų, be BPA, t. y. mažiau sveikatai kenksmingo plastiko produkcijos pakuotėse.

31-os dienos žaidėjų tarpe taipogi gali būti asmenys, kurie davė pažadus naujametinei sveikos gyvensenos pradžiai. Ekologiškos ir pastangų gaminti nereikalaujančios sriubos įkvėps ir paskatins žmones veikti. Greitas paruošimo būdas suteiks galimybę skirti daugiau laiko sau, o gaunama maistinė vertė parodys, kad sveikesnis mitybos kelias, nebūtinai turi būti varginantis ir neskanus.

Taigi, yra matoma, kad „AUGA“ sriubų produkcija yra skirta ir vyrams, ir moterims nuo 18 iki 45 metų amžiaus, skubantiems, bet vertinantiems sveiką bei ekologišką maistą ir verslo socialinę atsakomybę. Sriubos, kainos atžvilgiu, nėra pats pigiausias produktas esamoje rinkoje, todėl produkcija labiau orientuota į asmenis, kurie gauna pastovias, vidutines ar aukštesnes pajamas. „AUGA“ sriubos yra greito paruošimo produktas, todėl, galima teigti, kad tai yra labiau skirta miesto gyventojams. Šie asmenys užsiima įvairiomis veiklomis, darbais, todėl teikia pirmenybę produkcijai, skatinančiai paprastumą ir greitumą. Kita vertus, didžioji miesto gyventojų dalis neturi galimybių ar sąlygų pirkti, auginti ar tiesiog gauti natūraliai užaugintų produktų. „AUGA“ produkcija yra iš ekologiškai užaugintų produktų, todėl yra orientuota į miestiečius, kurie vertina ekologiškumą ir natūralumą.

Tikslingų skaitmeninio marketingo kanalų pasirinkimas padeda reklaminės kampanijos sklaidai bei vartotojų pasiekiamumui, įsitraukimui skatinti. Išanalizuotos organizacijos jau naudojamos priemonės, jų privalumai, galimos transformacijos ir įtraukiamos naujos platformos.

**Internetinis puslapis ([www.auga.lt](http://www.auga.lt)).** Svetainėje pateikiama esminė įmonės informacija (tvarumas, produktai, žaliavos, informacija investuotojams ir žiniasklaidai, MTEP Lab), vyrauja aiški struktūra, statistika, metinės ir ketvirčio analizės, svarbiausi pokyčiai bei tikslai. Internetinis puslapis skirtas informacinei sklaidai, jame nevykdomi pardavimai, laikomasi oficialaus tono, pateikiama statistika, istorija, tikslai. Puslapyje informacija pateikiama anglų, lietuvių, latvių, estų ir rusų kalbomis. Puslapyje vyrauja minimalistinis dizainas, su gamta ir augalininkyste susijusi spalvų paletė, lengvai perskaitomi šriftai, profesionalios produkcijos ir veiklos nuotraukos, logiška svetainės struktūra, pasirinktas adaptyvus dizainas (svetainės išdėstymas ir informacija prisitaiko prie ekrano dydžio), aktyvus logotipas, kuris nuveda į titulinį svetainės puslapį, pateikiami įmonės kontaktai, socialinių tinklų nuorodos.

Internetinį puslapį siūloma papildyti nauja skiltimi („31 dienos iššūkis“), kuri išsiskiria savo kalbėjimo maniera ir yra skirta „AUGA“ produkcijos pirkėjams. Pateikiamos aiškios žaidimo instrukcijos, renginio ambasadorių žodis (Ieva Swan, Dalia Belickaitė, Ieva Greičiūnaitė), nukreipiama į pagrindinius įmonės socialinius tinklus, kuriuose kiekvieną dieną talpinama nauja informacija. Ateityje šią skiltį galima paversti į naujienų kategoriją, kurioje klientai sužinotų apie vykstančias tolimesnes akcijas ar socialines iniciatyvas, kurtųsi prekinio ženklo bendruomenė. Numatomas potencialus auditorijos pasiekimas – 10 000 asmenų per mėnesį.

**Socialiniai tinklai ir medijos.** Įmonė turi keturis socialinių tinklų profilius – Facebook, YouTube, LinkedIn ir Instagram. „AUGA group“ išlaiko vientisą stilių, tačiau turinį adaptuoja pagal naudojamų kanalų pasirinkimą. Facebook platformoje prekės ženklas turi 21 032 sekėjus, vidutiniškai įkelia 2-3 įrašus per mėnesį, turi 4,8 atsiliepimų įvertinimą. **Facebook** keliamas vaizdo turinys, kalba apie socialinę atsakomybę (pvz.: anglies kompensavimas), skelbiamos įmonės naujienos, informaciniai įrašai, naudojama turinio rinkodara. Dažniausios temos – „AUGA“ produkcija, sveikatingumas, ekologija. Turinio rinkodaros suteikiama nauda vartotojui – informuoja, moko („Natūralių daržovių sulčių nauda“), kuria darbdavio įvaizdį („Anglies kompensavimas“), suburia („VEGANUARY“), paaiškina („Pusryčių svarba“). Kalbėjimo tonas – draugiškas, entuziastingas. Atgalinis ryšys kuriamas turinio rinkodaros įrašuose, kuomet norima išreikšti padėką už bendradarbiavimą ar palaikymą. Vartojami raktažodžiai: tvarus sprendimas, mityba. Cituojami asmenys – Federico Meschino (AUGA ambasadorius), Aušra (skaniai sveikai), Marius (maisto.keliones), Ana (sveikosmintys). Grotazymės nėra naudojamos. Vizualinio identiteto kūrimui pasitelkiamas modifikuotas įmonės logotipas, kvadratinis tuščiaaviduris rėmas su teksto centravimu viduryje, žalia pastelinė spalva (dažniausiai naudojama fonui arba įrėminimui).

**Instagram** platformoje AUGA paskelbusi 318 įrašus ir turi 6 159 sekėjus. Turinys ir vizualai išlieka tapatūs Facebook, tačiau įkeliama trumpesnė modifikuota teksto versija, dažnai naudojamas karuselės principas. Įmonė taip pat aktyviai bando naudoti reels formatą, atskirose kategorijose yra išryškinusi produkcijos, receptų ir AUGA fermos sritis. Naudojamos grotazymės – #AUGA, #AUGAorganics, #AUGAtvairiai, #AUGArecipes.

**YouTube** kanale keliamas turinys dažniausiai publikuojamas anglų arba lietuvių kalba ir visumoje turi 1 267 200 peržiūrų, viso įkelta 70 vaizdo įrašų. Turinys suskirstytas į 6 kategorijas: AUGA tech, AUGA reklamos, AUGA ads, About AUGA, apie AUGA, AUGA receptai.

**LinkedIn** turinys publikuojamas tik anglų kalba, orientuotas į technologijų sektorių arba darbuotojų paiešką, naudojama daug skirtingų raktažodžių, nuorodų. Iš viso LinkedIn turi 5 670 sekėjus.

Skaitmeninio marketingo kampanijai pasirinkti du socialiniai tinklai – Facebook ir Instagram. Turinys aktyviai keliamas sausio mėnesį, kiekvieną dieną (31 įrašas), nuo 9 iki 11 valandos. Kiekvienos dienos įraše pateikiamas naujas iššūkis ir jo nauda sveikatai (pvz.: subalansuoti pusryčiai, vanduo, 10 minučių pasivaikščiojamas lauke ir kt.). Facebook ir Instagram paleidžiama reklama: Gruodžio 27 – „Nauji metai, nauja pradžia“, kuriame informuojama apie greitą metu pasirodysiantį žaidimą. Tikslas – pasirūpinti, kad puslapis sulauktų daugiau patiktukų. Auditorija – žmonės, kurie seka AUGA socialinių tinklų profilius ir į juos panašūs žmonės. Trukmė – 7 dienos. Biudžetas – 400 Eur.

**Elektroniniai laišakai.** AUGA siunčia mėnesinius naujienlaiškius, juos užsiprenumeravusiems vartotojams. „AUGA reads yra mėnesinis naujienlaiškis, kuriame galite rasti naujausią informaciją apie pasaulyje vyrąjančias tendencijas, vertingas išvalgas apie ekologiją, tvarumą, žemės ūkio technologijas ir kitas temas iš įvairių Lietuvos bei užsienio šaltinių“ (AUGA, 2023). Užsisakyti naujienlaiškius galima AUGA internetiniame puslapyje. Gruodžio mėnesio naujienlaiškyje pateikiama būsimo iššūkio anotacija, sausio mėnesio pradžia naujienlaiškyje (kampanijos laiškas) pateikiama išsami žaidimo instrukcija ir prisijungimo galimybės. Antraštė – Naujas gyvenimo būdas kartu su

AUGA. Laiškas personalizuotas (įterpiamas gavėjo vardas), naudojama esama duomenų bazė, siuntimo laikas – nuo 9 iki 11 valandos.

**Nuomonės formuotojai.** AUGA bendradarbiauja su mikroinfluenceriais arba makroinfluenceriais, kurie propaguoja sveiką gyvenimo būdą, kalba apie sveiką mitybą, kuria maisto tinklaraščius. Asmenys reklamoje pateikia savo kurtus receptus iš AUGA produkcijos. Nuomonės formuotojas sukuria vieną įrašą, kuris publikuojamas Facebook ir Instagram kanaluose. Šiuo metu AUGA yra bendradarbiavusi su maisto.keliones (6617 sekėjai), skaniai\_sveikai (33,2 tūkst. sekėjai), toks.tyras (3558 sekėjai), sveikosmintys (3513 sekėjai), nestorasmaistas (78,4 tūkst. sekėjai), runningsvita (54,1 tūkst. sekėjai). Pasirinkti nuomonės formuotojai netaiko akcijos kodų arba specialių pasiūlymų AUGA produkcijai. „31 dienos iššūkiui“ pasirinkti trys nuomonės formuotojai – Dalia Bielickaitė (164 tūkst. sekėjų), Ieva Swan (137 tūkst. sekėjų), Ieva Greičiūnaitė (78,4 tūkst. sekėjų). Atrankos faktorių sudarė aukšta reputacija, greitas gyvenimo tempas, sveikatingumas, aktyvus laisvalaikis, sveika mityba, ekologija, estetiškai turinys. Iš kiekvieno parinkto asmens perkamos dvi istorijų serijos, vienos serijos metu akcentuojama vykdoma kampanija, sekančios serijos metu AUGA greitai paruošiamos sriubos. Pasiruošimo metu nuomonės formuotojos supažindinamos su įmonės tikslais, vertybėmis, produkcija, pateikiamos pavyzdinės gairės. Tikimasi pasiekti apie 30 proc. sekėjų auditorijos ir pritraukti apie 15 proc. sekėjų auditorijos žaidimo dalyvių.

Analizuojamos įmonės prekės ženklas yra žinomas, tačiau prekės skirtos galutiniam vartotojui, konkrečiau sriubos, buvo mažiau žinomos, todėl nuspręsta pradėti vykdyti „Facebook“ ir „Instagram“ kampanijas, bei pirkti reklamas Lietuviškoje radijo stotyje „Radiocentras“. Reikalingas biudžetas pavaizduotas 2 lentelėje.

**2 lentelė. Autorių parengtas biudžeto apskaičiavimas**

Pavadinimas	Kiekis, vnt	Kaina, €	Suma, €
„Radiocentras“ reklama	40 vnt.	90 €	3600 €
Laisvai samdomo kūrėjo „Facebook“ tekstai	31 vnt	15 €	465 €
Laisvai samdomo kūrėjo „Instagram“ tekstai	31 vnt	5 €	155 €
Laisvai samdomo kūrėjo „Naujienlaiškio“ tekstai	3 vnt.	30 €	90 €
Laisvai samdomo kūrėjo vizualai tekstams soc. tinkluose	31 vnt.	5 €	155 €
Laisvai samdomo kūrėjo vizualai naujienlaiškių dizainui	3 vnt.	30 €	90 €
Facebook ir Instagram reklama	1 vnt.	400 €	400 €
Dalia Bielickaitė	2 vnt.	~ 2132 €	~ 4264 €
Ieva Swan	2 vnt.	~ 1781 €	~ 3562 €
Ieva Greičiūnaitė	2 vnt.	~ 1019 €	~ 2038 €
<b>Bendra suma</b>			<b>14 819 €</b>

Iš pateiktų duomenų matoma, kad radijo reklamų kiekis iš viso bus 40 vnt. toks skaičius todėl, kad reklama bus leidžiama rytiniu ir vakariniu laiku, darbo dienomis, keturias savaites. Vienos reklamos kaina radijo stotyje „Radiocentras“ populiariausias laikais kainuoja 90 €, todėl bendra reklamų kaina 3600 €.

Socialinių tinklų iššūkiu įrašų kūrimui reikės vienos laisvai samdomos darbuotojos, sukursiančios po 31 iššūkiu įrašą „Instagram“ ir „Facebook“ socialiniams tinklams su bendrais vizualais. „Facebook“ įrašų tekstai kainuotų 15 €/vnt., „Instagram“ – 5 €/vnt. ir bendri vizualai 5 €/vnt. Iš viso užmokestis laisvai samdomam įrašų kūrėjui būtų 775 €. Numatytas 7 dienų reklamos biudžetas „Facebook“ ir „Instagram“ – 400 €.

Kaip komunikacijos kanalas išnaudojamas elektroninis paštas, naujienlaiškiai leidžiami gruodžio, sausio ir vasario mėnesiais. Laisvai samdomos darbuotojos įkainiai: tekstas 30 €/vnt., vizualinis dizainas 30€/vnt.

Efektyvesniam prekės ženklo žinomumo didinimui perkami 6 nuomonės formuotojų įrašai. Dalios Bielickaitės vieno įrašo kaina ~ 2132 €, Ievos Swan ~ 1781 € ir Ievos Greičiūnaitės ~ 1019 €. Kiekviena moteris paskelbs po 2 įrašus. Bendra žinomų moterų reklamų kaina ~ 9864 €.

#### **Bendras reklamų biudžetas: 14 819 €**

Taigi siekiant paskatinti produkcijos pardavimus ir didinti prekės ženklo žinomumą, parengta skaitmeninės rinkodaros kampanija, kurios metu vartotojas įtraukiamas į interaktyvų reklamos procesą. Įmonė skatina mėgautis tvariais, maistingais, sveikais produktais skubant bei įsitraukti į 31 dienos iššūkį, leidžiantį naujuosius metus pradėti su nauju požiūriu bei galimybėmis. Tikslinei rinkai paliekama galimybė rinktis ar jie nori likti stebėtojais, ar aktyviais žaidėjais. Skaitmeninio marketingo kampanijai pasirinkti du socialiniai tinklai – Facebook ir Instagram. Turinys aktyviai keliamas sausio mėnesį, kiekvieną dieną (31 įrašas), nuo 9 iki 11 valandos. Kiekvienos dienos įraše pateikiamas naujas iššūkis ir jo nauda sveikatai. Perkama reklama radijo stotyje „Radiocentras“ ir kaip komunikacinis kalnas įtraukiamas elektroninis paštas naujienlaiškiais.

#### **Išvados**

1. Atlikus integruotų marketingo komunikacijų svarbos organizacijoms teorinių šaltinių analizę, galima teigti, kad verslas turi išnaudoti tiek tradicinius, tiek skaitmeninius kanalus, atsižvelgdamas į unikalų vartotojų elgesį. Integruotos marketingo komunikacijos rinkoje išryškina strateginį ir visapusišką požiūrį. Pasitikėjimas ir patikimumas vaidina lemiamą vaidmenį priimant vartotojų pirkimo sprendimus. Todėl integruotų marketingo komunikacijų strategija turėtų sutelkti dėmesį į pasitikėjimo stiprinimą per nuoseklius pranešimus, skaidrų bendravimą ir klientų atsiliepimus.

Sėkmingas komunikacijos įdiegimas gali padidinti prekės ženklo vertę, pagerinti rinkodaros efektyvumą ir didesni klientų įsitraukimą, o tai galiausiai paskatins verslo sėkmę.

2. Pagrindiniai įmonės konkurentai: „Kėdainių konservų fabrikas“, „Obelių grupė“, „Daumantai“, „Mamos konservai“, „Jemy Jemy“. Visi jie tiekia greitam vartojimui paruoštas sriubas, tačiau skiriasi pasiūlos kiekiu, kainomis, žinomumu, vertybėmis, dizaino elementais. Pagal kainos ir pasiūlos atžvilgį „AUGA“ užima aukštesnes arba vidutines pozicijas, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog šio produkto grynasis kiekis yra mažiausias iš visų pateikiamų. Didžioji dalis ženklų yra konkurentai ir kituose segmentuose bei turi panašias vertybes.

3. Siekiant didinti AUGA greitai paruošiamų sriubų žinomumą, buvo parengta rekomenduojama integruotų marketingo komunikacijų kampanija. Kampanija skirta didinti prekės ženklo žinomumą per 31 dienos iššūkį ir išryškinti AUGA greitai paruošiamų sriubų naudą kasdienoje. Numatomi marketingo tikslai ir tikslinė auditorija. Kampanijos šūkis kalba apie meilę sau, maistui ir gamtai. Pasirinkti marketingo priemonių, kanalų apima naują iššūkio funkciją internetinėje svetainėje, Facebook ir Instagram tinklus (31 įrašas, atpažįstami vizualiniai elementai), naujienlaiškius (gruodžio ir sausio mėnesį), nuomonės formuotojų reklamą (Dalia Bielickaitė, Ieva Swan, Ieva Greičiūnaitė), bei radijo reklamą stotyje „Radiocentras“. AUGA tinklalapio tobulinimui siūloma įvesti „Call-to-action“ mygtukus, iššoksiančius langus apie naujienlaiškius ar naujai įkeltus receptus bei naujienlaiškių vertimą į lietuvių ir rusų kalbas. Taip pat prekės ženklo žinomumo didinimo kampanijai atlikti buvo apskaičiuotas reikalingas biudžetas. Tokiu sudarytu rekomendacijų planu tikimasi pagerinti akcinės bendrovės „AUGA group“ greitai paruošiamų sriubų žinomumą.

### Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai

1. AUGA group. (2023). *AUGA*. <https://auga.lt/>
2. Cabaguing, Jordan M., Teresita Villa G. Lacaba, and Analie G. Nicart. (2023). *Consumers Psychographic Intention and Purchasing Behavior: A Marketing Framework for Local Tourism Products*. International Journal of Multidisciplinary: Applied Business & Education Research, vol. 4, no. 1, Jan. 2023, pp. 188–98. EBSCOhost, <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.11594/ijmaber.04.01.17>.
3. Gurupur, V. P. (2022). *Can the theories of information and communication channels be used to explain the complexities associated with transformation of data into information, and information to knowledge?*. Journal of Integrated Design & Process Science, 1–11. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.3233/jid-220010>
4. Rehman, S. ul, Gulzar, R. and Aslam, W. (2022). *Developing the Integrated Marketing Communication (IMC) through Social Media (SM): The Modern Marketing Communication Approach*. SAGE Open, vol. 12, no. 2, Apr. 2022, pp. 1–23. EBSCOhost, <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1177/21582440221099936>.
5. Varadarajan R, Welden RB, Arunachalam S, Haenlein M, Gupta S. (2022). *Digital Product Innovations for the Greater Good and Digital Marketing Innovations in Communications and Channels: Evolution, Emerging Issues, and Future Research Directions*. International Journal of Research in Marketing, vol. 39, no. 2, June 2022, pp. 482–501. EBSCOhost, <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1016/j.ijresmar.2021.09.002>

### AB "AUGA GROUP" INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN THE LITHUANIAN MARKET ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT

Integrated marketing communications allow the intended channel to reach existing and potential customers and inform them about their services, products or company activities. AB "AUGA" is a well-known and largest group of organic food companies that adheres to vertical integration. The company's target market is everyday city dwellers who care about the production path, the company's reputation, value organic production and tend to pay a higher price for it. Fast-food products must maintain their nutritional value and create an opportunity for a full choice of variety (vegetarian options, traditional and non-traditional flavors, exclusive recipes). AB "AUGA group" improvement recommendations were created according to these parameters. A content activation plan was drawn up using a Gantt chart, radio advertising, content and advertising tools in social networks, cooperation with opinion makers. Recommendations for improvement were presented during the challenge of AB "AUGA group", which encourages community spirit, loyalty to the brand and the development of healthy lifestyle principles in society. The goal is to create recommendations for improving marketing communications to increase the awareness of soups prepared by AB "AUGA group" and to select suitable media channels for it. Methods - analysis of scientific literature, analysis of statistical data.

# ŠIUOLAIKINĖS SPORTO ORGANIZACIJOS VALDYMO IŠŠŪKIAI

*Nojus Norvaišas (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šis straipsnis analizuoja svarbiausius šiuolaikinio sporto organizacijų valdymo iššūkius, susijusius su verslo modelių kaita, naujų technologijų diegimu ir tinkamu personalo valdymu, bei pateikia galimus efektyvius sprendimus, kaip organizacijos gali pasinaudoti technologijomis ir pagerinti savo veiklą. Sporto pramonė labai sparčiai plečiasi, tačiau dėl globalizacijos ir didelio pokyčių tempo tenka susidurti su įvairiais iššūkiais, kuriuos tenka spręsti siekiant išlikti konkurencingiems. Labai didelę įtaką sporto organizacijoms daro naujos technologijos, kurios gali palengvinti sprendimų priėmimą. Straipsnyje aptariama, kaip naujos technologijos gali paveikti sporto organizacijų valdymą ir padėti įveikti iššūkius, susijusius su sporto organizacijos veikla. Taip pat nagrinėjama sportininkų ir kito personalo valdymo svarba, pateikiamos rekomendacijos, kaip organizacijos gali gerinti savo personalo valdymą.

**Raktiniai žodžiai:** sporto organizacija, valdymas, iššūkiai, personalo valdymas, technologijos.

## Išvadas

Sportas yra kompleksinė socialinė veikla, gali būti tiek populiarus laisvalaikio užsiėmimas, tiek verslas, tiek profesinis užsiėmimas (Škoric, 2019). Sportas tapo labai svarbiu ekonomikos sektoriumi, kurio pasekmės ir sprendimai vertinami finansiškai (Iancu et al., 2016). Sporto organizacijos ne tik rūpinasi sportinėmis varžybose ir renginiais, bet ir turi atlikti daug kitų funkcijų, pvz., valdyti finansus, prekybą, marketingą, žmogiškuosius išteklius ir kt. Šių organizacijų valdymas nėra visiškai toks pat, kaip bet kurios kitos organizacijos, sporto rinka yra tam tikra prasme specifinė, todėl norint išlikti konkurencingiems ir išsilaikyti rinkoje, gauti finansavimą – būtina nuolat tobulinti organizacijos valdymo procesus. Juolab, kad sporto sektorius yra pilnas pokyčių ir naujovių, todėl pagrindinė valdymo sąlyga – efektyvumas (Iancu et al., 2016).

Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje vis labiau populiarėja sportas, sporto organizacijos susiduria su daugybe iššūkių, susijusių su jų valdymu. Šie iššūkiai gali apimti tokias sritis kaip verslo modelių kaita, naujų technologijų diegimas, reikiamų finansinių išteklių suradimas ir tinkamas sportininkų ir kito personalo valdymas.

**Straipsnio tikslas** – teoriškai aptarti, kokie yra šiuolaikinės sporto organizacijų valdymo iššūkiai ir kaip šios organizacijos galėtų efektyviai juos įveikti.

Straipsnyje analizuojama problema yra ta, kad sporto organizacijos susiduria su sudėtinga situacija, kurioje reikia priimti sprendimus, kurie galėtų turėti ilgalaikį poveikį organizacijos veiklai ir jos sėkmei. Be to, sporto organizacijų valdymas yra itin svarbus ne tik organizacijai pačiai, bet ir visai sporto bendruomenei, kuri priklauso nuo šių organizacijų teikiamų paslaugų ir galimybių.

**Tyrimo objektas** – šiuolaikinės sporto organizacijos valdymas.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Aptarti šiuolaikinės sporto organizacijos valdymo iššūkius ir jų priežastis;
2. Identifikuoti efektyvius sprendimus, kurie padėtų organizacijoms įveikti šiuos iššūkius, įvertinant naujas technologijas ir verslo modelius;
3. Aptarti sportininkų ir kito personalo valdymo tobulinimą.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė.

## Sporto organizacijos valdymo iššūkiai

Sporto organizacijos yra sudėtingos struktūros, kurių valdymas reikalauja daug pastangų ir atsakomybės. Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje vis labiau populiarėja sportas, sporto organizacijos susiduria su daugybe iššūkių, kurie turi tiesioginį poveikį organizacijų veiklai. Šie iššūkiai gali apimti tokias sritis kaip verslo modelių kaita, naujų technologijų diegimas, reikiamų finansinių išteklių suradimas ir tinkamas sportininkų bei kito personalo valdymas. Dabartiniame tarptautiniame kontekste sportas tampa vis labiau komercializuotas, o sporto laikui bėgant sporto organizacijos tapo kompetentingesnės (Bauer ir kt., 2005). Apskritai sporto renginiai vaidina svarbų vaidmenį plėtojant turizmą ir ekonominę veiklą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu; jų teigiama ekonominė nauda padidino plačiosios visuomenės susidomėjimą apie sportą ir sukūrė teigiamą įvaizdį visuomenėje (Weerakoon, 2016).

Kaip ir kiekviena organizacija, taip ir sporto organizacijos pirmiausia susiduria su išorės pokyčiais – Globalizacija ir tarptautinė konkurencija padidina sporto organizacijų iššūkius dėl tarptautinės rinkos išsiskverbimo, talentų atplėšimo ir tarptautinio prestižo siekimo. Sporto organizacijos turi sugebėti prisitaikyti prie šių globalių pokyčių, kurie kartu sukuria tiek naujas galimybes, tiek ir sunkumus.

Vienas iš svarbiausių šiuolaikinių sporto organizacijų valdymo iššūkių yra verslo modelių kaita. Tai susiję su tuo, kad dauguma sporto organizacijų veikia kaip verslo įmonės, kurių tikslas yra uždirbti pelną. Todėl organizacijos turi gebėti prisitaikyti prie nuolatinių rinkos pokyčių, siekdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą ir sėkmingai vykdyti

savo veiklą. Todėl siekiant suvaldyti šiuos pokyčius, reikalinga gebėti suderinti lankstesnę ir inovatyvią organizacijos struktūrą, decentralizuotą valdymą ir dalyvavimą bei prieštaraujančius poreikius ir lūkesčius skirtingoms interesų grupėms.

Kitas svarbus sporto organizacijų valdymo iššūkis yra naujų technologijų diegimas. Šiandienos technologijos suteikia daug galimybių sporto organizacijoms, tačiau jų diegimas ir panaudojimas gali būti sudėtingas ir reikalauja specialistų žinių ir pastangų. Sporto organizacijos turi prisitaikyti prie naujų technologijų, pavyzdžiui, socialinių tinklų, transliacijų platformų ir duomenų analizės įrankių, ir gebėti tinkamai juos panaudoti savo veikloje. Šiuolaikinės technologijos gali būti naudojamos, pvz., statistikos rinkimui ir analizei, sportininkų ir kito personalo valdymui, rėmimo valdymui, bilietų pardavimui ir t.t.

Dar vienas sporto organizacijų valdymo iššūkis yra tinkamas sportininkų ir kito personalo valdymas kadangi tai tiesiogiai veikia sporto organizacijos sėkmę. Remiantis Weerakoon (2016), įdarbinimas ir išlaikymas išlieka vieni didžiausių iššūkių sporto sektoriuje. Tai reiškia, kad organizacijos turi turėti tinkamą personalo rengimo ir vadybos sistemą, kad būtų užtikrinta optimali personalo naudojimo struktūra ir sėkmingas sportininkų rinkimas, mokymas ir priežiūra. Tačiau vienas iš pagrindinių minimų literatūroje personalo valdymo iššūkių sporto organizacijoje – etikos standartų užtikrinimas. Sporto organizacijos susiduria su vis didėjančiu spaudimu užtikrinti etišką veiklą ir socialinę atsakomybę. Tai apima tiek kovą su dopingu, tiek lygybės užtikrinimą ir įtrauktumą sporte, taip pat aplinkos tvarumą ir socialinį poveikį bendruomenei. Pavyzdžiui, remiantis MacIntoch ir Burton (2019), dėl nuolatinio spaudimo laimėti ir didinti pajamas tarpmokyklinis sportas ir toliau susidurs su etiniais iššūkiais tiek priimant sprendimus.

Be to, sporto organizacijos turi turėti pakankamai finansinių išteklių, kad galėtų veikti sėkmingai. Tai reiškia, kad organizacijos turi ieškoti naujų ir stabilių finansavimo šaltinių, kad galėtų užtikrinti savo veiklą privalo tuos išteklius efektyviai naudoti. Didelė dalį finansavimo tenka skirti sportininkų mokymui ir rengimui, stadionų ir sporto salių nuomai/priežiūrai, reklamai ir t.t. Sporto organizacijų finansavimo šaltiniai gali būti įvairūs, pvz., valstybiniai arba privačiai rėmėjai, donoriai, bilietų pardavimas, televizijos transliacijos ir t.t.

Visi šie aukščiau paminėti sporto organizacijų valdymo iššūkiai turi tiesioginį poveikį organizacijų veiklai ir jų sėkmei. Todėl svarbu, kad sporto organizacijos išmoktų prisitaikyti prie kintančios rinkos sąlygų, sklandžiai diegtų naujas technologijas, tinkamai valdytų sportininkus ir kitą personalą, taip pat ieškotų naujų finansavimo šaltinių, gebėtų būti kūrybingos ir atrasti naujas valdymo strategijas.

### **Efektyvūs sprendimai**

Šiuolaikinės sporto organizacijos turi susidoroti su daugybe iššūkių, tačiau yra keletas sprendimų, kurie gali padėti jiems pasiekti sėkmę ir įveikti šiuos iššūkius:

**Verslo modelių kaitos sprendimai:** Sporto organizacijos gali sėkmingai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, pasirinkdamos tinkamą verslo modelį. Tai gali reikšti investavimą į naujų produktų ar paslaugų kūrimą, ryšių su klientais ir rėmėjais gerinimą arba rinkodaros strategijų keitimą.

**Naujų technologijų diegimo sprendimai:** Sporto organizacijos gali pasinaudoti naujomis technologijomis, kad pagerintų savo veiklos efektyvumą ir atsparumą. Tai gali būti įgyvendinama diegiant naujas programines įrangos sistemas, naudojant duomenų analitiką ir kitus išmaniuosius sprendimus.

**Tinkamo personalo valdymo sprendimai:** Sporto organizacijos gali sukurti tinkamą personalo valdymo sistemą, kad geriau atitiktų organizacijos poreikius. Tai gali reikšti investavimą į personalo rengimo programas ir renginius, taip pat į stipresnę vadovų ir trenerių komandą.

**Reikiamų finansinių išteklių suradimo sprendimai:** Sporto organizacijos gali ieškoti naujų finansavimo šaltinių, kad galėtų finansuoti savo veiklą ir projektus. Tai gali būti įgyvendinama ieškant naujų rėmėjų, taikant kūrybines rinkodaros strategijas arba naudojant sutelktinį finansavimą ir kitas alternatyvias finansavimo formas.

Kitas efektyvus sprendimas, padedantis sporto organizacijoms įveikti valdymo iššūkius, yra sklandus ryšys su visais suinteresuotaisiais subjektais. Tai apima ne tik sportininkus ir personalą, bet ir rėmėjus, valdžios institucijas, visuomenę ir t.t. Sklandus ryšys su šiais subjektais padeda organizacijai geriau suprasti rinkos poreikius, išlaikyti gerus santykius su rėmėjais ir kitais partneriais, didinti savo prestižą ir viešumą, bei užtikrinti veiklos tęstinumą.

Dar vienas sprendimas yra tinkamas finansų valdymas. Sporto organizacijos gali susidurti su finansiniais sunkumais dėl konkurencijos, ekonomikos krizių, rėmėjų ar valstybės finansavimo sumažėjimo ir kitų priežasčių. Tinkamas finansų valdymas padeda organizacijai išvengti finansinių rizikų ir pasiekti finansinį tvarumą. Tam reikalinga gerai apgalvota biudžeto planavimo ir kontrolės sistema, kuri leistų organizacijai tinkamai valdyti savo finansus ir laiku reaguoti į pokyčius.

Galiausiai, svarbu yra nuolatinis organizacijos tobulinimas. Tai apima ne tik įgyvendinimą gerų valdymo praktikų ir naujų technologijų, bet ir pastovų personalo mokymą ir tobulinimą. Organizacijos, kurių vadovai ir personalas yra pasirengę mokytis ir tobulėti, yra geriau pasiruošusios susidurti su valdymo iššūkiais ir prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

Visi šie sprendimai yra savotiški įrankiai, kurie padeda sporto organizacijoms veiksmingai valdyti savo veiklą ir įveikti valdymo iššūkius. Tačiau svarbiausia yra suprasti, kad kiekvienai organizacijai reikia individualaus požiūrio ir sprendimų, priklausomai nuo jos specifinių poreikių ir situacijos rinkoje.

### Technologijų vaidmuo sporto organizacijoje

Naujos technologijos ir nauji verslo modeliai yra svarbūs sporto organizacijų valdymo elementai, kurie gali turėti didelę įtaką organizacijų veiklai. Sporto technologijos egzistuoja jau kelis dešimtmečius ir daugiausia susijusios su fiziologinių testų patobulinimais, tokiais kaip GPS sekimas, sveikatos rodiklių stebėjimas, vaizdo įrašų analizė ir analizė (Walia, 2021). Anksčiau sporto agentas sprendavo, kuris sportininkas gali pasiekti aukštesnį lygį, šiandien sporto organizacijos gali pasinaudoti naujomis technologijomis – technologijų užfiksuotas duomenimis ir tam tikrais algoritmais sportininkų ir kito personalo valdymui. Šiandienos technologijos leidžia organizacijoms efektyviai rinkti ir analizuoti didelius kiekius duomenų apie savo sportininkus ir kitą personalą. Keletą pastarųjų metų NFL ir NBA treneriai naudoja realaus laiko duomenis per rungtynes. Žaidėjai turi jutiklius, kuriais stebimas jų širdies ritmas, įveiktas atstumas ir reakcijos laikas. Naudojamiesi surinkta informacija, žaidėjai gali išvengti traumų rungtynių metu (tyrimai rodo, kad naudojant dėvimąsias technologijas ženkliai sumažėja traumų), o tie patys duomenys vėliau gali būti naudojami treneriams, kad jie galėtų daryti patobulimus būsimoms treniruotėms ar tiesioginėms rungtynėms (Walia, 2021). Tai padeda sporto organizacijoms geriau suprasti savo personalo stiprybes ir silpnybes, kurti tinkamą mokymo programą ir užtikrinti, kad sportininkai būtų tinkamai paruošti savo varžyboms.

Be to, organizacijos gali naudoti naujas technologijas ir verslo modelius, kad pagerintų savo rėmimo valdymą. Sporto industrijai labai svarbus gerbėjų palaikymas. Svarbiausias komandų, nepriklausomai nuo lygos, prioritetas ir toliau lieka gerbėjų pritraukimas į sporto varžybas. Remiantis „Capgemini tyrimų institutu“ 2020 m. atliktu teigiamos sirgalių patirties poveikio tyrimu su 10000 pasaulio sporto gerbėjų, paaiškėjo, kad 49 proc. sirgalių po geros patirties pradėjo daugiau išlaikyti prekes, susijusiomis su sportu, o 92 proc. sirgalių po rungtynių daugiau išleido interneto prenumeratai, kad galėtų žiūrėti daugiau rungtynių (Walia, 2021). Tas pats tyrimas atskleidė, kad 69 proc. Sirgalių pasinaudojimas naujausiomis technologijomis, tokių kaip virtualioji realybė, dirbtinis intelektas ir papildytoji realybė, pagerino jų bendrą žiūrėjimo patirtį tiek stadione, tiek už jo ribų (Capgemini Report, 2020).

Apskritai, daugelis komandų mokosi žaisti protingiau, o ne sunkiau. Tokių technologijų, kaip dirbtinis intelektas ir blokų grandinė, diegimas gali padėti patobulinti žaidėjų ir visos pramonės funkcionavimą bei veiklą. Šioms tendencijoms išsiskleidus, pagrindiniai suinteresuotieji subjektai, sprendimų priėmėjai ir net sirgaliai gali pastebėti sporto pramonės pažangą ir sporto profesijos vertės bei efektyvumo augimą.

Dabar yra daug skirtingų būdų, kaip organizacijos gali surinkti lėšų ir pritraukti rėmėjų, pvz., socialinių tinklų ir kitų interneto platformų naudojimas, reklamavimas ir produktų prekyba su savo prekės ženklu. Taip pat yra įvairių rėmimo valdymo platformų, kurios gali padėti organizacijoms surinkti lėšų ir taip prisidėti prie finansinio kapitalo užtikrinimo.

Organizacijos gali pasinaudoti ir naujomis verslo modelių galimybėmis, kad sėkmingai vykdytų savo veiklą. Vienas iš naujų verslo modelių, kuris yra populiarus sporto industrijose, yra "prenumeratos" modelis. Šis modelis leidžia organizacijoms pritraukti nuolatinį pajamų srautą, teikiant savo abonentams nuolatinę paslaugą ir prekes (Fontanela, 2022). Anksčiau tokio tipo verslo modelių daugiausia naudojosi įvairios technologijų ir pramogų siūlančios įmonės, kaip Netflix, Spotify ir kt. Tačiau vis daugiau šiuo modeliu susidomi ir sporto organizacijos, nes leidžia generuoti numatomas pajamas (Javir, 2022). Kaip tai veikia sporto atveju? Gerbėjai moka mėnesinį mokestį už tam tikrą rungtynių skaičių, o vieta priklauso nuo laisvų vietų. Remiantis Javir (2022), šis prenumeratos modelis yra labiau skirtas atsitiktiniams ar biudžetą taupantiems gerbėjams, kurie nenori išleisti tūkstančių už abonementus. Pavyzdžiui, NBA klubo „Cleveland Cavaliers“ neribotų abonementų kaina yra 49 ir 89 JAV doleriai per mėnesį, priklausomai nuo vietos.

### Personalo valdymas

Sportininkų ir kito personalo valdymas yra vienas iš svarbiausių sporto organizacijų veiklos aspektų (Weerakoon, 2016), kuris tiesiogiai veikia organizacijos sėkmę. Kalbant apie personalo valdymą, reiktų išskirti valdymo ir lyderystės aspektus. Tinkamas personalo valdymas užtikrina optimalią personalo naudojimo struktūrą ir sėkmingą sportininkų rinkimą, mokymą ir priežiūrą. Todėl organizacijos turi skirti ypatingą dėmesį personalo valdymui ir nuolat ieškoti būdų, kaip pagerinti šią sritį. Šiandien valstybės finansuoja privačias sporto ir laisvalaikio organizacijas, kurios konkuruoja teikiant paslaugas plačiajai visuomenei. Tačiau privačiai valdomos sporto ir laisvalaikio įmonės didėja savo skaičiumi ir apimtimis, kur dirba tiek profesionalai, tiek savanoriai. Todėl sporto ir laisvalaikio organizacijos, valdydamos savo žmogiškuosius išteklius, turi atpažinti ir planuoti tiek savanorių, tiek apmokamų darbuotojų darbą (Weerakoon, 2016).

Vienas iš būdų, kaip sporto organizacijos gali gerinti savo personalo valdymą, yra naudoti technologijas. Įmonių personalo valdymo sistemos leidžia organizacijoms geriau stebėti ir valdyti savo personalą, užtikrinti sklandžią darbo organizavimą ir efektyvų darbo rezultatų pasiekimą (Walia, 2021). Kaip minėta tekste aukščiau, personalui skiriamų programų ir sprendimų plėtojimas gali padėti organizacijoms greičiau ir efektyviau atlikti personalo administravimo procesus.

Kitas būdas, kaip gerinti personalo valdymą, yra rasti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Tai apima tinkamą darbuotojų atranką, motyvavimą ir išsaugojimą. Sporto organizacijos turi ieškoti būdų, kaip pritraukti gerų sportininkų ir kitų specialistų dėmesį ir užtikrinti, kad jie taptų ilgalaikiais darbuotojais. Remiantis Khasawneh (2011), organizacija turi investuoti į darbuotojų ugdymą ir mokymą, kad padidintų jų žinias, kompetenciją ir įgūdžius, o taip darydama organizacija galiausiai padidins savo produktyvumą ir našumą. Kitaip tariant, tokiems darbuotojams svarbu užtikrinti tinkamą mokymą ir rengimą, taip pat nustatyti karjeros augimo planą ir pasiūlyti galimybes dalyvauti tarptautiniuose

renginiuose. Kadangi konkurencija sporto pasaulyje yra didelė, todėl yra labai svarbu užtikrinti darbuotojams tinkamas darbo sąlygas ir siekti visapusiškos gerovės darbe, nes talentų sporte siekia visos organizacijos. Tai apima atlyginimų, socialinių garantijų, sveikatos priežiūros ir kt. klausimus. Sportininkų ir kito personalo valdymas yra svarbus organizacijos veiklos aspektas, kuris tiesiogiai veikia jos sėkmę. Kadangi sportas yra intensyvi ir sudėtinga veikla, sporto organizacijos turi turėti aukštos kvalifikacijos ir gerai apmokytą personalą, kad būtų užtikrinta efektyvi ir sėkminga veikla.

Vienas iš būdų, kaip organizacijos gali gerinti savo personalo valdymą, yra mokymo ir vystymo programų diegimas. Tokie mokymo ir vystymo programos gali apimti renginius, seminarus ir kitas mokymo veiklas, kurios padėtų darbuotojams tobulėti savo darbo srityje ir įgyti naujų įgūdžių. Taip pat labai teigiamai vertinamos, pašak Weerakoon (2016), gerai suplanuotos įvadinės programos lemia veiksmingą ir efektyvią organizacijos veiklą. Šių programų diegimas rodo darbuotojams, kad organizacija vertina jų pasiruošimą ir nori investuoti į jų tobulėjimą, kas gali padidinti jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai. Taip pat svarbu užtikrinti, kad personalo naudojimo struktūra būtų optimali ir suderinta su organizacijos tikslais. Tai reiškia, kad organizacijos turi turėti gerai struktūrizuotas vadybos sistemas, kurios padėtų geriau paskirstyti ir koordinuoti darbo jėgą, užtikrinti, kad darbuotojai dirbtų efektyviai ir kad jų įgūdžiai būtų tinkamai panaudoti. Tarkim vienkartiniais dideliems renginiams organizuoti gali būti pasitelkiami savanoriai, pavyzdžiui, Tokijo 2020 m. vasaros Olimpinėms žaidynėse savanoriauti aplikavo daugiau nei 200 000 žmonių, o atrinkta buvo per 70 000 savanorių (Rui, Pengfei, 2021). Todėl tokiam dideliui skaičiui savanorių suvaldyti būtina turėti motyvuotą ir organizuotą komandą.

Kitas svarbus aspektas yra geras sportininkų atranka ir rengimas. Organizacijos turi turėti aiškų ir veiksmingą sportininkų atrankos procesą, kad būtų užtikrinta, jog į organizaciją patektų geriausi sportininkai, kurie galėtų prisidėti prie jos sėkmės. Be to, organizacijos turi turėti gerai struktūrizuotą ir profesionalų mokymo ir priežiūros programą, kad jų sportininkai galėtų tobulinti savo įgūdžius ir būti paruošti sėkmingai varžybų sezonui.

Visa tai rodo, kad sėkmingas sportininkų ir kito personalo valdymas yra esminis veiksnys sporto organizacijų sėkmei. Tiek privačios, tiek valstybės finansuojamos sporto organizacijos turi būti pasirėngusios investuoti į mokymo ir kompetencijų tobulinimo programas.

### Išvados

1. Pagrindiniai sporto organizacijų iššūkiai gali būti siejami su globalizacija ir tarptautine konkurencija, finansų, žmoniškųjų ir kitų išteklių valdymu, įskaitant talentų atranką, bei naujų technologijų pritaikymu. Svarbu nepamiršti, kad sportas yra dinamiškas sektorius, kuris nuolat kinta, todėl sporto organizacijos turi būti lankstesnės ir pasiruošusios keisti savo požiūrį ir strategijas, kad galėtų sėkmingai veikti.

2. Naujos technologijos gali būti naudingos sporto organizacijoms, nes jos gali padėti gerinti organizacijos rezultatyvumą, taip pat leisti sportininkams ir kitam personalui dirbti produktyviau, įdedant mažiau pastangų. Technologijos gali leisti vertinti ne tik finansinius rodiklius, bet tam tikri dėvimi padeda geriau suprasti savo personalo stiprybes ir silpnybes, padeda išvengti traumų. Todėl naudojantis duomenų analitika galima daryti patobulinimus būsimums treniruotėms ar tiesioginėms rungtynėms. Siekiant užtikrinti stabilesnį finansavimą, sporto organizacijose darosi populiariu naudoti prenumeratos verslo modelį.

3. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje taip ir sporto organizacijoje – personalas yra pagrindinis išteklius, kuris užtikrina, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti. Svarbu, kad dirbantis personalas būtų motyvuotas, patenkintas, organizuotas ir pasiruošęs siekti organizacijos tikslų, kadangi konkurencija dėl talentų sporto srityje labai didelė. Tam gali būti taikomos įvairios personalo valdymo strategijos – tinkamas atlygis už darbą, socialinės garantijos, įvairūs mokymai, užtikrinantys kompetencijos kėlimą, taip pat įvairių technologijų naudojimas, kad sporto organizacijos komanda dirbtų lengviau ir produktyviau.

### Literatūra

1. Bauer, H.H., Sauer, N.E., & Schmitt, P. (2005) Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact of economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5), 496-513. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510590683>
2. Capgemini Report (2020). Emerging tech in sports report. <https://www.capgemini.com/news/press-releases/emerging-tech-in-sports-report/>
3. De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Aachen: Meyer & Meyer.
4. Fontanela, C. (2022). What's a Subscription Business Model & How Does It Work? <https://blog.hubspot.com/service/subscription-business-model>
5. Iancu, D., Robescu, O., Istrate, C., & Iancu, A. (2016). Management of sports organizations: Concepts, skills, knowledge. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), 75-82.
6. Javir, S. (2022). Why sports teams are selling subscriptions. *The Hustle*. <https://thehustle.co/09222022-sports-subscriptions/>
7. Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544. <http://dx.doi.org/10.1108/09513541111159040>
8. MacIntoch, E., Burton, L. (2019). *Organizational Behavior in Sport Management*. Human Kinetics: Champaign, IL



9. Rasool N. (2022). Communication Skills Roles on Leadership Styles and Sport Organizations Effectiveness. *J Phy Fit Treatment & Sports*. 2022; 9(4): 555770. DOI: 10.19080/JPFMTS.2022.09.555770
10. Riche, P. (2020). Five Aspects Of The Sports Industry Most Impacted By The Proliferation Of Sports Tech. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/prishe/2020/02/29/five-aspects-of-the-sports-industry-most-impacted-by-the-proliferation-of-sports-tech/?sh=292c87a5dc8f>
11. Rui, L., Pengfei, M. (2021). Volunteers at Tokyo Olympics: witnessing a more united world. [http://www.xinhuanet.com/english/2021-08/08/c\\_1310115697.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2021-08/08/c_1310115697.htm)
12. Škoric, S. (2018). Characteristics of sport managers and challenges facing sport organisations. Conference: An Enterprise Odyssey: Managing Change to Achieve Quality Development, Zagreb.
13. Walia, R. (2021). How Emerging Tech Is Helping Eliminate Sporting Industry Roadblocks. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/08/27/how-emerging-tech-is-helping-eliminate-sporting-industry-roadblocks/?sh=2abb153052ca>
14. Weerakoon, R.K. (2016). Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. *Physical culture and sport. studies and research*, Volume LXIX, <https://sciendo.com/pdf/10.1515/pccsr-2016-0005>

## CHALLENGES OF MODERN SPORTS ORGANIZATION MANAGEMENT

Modern sports organizations face a big variety of challenges in their management. Sports organization has to deal with globalization and international competition, managing finance and other resources, human resource management including talent selection, and adapting new technologies. The article reviews those mentioned challenges and gives some solutions to the problems that sports organizations can deal with. The aim of this paper is to provide a theoretical overview of the challenges of managing contemporary sport organisations and how these organisations can effectively overcome them. The problem analysed in this paper is that sport organisations are faced with a complex situation in which decisions need to be made that could have a lasting impact on the organisation's performance and success. The methods used: systematic analysis of literature sources. New technologies can benefit sports organisations by improving organisational performance and allowing athletes and other staff to be more productive, reveal their strengths and weaknesses. The subscription business model is becoming popular in sports organisations to ensure more stable funding. It is important that staff are motivated, satisfied, organised and ready to achieve the organisation's goals, as competition for talent in sport is very intense.

Keywords: sports organizations, management, challenges, HR management, technologies.

# VŠĮ „TERRA PUBLICA“ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS

*Agnė Grigalytė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Organizacijų kuriamas įvaizdis yra vienas iš sėkmingos veiklos veiksnių. Pasirinkta analizuojama viešoji įstaiga „Terra Publica“ leidžia knygas, kuria stalo žaidimus. Tam, kad pasiektų tikslinę auditoriją, organizacija privalo pasirinkti tinkamiausią komunikacijos kanalą ir kurti patrauklų, įtraukiantį turinį. Tinkama komunikacija gali padėti formuoti teigiamą įvaizdį klientams.

Raktiniai žodžiai: įvaizdis, komunikacija, socialiniai tinklai, žiniasklaidos priemonės.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Vis daugiau organizacijų skiria didelį dėmesį įvaizdžio formavimui bei išteklius sklandžios komunikacijos užtikrinimui su klientais. Šiuo metu galima rinktis įvairiausias komunikacijos kanalus: televiziją, socialinius tinklus, renginius, seminarus, skrajutes, vidines informacines sistemas ir kt., siekiant sustiprinti organizacijos įvaizdį ir transliuoti norimą žinutę aplinkai. Pasirinkus tinkamus išorinės komunikacijos kanalus, organizacija gali padidinti pardavimų kiekį, bendrauti su visuomene – išklaupti klientų nuomones ir pagerinti paslaugas, prekes.

VŠĮ „Terra Publica“ leisdama kiekvieną knygą, stalo žaidimą ir kt., visuomenei siunčia vis skirtingą žinutę apie save. Tačiau, tam, kad pasiektų tikslinę auditoriją, organizacija privalo pasirinkti tinkamiausią komunikacijos kanalą. Tinkama komunikacija gali padėti formuoti teigiamą įvaizdį apie įstaigą.

**Darbo problema.** Organizacijos kuriamas įvaizdis didžiąja dalimi priklauso nuo komunikacijos su išorės auditorijomis. Todėl kyla klausimas, ar VŠĮ „Terra Publica“ komunikacija yra pakankamai efektyviai panaudojama formuojant įvaizdį.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti organizacijos komunikaciją, pateikti pasiūlymus VŠĮ „Terra Publica“ įvaizdžio stiprinimui.

### Darbo uždaviniai:

1. apibūdinti organizacijos įvaizdį, vidinę ir išorinę komunikaciją teoriniu aspektu,
2. išanalizavus VŠĮ „Terra Publica“ komunikaciją, identifikuoti išorinės ir vidinės komunikacijos trūkumus.

**Darbo objektas** – VŠĮ „Terra Publica“ išorinė ir vidinė komunikacija.

**Darbo metodai:** Literatūros šaltinių analizė, organizacijos išorinės komunikacijos kanalų analizė.

## Organizacijos įvaizdis teoriniu aspektu

Kiekviena organizacija kuria tam tikrą įvaizdį. Swajca (2018) teigia, jog organizacijos įvaizdis ir jo kūrimas, įmonei padeda įgyti konkurencinį pranašumą, klientų pasitikėjimą ir pasiekti gerus veiklos rezultatus.

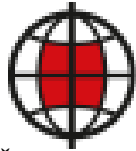
Organizacijos įvaizdis, tai aplinkos, skirtingų šaltinių gaunamos informacijos, suvokimas, įsitikinimai apie įmonę (Younis, Hammad, 2021; Swajca, 2018). Įmonės tapatumas (kaip save mato darbuotojai) ir įmonės įvaizdis (kaip aplinka mato organizaciją) atsiranda dėl to, kaip organizacija save pristato savo visuomenei. Įvaizdis ir tapatybė yra įmonės reputacijos kūrimo komponentai ir svarbūs elementai (Bankins, Waterhouse, 2019).

Lipskytė ir kt. (2018) šią sąvoką pristato plačiau teigdamą, kad organizacijos įvaizdis yra „organizacijos auditorijų įsivaizdavimas, susidaryta nuomonė apie organizaciją. Gali būti suformuojamas dėl tikslingos organizacijos komunikacijos (kaip organizacija pati save pristato) arba stichiškai, atsitiktinai. Jį lemia organizacijos auditorijų žinių, patirčių, jausmų, išpuodžių, susijusių su organizacija, visuma.“. Įmonės įvaizdis kuriamas žmonių galvose, o pirmiausia formuojamas įmonės komunikacijos su aplinka. Įvaizdį kaip tikrovės atspindį įmonė gali dirbtinai sukurti per gana trumpą laiką, naudodama įvaizdinę reklamą ir viešuosius ryšius (Swajca, 2018). Norint kurti teigiamą įvaizdį, reikia apimti įvardintus veiksnius. Galima pastebėti, kad visus veiksnius sieja vienas dalykas – komunikacija, kuri pasireiškia įvairiais pavidalais. Taigi galima teigti, jog įvaizdžio formavimas – komunikacijos ir pažinimo procesas, kurį sudaro įmonės prisistatymas, viešinami pranešimai bei vartotojų suvokimas (Rukuiža, 2014).

Vienas svarbiausių įvaizdžio formavimui įrankių yra organizacijos komunikacija. Pardillo, (2019) teigia, jog komunikacija – tai keitimasis žinutėmis, informacija, vykstanti tarp organizacijų, grupių ar asmenų, nepriklausančių oficialiai organizacijos struktūrai. Ji skirta klientams, tiekėjams, politikams, pilietinei visuomenei ir kt., daugiausia dėmesio skiriama produktams, reklamai ir rinkodarai, viešiesiems ryšiams ir lobizmui (Condruz-Bacescu, 2020). Kiekviena organizacija privalo bendrauti su visuomene, jog galėtų patenkinti jų poreikius. Taip pat išorinė komunikacija yra svarbi sėkmingam tarptautiniam bendravimui, siekiant įvesti produktus ar paslaugas į užsienio rinką (Taylor, Ibrahim, 2023).

## VŠĮ „Terra Publicum“ įvaizdžio analizė

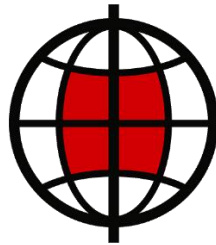
VŠĮ „Terra Publica“ įkūrėjai Danguolė ir Vytautas Kandrotai leidyklos logotipui išsirinko raudoną ir baltą spalvas, nes jos dominuoja Lietuvos herbe. Gaublio raudonas centras – organizacijos susikaupimas ir išsikeltų tikslų siekimas. Šiuo atveju įkūrėjams raudona spalva asocijuojasi su Lietuvos gyvybingumu ir sklaidžiama energija. Įstaigos logotipą galima pamatyti 1 paveiksle.



# TERRA PUBLICA

1 pav. VŠĮ „Terra Publica“ logotipas (Iš įstaigos internetinės svetainės: [www.terrapublica.lt](http://www.terrapublica.lt))

**Organizacijos veikla.** VŠĮ „Terra Publica“ – leidyklos namai, įkurti 2001 m. birželio 8-ąją dieną. Organizacija leidžia pažintines knygas apie Lietuvą, pažintinius leidinius turistams skirtingomis kalbomis ir kt. Tokio tipo leidiniai žymimi prekės ženklų „Terra Publica“. Nuo 2014 m. įmonė įkūrė dar dvi antrines leidyklas – prekės ženklus: „Debesų ganyklos“ ir „Virtuvės knyga“ (žr. 2 pav.).



2 pav. VŠĮ „Terra Publica“ prekės ženklai (Iš įstaigos internetinės svetainės: [www.terrapublica.lt](http://www.terrapublica.lt))

Prekės ženklas „Debesų ganyklos“ yra skirtas knygoms, edukacijoms vaikams. Prekės ženklas „Virtuvės knyga“ skirtas kulinarinėms knygoms apie Lietuvos ir kitų šalių patiekalus. Taip pat kuria įvairaus tipo stalo žaidimus. Organizacija bendradarbiaudama su televizijos laidų vedėjais, pavyzdžiui, A. Tapinu, A. Valinsku, išleido stalo žaidimą „Auksinis protas“ (žr. 2.3 pav.).

VŠĮ „Terra Publica“ teikia ir šias paslaugas:

- Organizacija siūlo esamiems ir būsimiems klientams pasinaudoti ir užsisakyti nuotraukas vieno iš įstaigos įkūrėjų Vytauto Kandrotos sukauptą vaizdų.
- Dizainerių ir maketuotojų komanda pagal kliento norus gali paruošti reprezentacinę knygą, reklamos maketą ir kt.
- Leidinių maketus paruošti spaudai įvairios apimties.
- Leidykla siūlo įmonėms ar savivaldybėms sukurti reprezentacinį stalo žaidimą, kuris gali būti įvairaus formato, pavyzdžiui, dėlionė ar viktorina.

• Kviečia sukurti knygą apie savo miestą, organizaciją. Tokia knyga gali tapti puiki dovana partneriams.

VŠĮ „Terra Publica“ nėra išskėlus ir įtvirtinusi organizacijos misijos, vizijos bei uždavinių, tačiau viešosios įstaigos „Terra Publica“ 2021 m. veiklos ataskaitoje (2022) pabrėžia net 13 veiklos tikslų, pavyzdžiui:

- Knygų skaitymo skatinimas, populiarinimas. Skaitymo iniciatyvos;
- Tautinio identiteto formavimas, patriotiškumo skatinimas;
- Vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų edukacija sveikos gyvensenos ir sporto srity;
- Parodų ir kultūrinių renginių organizavimas.

**Interneto svetainės apžvalga.** Organizacijos svetainėje yra pateikiama ir svetainės politika: prekių pristatymas, jų gražinimas, pirkimo taisyklės bei privatumo politika. Taip pat svetainės apačioje pateiktos nuorodos: apie mus, kontaktai, paslaugos, autoriams, karjera. Nuorodoje „Apie mus“ trumpai pateikiama leidybos namų istorija. Pabrėžiama, jog leidyklos įkūrėjas V. Kandrotas yra apdovanotas Turizmo kryžiumi ir VŠĮ „Terra Publica“ yra suteiktas ženklas „Gazelė 2021“ ir „Gazelė 2022“. Galima teigti, jog įstaiga pabrėžia leidyklos namų apdovanojimus, vadovų pasiekimus, knygų apdovanojimus – tai kuria teigiamą įstaigos įvaizdį visuomenei. Taip pat skelbia organizuojamus renginius, visų organizacijos darbuotojų kontaktus, įstaigos paslaugų sąrašą ir pan. Tačiau pastebima, kad VŠĮ „Terra Publica“ daugiausia laiko skiria reklamai ir pirkimo skatinimui. Siekiant toliau kurti teigiamą įvaizdį, leidybos namai gali atnaujinti informaciją apie įstaigą, pasidalinti savo vertybėmis, misija, vizija, uždaviniais, tikslais.

**Socialiniai tinklai.** VŠĮ „Terra Publica“ naudojami „Facebook“, „Instagram“. Juose skelbia įrašus apie naujienas, pasiūlymus, renginius. Taip pat turi „Youtube“ platformą, tačiau jau daugiau nei vieneri metai, kaip neatnaujina turinio bei turi „ISSUU“ paskyra, tačiau irgi beveik metus laiko neįkelia naujo turinio. Šiuo atveju bus analizuojami įrašai nuo 2022 m. lapkričio 1 d. iki 2023 m. sausio 10 d.:

„Facebook“ platformoje per pasirinktą laikotarpį organizacija iš viso paskelbė 32 įrašus. Jų tipus ir kuriamą įvaizdį galima pamatyti 1 lentelėje.

1 lentelė. „Facebook“ įrašų analizė (sudaryta autorės)

Eil. nr.	Pobūdis	Įrašų skaičius	Kuriamas įvaizdis
1.	Reklama	25	Produktai prieinami kiekvienam.
2.	Renginys	2	Organizacija aktyvi, laiminti įvairius apdovanojimus.
3.	Sveikinimas	3	Draugiška, parodo nuoširdumą, rūpestį vartotojams.
4.	Parama Ukrainai	2	Organizacijos pozicijos išsireiškimas karo atžvilgiu, Ukrainos palaikymas.

Iš šių įrašų vos 2 įrašai yra apie organizacijos vadovus dalyvaujančius renginiuose ir pelnius apdovanojimą „Metų virtualieji“. Taip pat du įrašai apie organizacijos paramą Ukrainai. 3 įrašai – sveikinimai su artėjančiomis šventėmis. Likusieji – 25 įrašai susiję su organizacijos produktų reklama, vykdomomis akcijomis ir viešina pasiūlymus įvairių švenčių proga. Atsižvelgiant į įrašų pobūdį, įstaiga dažniausiai siekia parodyti, kad jų kuriami produktai yra nebrangūs ir juos gali įsigyti visi.

Išanalizavus „Facebook“ galima teigti, jog VŠĮ „Terra Publica“ nededa daug pastangų gauti grįžtamojo ryšio iš sekėjų. Nors šiame soc. tinkle turi virš 11 tūkst. sekėjų, tačiau reakcijos „Patinka“ svyruoja nuo 0 iki 44 paspaudimų. Tuo tarpu komentarų ir įrašo pasibendrinimų, taip pat svyruoja nuo 0 iki 4. Daugiausiai „Patinka“ paspaudimų turi įrašas – reklama, kuriame pristato naują stalo žaidimą „Lietuvos istorija. Datos“ ir kviečia įsigyti jų internetinėje.

„Instagram“ platformoje turi žymiai mažiau sekėjų – 1505. Nuo 2022 m. lapkričio 1 d. iki 2023 m. sausio 10 d. „Instagram“ platformoje patalpinti 37 įrašai. Analizuojant įrašus, pastebima, kad „Facebook“ ir „Instagram“ didžioji dalis įrašų yra identiški, tik šioje platformoje įstaiga vykdo konkursus. „Instagram“ įrašai aprašyti 2 lentelėje.

2 lentelė. „Instagram“ įrašų analizė (sudaryta autorės)

Eil. nr.	Pobūdis	Įrašų skaičius	Kuriamas įvaizdis
1.	Reklama	32	Produktai prieinami kiekvienam
2.	Parama Ukrainai	1	Organizacijos pozicijos išsireiškimas karo atžvilgiu, Ukrainos palaikymas.
3.	Sveikinimas	2	Draugiška, parodo nuoširdumą, rūpestį vartotojams
4.	Konkursas	2	Organizacijos grįžtamasis ryšys vartotojams

Išanalizuota, kad per šį laikotarpį, organizacija patalpino 32 įrašus reklamos pobūdžio, daugiau nei „Facebook“ platformoje. Įrašas apie paramą Ukrainai buvo patalpintas tiek „Facebook“, tiek „Instagram“, tačiau „Instagram“ šis įrašas sulaukė daugiau dėmesio – 29 „Patinka“ ir 4 komentarai. Taip pat buvo patalpinti 2 įrašai – sveikinimai su šventėmis. Analizuojant grįžtamąjį ryšį, „Patinka“ paspaudimų skaičius svyruoja nuo 7 iki 30, o komentarų – 0 iki 2. Galima teigti, jog grįžtamasis ryšys yra silpnas.

Įstaiga bendradarbiauja su nuomonės formuotojais, kurie pristato produktus. Per šį laikotarpį VŠĮ „Terra Publica“ kartu su nuomonės formuotojais paskelbė du konkursus (žr. 2.19 pav.).

Vienas konkursas sulaukė 199 „Patinka“ ir 158 komentarų. Kitas konkursas sulaukė 140 „Patinka“ ir 107 komentarų. Galima teigti, jog konkursų pagalba, VŠĮ „Terra Publica“ suteikia grįžtamąjį ryšį vartotojams. Taip pat tokiu būdu, organizacija gali sudominti naujus, būsimus klientus.

Įstaiga šioje platformoje dažnai naudoja „story“ funkciją ir per dieną įkelia nuo 0 iki 4 tokio tipo įrašų. Šie įrašai pasižymi reklamos, akcijų, pasiūlymų pobūdžiu (žr. 2.20 pav.).

**Televizija.** Interviu metu, vadovė paminėjo, kad VŠĮ „Terra Publica“ turi ribotą biudžetą reklamoms, todėl įstaigos produktų reklamos per televiziją daug neišvysite. Tačiau kadangi organizacija bendradarbiauja su kai kuriomis televizijos laidomis, pavyzdžiui, „GalvOK“ ir kartu kuria stalo žaidimą „GalvOK“, todėl šios laidos eterio metu galima išgirsti organizacijos vardą vedėjui pristatant stalo žaidimą (žr. 3 pav.). Vadovė teigia, kad organizacijos pavadinimas paminimas ir televizijos laidoje „Auksinis protas“.



3 pav. VŠĮ „Terra Publica“ reklamos ištrauka iš televizijos laidos „GalvOK“ (iš www.lrytas.lt)

**Naujienu portalai.** Įstaiga nedažnai užsisako straipsnį. Tačiau, jei straipsnyje minimas organizacijos vardas, tai visada tik dėl geros priežasties. VŠĮ „Terra Publica“ garsėja knygų leidimu apie Lietuvą, jos kraštovaizdį bei lankomiausias vietas. Todėl dažniausiai, jeigu organizacija pateikia pranešimą spaudai, tai įstaiga primins apie savo pasiekimus, vadovo apdovanojimą bei iškeliamas vertybes tėvynei. Tokiu būdu organizacija sudaro teigiamą įspūdį straipsnio skaitytojams.

Straipsnius VŠĮ „Terra Publica“ galima rasti naujienu portaluose „15 min“, „Delfi“ ir kt., pastebėta, jog straipsniai dažniausiai susiję su organizacijos leidžiamomis knygomis, žaidimais. Straipsniuose aprašomi leidinių pobūdžiai, pasidalijama jų turiniu. Taip pat galima rasti pranešimus spaudai, pavyzdžiui, 2021 m. minėjo leidyklos dvidešimtmetį, kurio proga, VŠĮ „Terra Publica“ ikūrėjai papasakojo apie organizacijos veiklą, tikslus bei kaip sekėsi įstaigai dirbi pandemijos metu.

**Formuojamas įvaizdis.** Interviu metu, vadovė teigė, jog transliuojamą žinutę formuoja rinkodaros ir komunikacijos skyrius. Kiekvieno leidinio siunčiama žinutė vis skiriasi ir yra individuali. Tačiau organizacija siekia pabrėžti, kad jų kuriami žaidimai, knygos yra mokomojo pobūdžio ir siunčia žinutę, kad mokytis galima naudojant įvairių formatą, pavyzdžiui, žaidžiant stalo žaidimą. Tačiau vis dėl to, vadovė pamini, kad dažnai primena, kad vyksta akcijos ir galima nusipirkti leidinį pigiau.

Taigi, išanalizavus VŠĮ „Terra Publica“ socialinius tinklus, komunikaciją žiniasklaidoje pastebima, jog organizacija orientuojasi į pardavimų skatinimą: socialiniuose tinkluose turinys susijęs su pasiūlymais ir akcijomis. „Instagram“ platformoje vykdo konkursus su nuomonės formuotojais. Galima teigti, jog pagrindinį organizacijos įvaizdį formuoja kuriami produktai. Tačiau svarbu įvaizdį formuoti ne vien produktais, o ir keliamu turiniu internetinėje erdvėje, žiniasklaidoje. Išanalizavus grįžtamąjį ryšį, įstaiga gali kurti daugiau turinio, kuris skatintų klientus išsakyti savo nuomonę, bendravimą ir kt.

### Išvados

1. Atlikus literatūros šaltinių analizę, teigtina, kad įmonės tapatumas (kaip save mato darbuotojai) ir įmonės įvaizdis (kaip aplinka mato organizaciją) atsiranda dėl to, kaip organizacija save pristato savo visuomenei. Įvaizdis ir tapatybė yra įmonės reputacijos kūrimo komponentai ir svarbūs elementai

2. Išanalizavus išorinės komunikacijos kanalus ir jų turinį galima teigti, kad įstaiga savo įvaizdį formuoja per pristatomus produktus. Įstaiga savo turinį transliuoja socialiniuose tinkluose ir bendradarbiaudama su žiniasklaidos priemonėmis.

### Literatūra

1. Banks, S., Waterhouse, J. (2019). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations, *International Journal of Public Administration*, 42:3, 218-229. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/01900692.2018.1423572>
2. Condruz-Bacescu (2020). Professional communication in companies. *Journal of Languages for Specific Purposes*, 1(7), 43–55.
3. Younis, R.A.A., Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness, *Personnel Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 244-263. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>.
4. Pardillo, (2019). Business communication. E-book edition. Leidykla: society publishing. [https://vk.com/wall-169240848\\_16976](https://vk.com/wall-169240848_16976).
5. Lipskytė, T., Matkevičienė, R., Barkauskaitė, R., Vaičieliūnaitė, O., Norvaišienė, B. (2018) Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas. Vilnius: Lietuvos komunikacijos asociacija.
6. Rukuiža, S. (2014). Žemės ūkio srities studijų programų Aleksandro Stulginskio universitete įvaizdžio formavimo priemonės. *Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, jaunasis mokslininkas 2014*. Prieiga per internetą: [https://liquidityandworkingcapitaladvancesjournal.files.wordpress.com/2014/08/jm\\_2014\\_straipsniu\\_rinkinys-1.pdf](https://liquidityandworkingcapitaladvancesjournal.files.wordpress.com/2014/08/jm_2014_straipsniu_rinkinys-1.pdf)
7. Szwajca, D. (2018). Relationship between corporate image and corporate reputation in Polish banking sector. *Oeconomia copernicana*, 9(3), 493-509. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.025>
8. Taylor, Ibrahim (2023). Types of International Business communication. *Journal of Business Communication*. [https://www.researchgate.net/publication/367241545\\_Types\\_of\\_International\\_Business\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/367241545_Types_of_International_Business_communication)

### FORMATION OF THE IMAGE OF „TERRA PUBLICA” THROUGH EXTERNAL COMMUNICATION MEASURES

Any organizations want to ensure smooth communication with customers. By choosing the appropriate external communication channels, the organization can improve the quality of work., increase the amount of sales, communicate with the public – listen to the opinions of customers and strengthen the image of the organization by broadcasting the desired message. The image an organization creates depends on the message it broadcasts. In the article described the external communication of the organization in a theoretical aspect and analyzed the communication of VŠĮ "Terra Publica".

# MARŠRUTŲ OPTIMIZAVIMAS TAIKANT INTELEKTINES TRANSPORTO SISTEMAS

*Austėja Judeikevičiūtė (stud.), vadovė Giedrė Gudeliūnienė*  
*Kauno kolegija*

## Anotacija

Krovinių, prekių ir produktų judėjimas yra būtinas siekiant aprūpinti vartotojus. Nuolatos auganti konkurencija transporto srityje, verčia įmones ieškoti būdų kaip tobulinti savo veiklą bei sukurti vertę klientams. Ypatingas dėmesys yra skiriamas kelių transporto maršrutų optimizavimui. Šiame darbe pristatomas logistikos vaidmuo šiuolaikiniame pasaulyje, apžvelgiamos transporto rūšys bei jų privalumai, akcentuojama kelių transporto reikšmė. Aprašomi krovinio gabenimo proceso etapai ir maršrutų sudarymo svarba krovinių pervežime. Pristatoma intelektinių transporto sistemų teikiama nauda maršrutų sudaryme bei dažniausiai naudojamos ITS sistemos.

Raktiniai žodžiai: kelių transportas, maršrutų optimizavimas, intelektinės transporto sistemos.

## Įvadas

Šiuolaikiniame pasaulyje konkurencija verslo srityje yra ypatingai didelė, taigi kiekviena organizacija yra priversta ieškoti novatoriškų būdų, kaip sukurti vertę savo klientams. Besikeičianti pasaulinė rinka ir nuolatos auganti prekių ir paslaugų paklausa, verčia organizacijas konkuruoti su konkurentais dėl produktų bei paslaugų kokybės bei sąnaudų (Indian institute of materials management, 2020). Logistikos vaidmuo vis labiau tobulėjančiame pasaulyje daro didelę įtaką žmonių gyvenimui. Krovinių, prekių ir produktų judėjimas yra būtinas siekiant aprūpinti vartotojus. Siekiant kuo sklandžiau bei efektyviau vykdyti krovinių pervežimus, gaunant kuo didesnę pelną bei sunaudojant kaip įmanoma mažiau kaštų, transporto įmonės privalo nuolatos tobulinti krovinio pervežimo maršrutus, jog patenkintų klientų poreikius.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti bei pateikti intelektinių transporto sistemų teikiamą naudą krovinio pervežimo maršrutų sudaryme.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti krovinių gabenimo maršrutų planavimo svarbą teoriniu aspektu;
2. Išanalizuoti intelektinių transporto sistemų teikiamus privalumus krovinių gabenimui kelių transportu;
3. Palyginti maršrutų uždirbamą pelną, naudojantis intelektinėmis transporto sistemomis.

**Tyrimo objektas:** maršrutų optimizavimas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės, publicistinės literatūros analizė, palyginimo metodas.

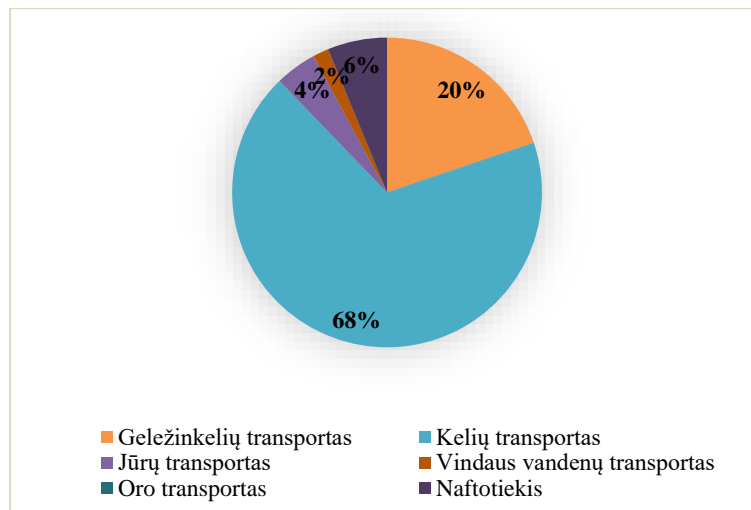
## Krovinių gabenimo kelių transportu maršrutų planavimas

Nuševa ir Marič (2017) teigimu, logistika ir logistikos veikla yra neatsiejama tiekimo grandinės valdymo dalis, kuri apima prekių transportavimo ir sandėliavimo efektyvumo, planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesus.

Remiantis Wagener (2017) teiginiu, transporto priemonės pasirinkimas yra svarbi tiekimo grandinės veikimo bei transportavimo proceso dalis. Įmonėms svarbu pasirinkti tinkamą transporto priemonės rūšį, kadangi tai yra siejama su ekonomiškumu ir verslo aplinka. Transporto rūšies pasirinkimas nėra atsitiktinis procesas, jis priklauso nuo transporto rinkos išmanymo. Šiam procesui įtakos turi kliento iškelti kriterijai ir reikalavimai.

Pasak Kraciuk, Kacperska, Łukasiewicz ir Pietrzak (2022), kelių transportas Europos Sąjungos šalyse yra vienas iš dinamiškiausiai besivystančių ekonomikos sektorių ir vaidina labai svarbų vaidmenį daugelyje šiuolaikinės visuomenės funkcionavimo aspektų, nes palengvina žmonių ir prekių gabenimą šalyse ir regionuose, taip pat ir tarp jų.

Eurostat (2021) duomenimis, krovinių pervežimas kelių transportu Europoje nuo 2020 iki 2021 metų išaugo 6,5 procento, taip pat daugiau nei 60 procentų Europos Sąjungoje gabenamų prekių yra gabenamos kelių transportu. Oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2022), daugiausiai krovinių Lietuvoje 2022 metų trečiąjį ketvirtį buvo gabenama kelių bei geležinkelių, o mažiausiai – oro bei vidaus vandenų transportu.



1 pav. Krovinių pervežimai Lietuvoje 2022 metais (Oficialiosios statistikos portalas, 2022)

Remiantis paveikslė pateiktais duomenimis galima teigti, jog krovinių gabenimas kelių transportu taip pat išlieka viena dažniausiai teikiamų paslaugų Lietuvos logistikos įmonėse dėl transporto priemonių manevringumo bei prieinamumo ir galimybės gana tiksliai planuoti pervežimo maršrutus.

Maršruto planavimas logistikoje yra sudėtingas, tačiau ypatingai svarbus uždavinys, siekiant parinkti trumpiausią ir optimaliausią krovinio pervežimo maršrutą, taip sutaupant transportavimo išlaidas (Ikai, Miyagi, Sakai, 2021).

Krovinio pervežimo maršruto planavimo pagrindinis tikslas – efektyviai rasti logistikos sprendimą, kuris tenkintų visus logistikos uždavinius, įskaitant krovinio paėmimo ir pristatymo reikalavimus, taip pat minimizuotų bendrąsias logistikos veiklos sąnaudas (Lu ir Yang, 2019).

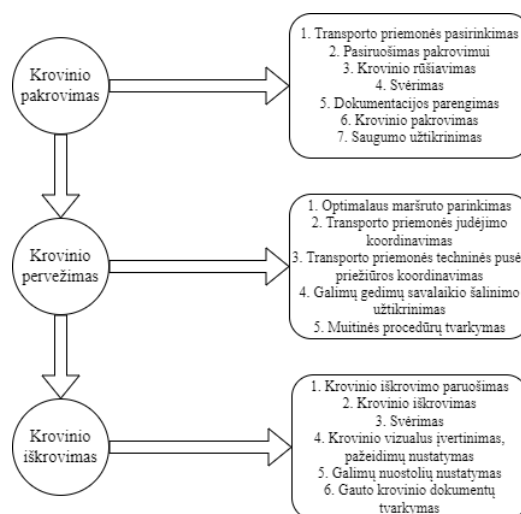
Pasak Anett Szabó, Illés ir Bányai Tóth (2021), išlaidų sumažinimas yra pagrindinė logistikos maršruto planavimo siekiama. Maršruto planavimas padeda taupyti sąnaudas, tačiau siekiant optimalaus maršruto planavimo, būtinas naujausių technologijų naudojimas.

Teng (2021) teigimu, būtina ne tik nuolat tobulinti transporto priemonių įrangą, bet ir protingai planuoti ir suplanuoti įprastų transporto priemonių maršrutą, kad būtų sumažinta transportavimo nuostolių tikimybė.

Krovinio gabenimo procesas autotransportu, pasak Bolshedvorskaya (2007), susideda iš trijų pagrindinių veiksmų:

- Krovinio pakrovimas;
- Krovinio pervežimas;
- Krovinio iškrovimas.

Kiekvienas aukščiau minimas veiksmas susideda iš daugiau smulkesnių etapų, kurie yra apžvelgiami 3 paveiksle. Krovinio pakrovimas susideda iš transporto priemonės pasirinkimo, krovinio rūšiavimo, svėrimo, taip pat dokumentacijos rengimo, krovinio pakrovimo bei saugumo transportavimo metu užtikrinimo.



2 pav. Krovinio gabenimo proceso etapai (Bolshedvorskaya, 2007)

Kitas veiksmas – krovinio pervežimo proceso vykdymas. Jis apima optimalaus maršruto sudarymą, kuris yra ypatingai svarbus žingsnis paslaugų kokybei ir išlaidų mažinimui. Prie krovinio pervežimo priskiriama transporto priemonės techninės pusės priežiūra bei judėjimo koordinavimas, taip pat galimų gedimų šalinimas bei muitinės

procedūrų tvarkymas. Paskutinis veiksmas krovinio pervežimo procese – krovinio iškrovimas, apimantis krovinio vizualų įvertinimą bei galimų nuostolių nustatymą, taip pat dokumentų tvarkymą bei patį krovinio iškrovimą. Apžvelgus krovinio gabenimo proceso etapus pastebima, jog kiekvienas etapas turi didelę reikšmę sklandžiai pervežimo proceso veiklai.

Analizuojant antrąjį krovinio gabenimo procesą – krovinio pervežimą, matoma, jog pagrindinis ir didžiausią įtaką turintis veiksnys yra optimalaus maršruto parinkimas bei transporto priemonės judėjimo koordinavimas. „Tinkamas krovinių transportavimo maršruto parinkimas yra sudėtingas, daugiafunkcis uždavinys, nes atliekant parinkimą svarbu įvertinti ne tik poreikį vežti krovinį iš taško A į tašką B kuo trumpesniu keliu, tačiau suprantama, kad tikslinga planuoti taip, kad išlaidos reikalingai infrastruktūrai sukurti ne tik būtų kuo mažesnės, bet ir sukurta infrastruktūra būtų panaudota kuo didesniai krovinių vežimų skaičiui.“ (Petraška, Čižiūnienė, Jarašiūnienė, 2017).

Lietuvoje konkurencija logistikos įmonių srityje yra didelė, todėl būtina klientui suteikti ne tik patraukliausią kainą, tačiau ir aukšto lygio paslaugas – sklandžią komunikaciją, optimalų pervežimo maršrutą bei patikimumą. Vienas iš paslaugų kokybę lemiančių veiksnių, pasak Qin, Tao ir Li (2019) yra paslaugų operatyvumas, todėl labai svarbu, jog prekės galėtų būti pristatytos per klientų pageidaujamą terminą, o tam įtakos turi optimaliai parinktas krovinio gabenimo maršrutas. Greičiau atvežamas krovinytis parodo, jog įmonės sudarytas maršrutas yra optimalus – yra sunaudojama mažiau išlaidų, tokių kaip vilkiko techninis aptarnavimas, degalų sąnaudos, taip pat ir vairuotojo darbo užmokestis.

### **Intelektinių transporto sistemų privalumai krovinių gabenimui kelių transportu**

Siekiant suplanuoti optimaliausią, mažiausiai išlaidų bei laiko reikalaujantį maršrutą, pasitelkiamos naujausios technologijos. Šių technologijų pagalba maršrutai yra sudaromi atsižvelgiant į aplinkos veiksnius, tokius kaip oro sąlygos ar kelio darbai. Taip pat parenkamas trumpiausios kelionės trukmės iki krovinio pristatymo vietos bei mažiausiai transportavimo kaštų reikalaujantis maršrutas.

Anett Szabó, Illés ir Bányai Tóth (2021) teigimu, naujausių technologijų naudojimas maršrutų planavime, daro teigiamą įtaką šiems veiksniams:

- Transporto priemonių panaudojimo gerinimas: sunaudojamos mažesnės degalų sąnaudos, mažesnė transporto priemonės keliamoji galia ir geresnis ridos išnaudojimas
- Važiavimo sąlygų gerinimas: geresnis darbo panaudojimas, sumažintos prastovos, tolygesnis užimtumas.
- Efektyvesnis transporto vadybininko darbas: labai sumažėja planavimo laiko poreikis, todėl koreguojamas ir susijęs darbo jėgos poreikis, pagerinamas operatyvinis transporto priemonių valdymas, o rankinis duomenų registravimas panaikinamas.
- Geresnė paslaugų kokybė: didesnis klientų pasitenkinimo lygis, trumpesnis užsakymų apdorojimo laikas, mažėja neišnagrinėtų užsakymų,
- Aplinkosaugos aspektai: mažesnė kelių apkrova, mažiau išmetamų kenksmingų medžiagų, mažesnė tarša.
- Didelis sandėlio procesų efektyvumas: sutrumpinamas užsakymų surinkimo laikas, mažesnis sandėlio medžiagų tvarkymo darbo krūvis, tikslesni reisų išvykimai dėl efektyvesnio planavimo.

Vyraujant didelei konkurencijai logistikos veikloje, vis didesnę svarbą turi krovinio pristatymo greitis, laikas ir tikslumas. Būtent dėl šių priežasčių transporto įmonės skaitmenines technologijas integruoja į įmonės veiklą. Transporto valdymo sistemos diegiamos ne tik siekiant kontroliuoti vairuotojų darbo laiką ir apsaugoti įmonės turtą, tačiau ir dėl įmonės veiklos optimizavimo bei maksimalaus efektyvumo. Didelė konkurencija skatina logistikos įmones ieškoti būdų kaip sumažinti išlaidas, todėl informacinės technologijos tampa privalomu įrankiu šiam tikslui pasiekti.

Aldakkhelallah et al. (2022) teigimu, ITS apibrėžiama kaip sistema, pagrįsta šiuolaikinių kompiuterinių ir ryšių technologijų taikymu transporte, siekiant padidinti eismo efektyvumą, sumažinti taršą ir kitą transporto poveikį aplinkai bei padidinti keleivių ir gabenamų krovinių saugumą. ITS naudojimas pagerina eismo saugą ir pralaidumą, o tai duoda tvarios ekonominės ir aplinkosauginės naudos pramonei ir bendruomenei.

ITS turi didelę reikšmę transporto koordinavimui. Tai yra ypatingai svarbu siekiant užbėgti už akių įvairioms problemoms, ypač toms, kurios vyksta esamuoju laiku – praleistas pakrovimo ar iškrovimo laikas, važiavimas ne pakankamai optimaliu maršrutu, stovėjimas kamščiuose, uždaryti keliai dėl prastų eismo sąlygų ir kt.

Dimitrakopoulos, Uden ir Varlamis (2020) teigimu, ITS veiklos gali būti labai įvairios, tačiau autoriai išskiria 10 pagrindinių veiklų:

- Informacija keliautojui;
- Eismo valdymas ir operacijos;
- Transporto priemonių paslaugos – pagalba vairuotojui ir transporto priemonių kontrolė;
- Krovinio transporto ir komercinių transporto priemonių operacijos;
- Viešojo transporto operacijos;
- Avarinių atvejų valdymas;
- Elektroninis mokesčių rinkimas;
- Oro ir gamtinių sąlygų monitoringas;
- Reakcijos į stichines nelaimes koordinavimas;
- Nacionalinis saugumas.



Intelektinės transporto sistemos apima telekomunikacijų tinklus (TLC); automatines identifikavimo sistemas (AIS); protokolus elektroniniams duomenų mainams (EDI); transporto priemonių buvimo vietos automatinio nustatymo sistemas (AVLS); kartografinės duomenų bazes, pateikiančias geografinius duomenis (GIS).

Geografinėmis informacinėmis sistemomis (GIS) naudojasi didžioji dalis pasaulio gyventojų – GPS, navigacija, mobilieji bei internetiniai žemėlapiai. Transporto įmonėms geografinės informacinės sistemos yra būtinas įrankis maršrutų planavime, siekiant išlaikyti pranašumą rinkoje. Pagrindinė gaunama nauda pasitelkiant geografinės informacinės sistemas – transporto maršrutų, taigi ir transporto priemonių parkų, optimizavimas.

Vykdamas krovinių pervežimus būtina žinoti kurioje vietoje yra transporto priemonė. Transporto stebėjimo ir kontrolės sistemos suteikia galimybę matyti, kur yra įmonės transporto priemonė bei užtikrinti pačios transporto priemonės, vairuotojo bei krovinių saugumą. Šios sistemos transporto vadybininkams teikia informaciją apie transporto priemonės veiklą bei efektyvumą, ir leidžia transporto vadybininkams optimizuoti transporto parko išlaidas. Be to, ši informacija yra dažnai pateikiama užsakovams, siekiant pagrįsti išlaidas. Transporto programa „Navisat“ užtikrina, kad transporto vadybininkai galėtų stebėti transporto priemonės buvimo vietą realiu laiku. Iš automobilio gaunama tiksli informacija padeda padidinti transporto įmonių produktyvumą, taip pat trumpina krovinių pristatymo laiką, mažina degalų sąnaudas. (Bartalienė, Jarašiūnienė, 2020). Įmonėse taip pat dažnai naudojamos tokios sistemos kaip FleetMaster, LocTracker, Teltonika, ClavisAuto.

Transporto valdymo sistemos (TMS) – tai logistikos platforma, kurioje naudojamos technologijos, padedančios planuoti, vykdyti ir optimizuoti fizinį prekių judėjimą. Be to, sistema gali būti sujungta su logistikos valdymo sistema, sandėlių valdymo sistema ir transporto parko valdymu naudojant GPS stebėjimo programinę įrangą (Azerbaijan Monthly ICT Monitoring, 2022). TMS leidžia kontroliuoti visą užsakymų valdymo procesą, įskaitant užsakymų pateikimą, planavimą, paskirstymą, maršruto optimizavimą ir koordinavimą.

Viena populiariausių ITS priemonių, naudojamų sudarant maršrutus bei ieškant trumpiausio bei optimaliausio kelio – globali padėties nustatymo sistema (GPS). Pasirinkus kelionės tikslą (krovinių pristatymo lokaciją), navigacinė sistema apskaičiuoja greičiausią arba trumpiausią kelio atkarpą iki paskirtos vietos, pateikia preliminarų atvykimo laiką. Taip pat teikiama informacija apie specifinius kelių tipus, skirtingus greičių ruožus keliuose ar neleistinos krypties eismą. Kai kuriais atvejais, suteikiama informacija apie dabartinį eismo intensyvumą. (Hanne, Dornberger, 2017). GPS sekimo įrenginiai yra įmontuojami į transporto priemones – sumontuotas įrenginys renka įvairius duomenis apie transporto priemonės buvimo vietą ir greitį, taip pat degalų sąnaudas bei borto kompiuterio duomenis.

Avarių prevencijos sistemos taip pat turi didelę reikšmę vykdamas krovinių pervežimus. Transporto priemonėse įrengti jutikliai, siunčia vairuotojams signalus apie artėjantį objektą. Tokio tipo sistema gali aptikti objektus judančius priekyje ar objektus esančius vilkiko gale. Šios priemonės padeda vairuotojams atlikti saugius manevrus bei mažina avarių skaičių keliuose (Hanne, Dornberger, 2017).

Teikiančios logistikos paslaugas įmonės, siekiant optimizuoti maršrutus, supaprastinti transportavimo procesą bei sumažinti kaštus, integruoja intelektines transporto sistemas į įmonės veiklą. Dažniausiai įmonėje yra naudojamos maršrutų planavimo, stebėjimo bei padėties nustatymo sistemos. Kiekviena sistema padeda optimaliau sudaryti maršrutus bei kontroliuoti krovinių pervežimo procesą, taip pat prisideda prie klientų poreikių tenkinimo, kadangi yra sutrumpinamas nuvažiuotas atstumas, kroviniai pristatomi laiku ir užtikrinamas kokybiškų paslaugų teikimas, o svarbiausia – padeda suteikti kokybišką paslaugą už prieinamą bei optimalią kainą.

### **Maršrutų uždirdamo pelno palyginimas, naudojantis intelektinėmis transporto sistemomis**

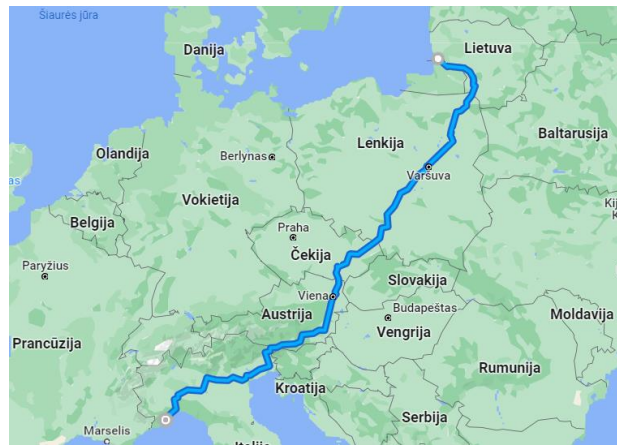
Kiekvienas maršrutas yra individualus, reikalaujantis nuoseklaus planavimo bei organizavimo, atsižvelgiant į klientų poreikius, kelių mokesčius, vairuotojų darbo ir poilsio režimą. Planuojant maršrutus siekiama ne tik greito bei saugaus krovinių pristatymo, tačiau ir kaip įmanoma mažesnės pervežimų savikainos bei kaštų mažinimo.

**Tyrimo metodikos aprašymas:** lyginimo būdas leidžia išsiaiškinti nukrypimus nuo projektuojamų arba normatyvinių rodiklių ir įvertinti jų kitimo tempus, dinamiką, tendencijas bei palyginti rezultatus (Kazakevičius, Jakštas 2018). Šiuo atveju atliekama palyginamoji maršrutų analizė, kurios metu lyginami atskirų maršrutų gaunamo pelno dydžiai, maršrutus planuojant dviem būdais – pasitelkiant intelektines transporto sistemas bei nenaudojant intelektinių transporto sistemų maršrutų planavime.

#### **Maršrutų palyginimas:**

Maršrutas sudarytas naudojantis „Google Maps“ programa.

Krovins gabenamas iš Šilutės (Lietuva) į Albengą (Italija). Maršruto ilgis – 2403 km. Vidutinis vilkiko važiavimo greitis ~ 70km/h. Taigi, skaičiuojama, jog per dieną vilkikas įveiks 630 kilometrų. Pirmadienį 12 valandą pasikrovus krovinių Šilutėje (Lietuva), vilkikas Albengo miestą pasieks ketvirtadienį 9:20 val Italijos laiku. Krovinių pervežimo maršrutas pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Krovinio pervežimo maršrutas Šilutė – Albenga (sudaryta „Google Maps“)

Gabenant krovinį Šilutė – Albenga, kertamos keturių valstybių sienos, kiekvienoje valstybėje yra taikomi skirtingi kelių mokesčiai, kurie kartu su kitomis pervežimo išlaidomis yra apžvelgiami 1 lentelėje.

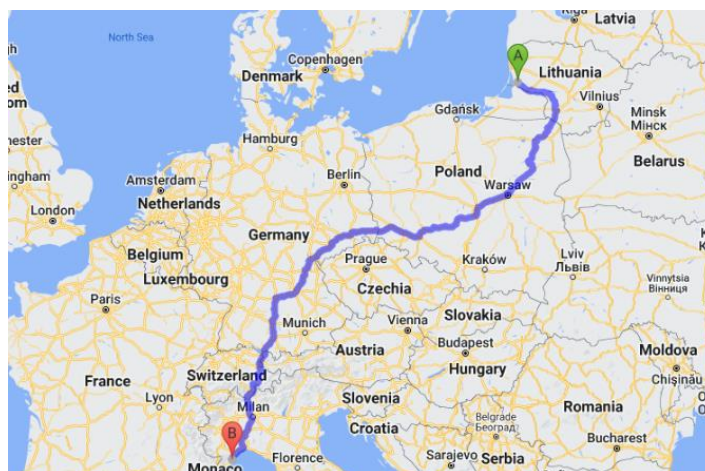
1 lentelė. Šilutė – Albenga pervežimo išlaidos naudojantis „Google Maps“

Išlaidų rūšis	Išlaidų dydis, Eur
Pastoviosios išlaidos	184
Degalų išlaidos	876,60
Kelių mokesčiai	378,38
Vairuotojo darbo užmokestis	720,90
Tepalai	9,59
Amortizacija	240,30
<b>Iš viso:</b>	<b>2409,77</b>

Kaip matoma iš 1 lentelėje pateiktų duomenų, maršruto savikaina siekia 2409,77 eur. Kelių mokesčiams Lenkijoje yra išleidžiama 25,99 eur, Austrijoje – 209,89 eur; Italijoje – 142,50 eur. Klientams taikoma kilometro kaina – 1,1 eur/km. Gaunamos maršruto pajamos – 2643,3 eur. Taigi, įmonės gaunamas pelnas, gabenant krovinį šiuo maršrutu – 233,53 eur.

Maršrutas sudarytas naudojantis LocTracker programa.

Krovinys gabenamas tuo pačiu maršrutu: Šilutė (Lietuva) – Albenga (Italija). Manoma, jog pasitelkiant LocTracker sistemą, maršrutas bus optimalesnis, o jo savikaina – mažesnė, taigi išaugs įmonės gaunamas pelnas. Sudarius maršrutą su LocTracker programa, maršruto kilometražas - 2387km. Maršrutas pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Krovinio pervežimo maršrutas Šilutė – Albenga (sudaryta „LocTracker“)

Vidutinis vilkiko važiavimo greitis ~ 70km/h. Taigi, skaičiuojama, jog per dieną vilkikas įveiks 630 kilometrų. Pirmadienį 12 valandą pasikrovus krovinį Šilutėje (Lietuva), vilkikas Albengo miestą pasieks ketvirtadienį 9:00 valandą, Italijos laiku. Krovinio pervežimo maršruto išlaidos pateiktos 2 lentelėje.

**2 lentelė. Šilutė – Albenga pervežimo išlaidos naudojantis „LocTracker“**

Išlaidų rūšis	Išlaidų dydis, Eur
Pastoviosios išlaidos	184
Degalų išlaidos	816,35
Kelių mokesčiai	363,68
Vairuotojo darbo užmokestis	720,90
Tepalai	9,52
Amortizacija	238,70
<b>Iš viso:</b>	<b>2328</b>

Kaip matoma iš 2 lentelėje pateiktų duomenų, maršruto savikaina siekia 2328 eur. Kelių mokesčiams Lenkijoje yra išleidžiama 44,54; Austrijoje – 9,47 eur; Italijoje – 49,10 eur; Vokietijoje – 132,27 eur; Šveicarijoje – 114,7 eur Klientams taikoma kilometro kaina – 1,1 eur/km. Gaunamos maršruto pajamos – 2625,7 eur. Taigi, įmonės gaunamas pelnas, gabenant krovinius šiuo maršrutu – 297,7 eur.

Palyginus tą patį krovinių maršrutą, sudarytą dviem skirtingomis programomis, matoma, jog sudarius maršrutą „LocTracker“ programa, sutrumpėja maršruto kilometražas, sumažėja maršruto savikaina, ypatingai išlaidos kelių mokesčiams. „LocTracker“ transporto stebėjimo ir kontrolės programa yra labiau išvystyta, taigi sudaromi maršrutai yra tikslesni, be to, atvirksčiai nei naudojantis „Google Maps“ programa, yra galimybė stebėti vilkiko buvimo vietą, kontaktuoti su vairuotoju, gauti reikiamas nuotraukas.

Taigi, intelektinių transporto sistemų naudojimas įmonės veikloje yra būtinas veiksnys, siekiant optimalios maršrutų planavimo, geresnio vilkikų panaudojimo bei mažesnių išlaidų planuojant maršrutus. Remiantis skaičiavimais, maršruto savikaina sumažėja 5 procentais, o pelnas išauga 22 procentais.

### Išvados

1. Maršrutų sudarymo reikšmė krovinių pervežimo procese yra svarbus veiksnys, kadangi nuo to priklauso transporto priemonės efektyvus panaudojimas, taip pat mažinamos degalų sąnaudos, kroviniai pristatomi greičiausiu bei optimaliausiu maršrutu, sunaudojant mažiausiai sąnaudų bei patenkinant klientų poreikius.

2. Intelektinių transporto sistemų integravimas į įmonės veiklą bei krovinių pervežimo maršrutų planavimą, padeda palengvinti ir kontroliuoti krovinių pervežimo procesą. Tai yra ypatingai svarbu įmonėms, siekiant išlikti konkurencingoje rinkoje bei suteikti klientams kokybišką paslaugą, sunaudojant kaip įmanoma mažiau sąnaudų.

3. Intelektinių transporto sistemų naudojimas optimizuoja įmonės maršrutus, palengvina transporto vadybininkų darbą bei didina maršruto metu gaunamą pelną. Remiantis pateikto maršruto skaičiavimais, matoma, kad maršruto savikaina sumažėja 5 procentais, o pelnas išauga 22 procentais.

### Literatūra

- Aldakkhelallah, A. A. A., Shiwakoti, N., Dabic, T., Lu, J., Yii, W., & Simic, M. (2022). Development of new technologies for real-time traffic monitoring. *AIP Conference Proceedings*, 2681(1), 1–8. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1063/5.0115912>
- Anett Szabó, A., Illés, B., & Bányai Tóth, Á. (2021). Trends in Route Planning with the Tools of Intelligent Distribution Logistics. *Advanced Logistic Systems: Theory & Practice*, 15(1), 65–86. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.32971/als.2021.006>
- Coruzzolo, A. M., Lolli, F., Gennari, F., Marinello, S., & Gamberini, R. (2021). Drivers for Selecting the Type of Transport in the Modal Shift: Cost, Transit Time and Environmental Impact Analysis. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 423–432. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.2507/32nd.daaam.proceedings.063>
- Dimitrakopoulos, G., Uden, L., Varlamis, I. (2020). The Future of Intelligent Transport Systems.
- Ge, D., Yao, X., Xiang, W., & Chen, Y. (2023). Vehicle detection and tracking based on video image processing in intelligent transportation system. *Neural Computing & Applications*, 35(3), 2197–2209. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/s00521-022-06979-y>
- Kumar Dadsena, K., Sarmah, S. P., & Naikan, V. N. A. (2019). Risk evaluation and mitigation of sustainable road freight transport operation: a case of trucking industry. *International Journal of Production Research*, 57(19), 6223–6245. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/00207543.2019.1578429>
- Lu, E. H.-C., & Yang, Y.-W. (2019). A hybrid route planning approach for logistics with pickup and delivery. *Expert Systems with Applications*, 118, 482–492. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1016/j.eswa.2018.10.031>
- Nuševa, D., Marić, R. (2017). Quick Response Logistics in Retailing as an Information Technology Based Concept. Prieiga per internetą: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/2017/1821-34481704032N.pdf>
- Petraška, A., Čižiūnienė, K., Jarašiūnienė, A. (2017). Algorithm for the assesment for heavy weight and oversised cargo transportation routes. *Journal of Business Economics and Managment*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/321945586\\_Algorithm\\_for\\_the\\_assesment\\_of\\_heavyweight\\_and\\_oversize\\_cargo\\_transportation\\_routes](https://www.researchgate.net/publication/321945586_Algorithm_for_the_assesment_of_heavyweight_and_oversize_cargo_transportation_routes)
- Road freight transport by vehicle characteristics. (2022). Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road\\_freight\\_transport\\_by\\_vehicle\\_characteristics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_by_vehicle_characteristics)
- Road freight transport statistics. (2022). Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road\\_freight\\_transport\\_statistics&oldid=583881#EU\\_road\\_freight\\_transport\\_increased\\_sharply\\_in\\_2021](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_statistics&oldid=583881#EU_road_freight_transport_increased_sharply_in_2021)
- Vasiliauskas A. V. (2013). Krovinių vežimo technologijos. Klaipėda

13. Qin, G., Tao, F., & Li, L. (2019). A Vehicle Routing Optimization Problem for Cold Chain Logistics Considering Customer Satisfaction and Carbon Emissions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4), 576. MDPI AG. [Žiūrėta 2023-02-20]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16040576>
14. Wagener N. (2017). Intermodal logistics centres and freight corridors – concepts and trends. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebscohostcom.db.kaunokolegija.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=963dbf1b-1f2d-40d5-a54c162f14af0f8f%40redis>
15. Xiong, F., Chen, S., Ma, Z., & Li, L. (2022). Approximate model and algorithms for precast supply chain scheduling problem with time-dependent transportation times. *International Journal of Production Research*, 1–29. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/00207543.2022.2057254>

## USE OF INTELLIGENT TRANSPORT SYSTEMS IN ROUTE OPTIMIZATION

The movement of goods, goods and products is essential to supplying consumers. Constantly increasing competition in the transport sector is forcing companies to find ways to improve their operations and create value for their customers. Particular attention is paid to optimising road transport routes. This thesis presents the role of logistics in the modern world. It describes the stages of the freight transport process and the importance of routing in freight transport. The benefits of Intelligent Transport Systems (ITS) in routing and the most used ITS systems are presented.

Using scientific literature and route analysis, it can be stated that the integration of Intelligent Transport Systems into the company's operations and the planning of freight transport routes helps to facilitate and control the freight transport process. This is particularly important for companies to remain competitive in the market and to provide a quality service to their customers with the lowest possible cost.

The use of ITS optimises the company's routes, facilitates the work of transport managers, and increases the profit generated during the route. According to the calculations, the cost of a route is reduced by 5 percent and the profit is increased by 22 percent.

## GREITOJI MADA – TVARUMO LINK: IB „TALIJA” ATVEJIS

*Dovilė Kaškonaitė (stud.), Gabija Kupstytė (stud.)dovil4, vadovė Vilija Mieliauskienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama greitosios mados populiarumas bei jos pėdsako žala pasaulyje. Straipsnio tema ir jame nagrinėjamos problemos yra labai svarbios šiandieniniame pasaulyje, kadangi ši problema ir jos žala kasmet didėja. Šiuo straipsniu siekiama išnagrinėti kokią žalingą poveikį greitoji moda daro pasaulyje, žmonių požiūris į greitąją madą bei kokiomis priemonėmis greitoji moda gali žengti tvaraus gyvenimo keliu. Straipsnyje pateikiami internetinės apklausos apie greitosios mados ir tvarumo svarbą rezultatai. Apklausos rezultatai atskleidė, jog greitoji moda įtakoja žmones dažnai pirkti naujus drabužius. Tyrimo metu, paaiškėjo, kad daugiau nei pusę apklaustųjų spintos turinį atnaujina kas mėnesį, tačiau nenešiojamų drabužių nešvaisto ir yra linkę juos parduoti arba padovanoti. Taip pat, tyrimas patvirtino, kad tvarumas tampa vis aktualesne tema ir žmonės yra labiau suinteresuoti domėtis gamtą saugančią ir puoselėjančią aprangą.

Raktiniai žodžiai: greitoji moda, tvarumas, užterštumas, inovacija.

### Įvadas

**Temos aktualumas:** 85 proc. visos tekstilės kasmet iškeliauja į sąvartyną, taip pat kai kurių rūšių drabužių skalbimas į vandenyną pasiunčia tūkstančius plastiko gabalėlių (Johnsen, 2019). Atsižvelgiant į augantį taršos lygį, auga poreikis stabdyti greitosios mados augimą, siekiant ugdyti vartotojų poreikį, palaikyti tvarumą bei puoselėti vartotojų tvarią elgseną.

**Tyrimo problema:** mados tendencijoms įgaunant populiarumą, kasmet didėja gamtos ir vandenų užterštumas

**Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti kokią žalą greitoji moda sukelia verslo pasauliui bei žmonėms ir kaip tai sumažinti.

**Tyrimo objektas:** IB „Taliija”.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti greitosios mados įtaką aplinkai.
2. Išanalizuoti vartotojų nuomonę apie greitosios mados įtaką aplinkai bei tvaraus gyvenimo būdo svarbą
3. Išanalizuoti greitosios mados žingsnius tvaraus gyvenimo link ir pateikti sprendimus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė bei sisteminimas, internetinė apklausa.

### Greitosios mados įtaka aplinkai

Greitoji moda – tai terminas, vartojamas apibūdinti verslo modelį, kuris akcentuoja didelio drabužių kiekio gamybą ir pardavimą žemomis kainomis, dažnai reaguojant į greitai kintančias tendencijas. Mados industrijos, siekdamos pagaminti kuo daugiau drabužių už pigią savikainą, nesudaro palankių sąlygų sukurti patvarų ir kokybišką produktą, todėl įprastai naudojamas tendencijų kopijavimas ir žemos kokybės medžiagos, tokios kaip sintetiniai audiniai, kad galutinis produktas būtų pigus ir prieinamas vartotojams. Toks verslo modelis, per pastaruosius metus įgavo didelį populiarumą ir padarė dar didesnę įtaką aplinkai, o daugelis didžiųjų mažmenininkų tokį verslo modelį ėmė naudoti kaip būdą padidinti pelną ir išlikti konkurencingi pramonėje.

Greitosios mados augimą galima sieti su daugeliu veiksnių, įskaitant technologijų pažangą ir globalizaciją. Gamybos ir logistikos pažanga leido įmonėms gaminti didelius drabužių kiekius už mažą kainą, o socialinių tinklų augimas sukūrė beveik nuolatinį naujų stilių ir tendencijų poreikį. Be to, dėl mados industrijos globalizacijos įmonėms buvo lengviau perkelti gamybą į šalis, kuriose darbo sąnaudos mažesnės, o tai dar labiau sumažino gamybos sąnaudas.

Nors greitoji moda padarė madą labiau prieinamą vartotojams, ji taip pat turėjo neigiamą poveikį tiek aplinkai, tiek darbuotojams, kurie dirba siekdami sukurti produktą būsimiems vartotojams. Greitosios mados pramonė remiasi pigia darbo jėga, dažnai tose šalyse, kur darbo įstatymai yra aiškūs, o darbuotojų teisės nėra apsaugotos. Dėl to kilo nemažai etinių problemų, įskaitant mažus atlyginimus, prastas darbo sąlygas ir darbuotojų išnaudojimą.

Be socialinių problemų, susijusių su greičiausia moda, vis dažniau akcentuojama sparčiai auganti neigiama įtaka gamtai. Dėl greitosios mados neatsinaujinančių išteklių išsekimo, šiltnamio efekto sukeliančių dujų išmetimo ir didžiulių vandens bei energijos kiekių sunaudojimo, aplinkos padariniai tampa vis daugiau pastebimi. Nuo tekstilės pramonės atsiradimo laikų pasikeitė daug dalykų, tačiau vienas faktas išliko nepakitęs - didžioji dalis drabužių, kurie yra pagaminti keliauja tiesiai į sąvartynus. Nors dalis drabužių yra perdirbami, didžioji dalis jų, ypač pigesnių ir greitosios mados prekių, keliauja tiesiai į atliekas. Tai sukelia ne tik ekologinius, bet ir socialinius bei ekonominius iššūkius.

Vienas iš ekologinių iššūkių yra susijęs su dideliu drabužių atliekų kiekiu, kuris yra sukurtas dėl greitosios mados industrijos. Kiekvienais metais į sąvartynus patenka 85 proc. visos tekstilės, kuri yra pagaminta, o tai yra didelis ir neproporcingas kiekis atliekų. Šios atliekos sudaro didžiąją dalį sąvartynų ir kelias dešimtis metų gali skleisti toksiškas medžiagas į aplinką. Be to, drabužių skalbimas taip pat gali turėti neigiamą poveikį aplinkai. Pasak, UNEP

(2018) kai kurių rūšių drabužių skalbimas, gali pakenkti jūros ekosistemai ir sukelti didelę plastiko taršą. Skalbiant sintetinius drabužius, pagamintus iš poliesterio ir nailono, į vandenyną patenka tūkstančiai plastiko mikrofragmentų, kurie tampa neatskiriami dalimi vandenyno ir negrįžtamai kenkia jūros gyvūnijai.

Dėl šių ir kitų priežasčių svarbu, kad visuomenė daugiau domėtųsi ir rūpintųsi savo vartojimo įpročiais ir kad visi kartu stengtųsi išsaugoti ir palaikyti planetą sveiką. Tai gali būti daroma ne tik pasirenkant tvarias drabužių alternatyvas, bet ir remiant tvaraus verslo praktikas ir imantis bendrų veiksmų siekiant užkirsti kelią tolesniam drabužių atliekų kiekiui ir sumažinti neigiamą poveikį aplinkai.

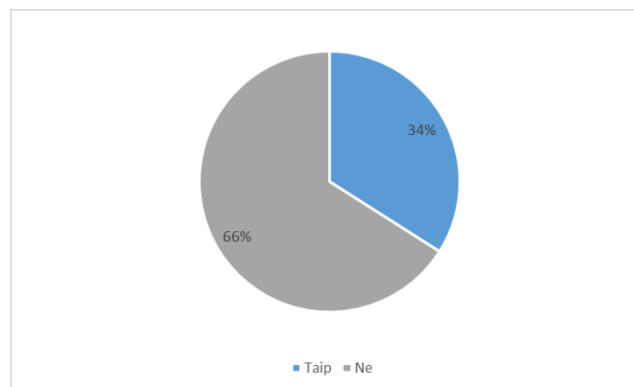
### Tvarumo svarba verslo pasauliui bei žmonėms

Norint išsiaiškinti kaip greitosios mados vartotojai vertina tvarumą ir greitosios mados poveikį aplinkai, buvo atlikta apklausa, kurios dėka buvo išsiaiškinta vartotojų nuomonė ir elgesys.

Atliktoje apklausoje dalyvavo 103 respondentai, iš jų 74 moterys, o 29 – vyrai. Didžioji apklaustųjų dalis 62,14 proc. yra 19-25 metų, o likusieji 37,86 proc. yra 26-50 metų. Pagrindinė respondentų gyvenamoji vieta – miestas, kuriame gyvena daugiau nei 60 proc. respondentų, o likusieji respondentai gyvena miestelyje.

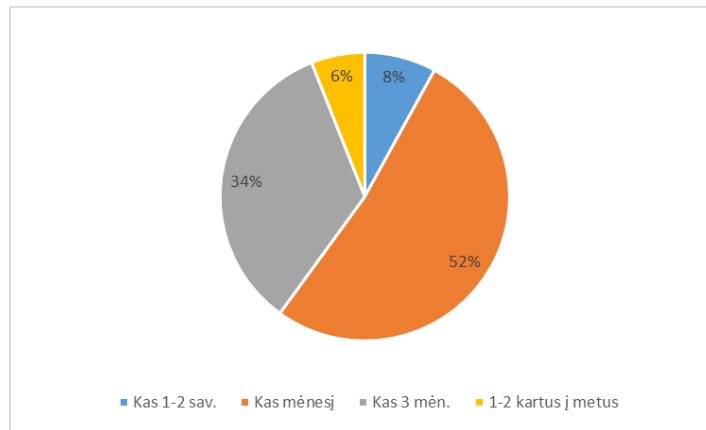
Paklausus respondentų ar jiems rūpi tvarumas, didžioji dalis 68,93 proc. atsakė, kad taip. Dėl šios priežasties galima susidaryti įvaizdį, jog dalis vartotojų vis dar yra linkę pirkti greitosios mados prekes dėl jų pigumo ir greitai kintančio mados stiliaus. Tačiau pastaruoju metu yra vis daugiau žmonių, kurie rūpinasi savo ekologiniu pėdsaku ir siekia pirkti tvarias prekes, kurių gamyba nekenkia aplinkai ir darbuotojų teisėms. Šie vartotojai pasirinkdami tvariąją mados pramonę siekia atkreipti dėmesį į svarbius socialinius ir ekologinius klausimus.

Nors pastaruoju metu yra vis daugiau diskusijų apie greitosios mados žalą klimato kaitai, dauguma vartotojų vis dar nepakankamai informuoti apie šią problemą. Pateiktoje diagramoje (žr. 1 pav.) matoma, kad 66 proc. respondentų į klausimą: „ar žinote apie greitosios mados žalą klimato kaitai?“ atsakė ne ir tik 34 proc. pažymėjo, jog domisi greitosios mados daroma tarša. Tai gali būti dėl to, kad greitosios mados prekės dažnai yra pigesnės nei kitos alternatyvos ir taip pat yra daugiau reklamuojamos, o tai gali sugeneruoti klaidingą vaizdą, kad šios prekės yra geriausios pasirinkimas, tačiau nors dauguma vartotojų vis dar nepakankamai informuoti apie greitosios mados žalą klimato kaitai, pastaruoju metu yra vis daugiau pastangų skatinti žmones rinktis tvarias ir aplinkai draugiškas prekes, kuriant vis daugiau tvarių mados prekių ženklų ir parduotuvių, kuriose galima įsigyti aukštos kokybės prekių, pagamintų tausojant aplinką ir užtikrinant sąžiningas darbo sąlygas gamybos procese. Atsižvelgiant į pasaulinio mąsto problema, kiekvienoje valstybėje klimato kaitos problema vertinama skirtingai, tai taip pat priklauso ir nuo amžiaus. Pasak UNDP (2021), jaunesni žmonės, kurių amžius yra nuo 18 iki 35 metų, yra labiau linkę susirūpinti klimato kaitos augančiu pavojumi nei vyresni, kurių amžius apibrėžiamas nuo 36 iki 59 metų.



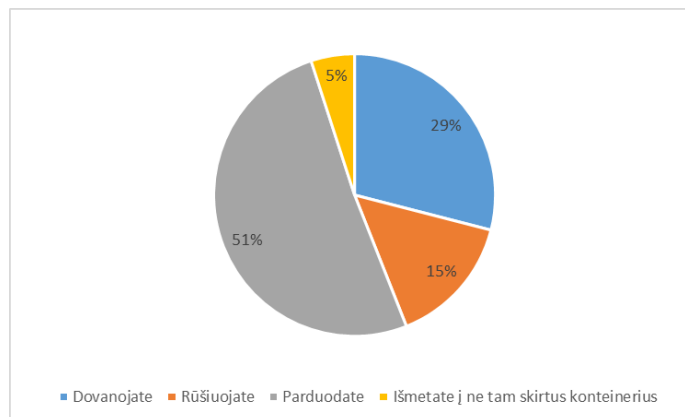
1 pav. „Ar žinote apie greitosios mados žalą klimato kaitai?“

Greitosios mados vartotojai dažnai perka drabužius keletą kartų per sezoną, net jei jie turi dar daugybę drabužių, kurie jau yra jų spintose. Tai dažnai yra susiję su mados pramonei būdinga nuolat kintančia tendencija ir greitu mados ciklu, kuris skatina žmones nuolat keisti savo stilių ir pirkti naujus drabužius. Respondentų paklausus: „Kaip dažnai atnaujinate savo spintos turinį?“ (žr. 2 pav.) didžioji dalis pasirinko, kad drabužius perka pakankamai dažnai. Iš 103 apklaustųjų, net 52 proc. respondentai pasirinko, kad drabužius perka kas mėnesį ir tik 6 proc., kurie drabužių spintą atnaujina 1-2 kartus per metus. Dauguma greitosios mados prekių būna pigios, o tai yra pagrindinis pranašumas, dėl ko vartotojai dažnai perka drabužius. Tačiau tai turi ir neigiamų padarinių, pavyzdžiui, vartotojai dažnai nesusimąsto apie tai, kad pirkdami daugiau nei reikia ir per dažnai, jie didina savo vartotojiškumą ir taip pat prisideda prie taršos ir išteklių išnaudojimo. Vis dėlto, didėjant kalboms apie greitosios mados daromą žalą aplinkai pastaruoju metu daugėja žmonių, kurie pradeda rūpintis savo ekologiniu pėdsaku ir vis labiau linksta rinktis tvarias alternatyvas greitosios mados prekių. Jie dažniau perka kokybiškus ir ilgaamžius drabužius, o ne vienkartinę mados aistrą. Tokiu būdu, jie stengiasi remti tvariąją mados pramonę ir perka prekes iš tvarių mados ženklų, kurie pagaminti tausojant gamtą ir užtikrinant sąžiningas darbo sąlygas.



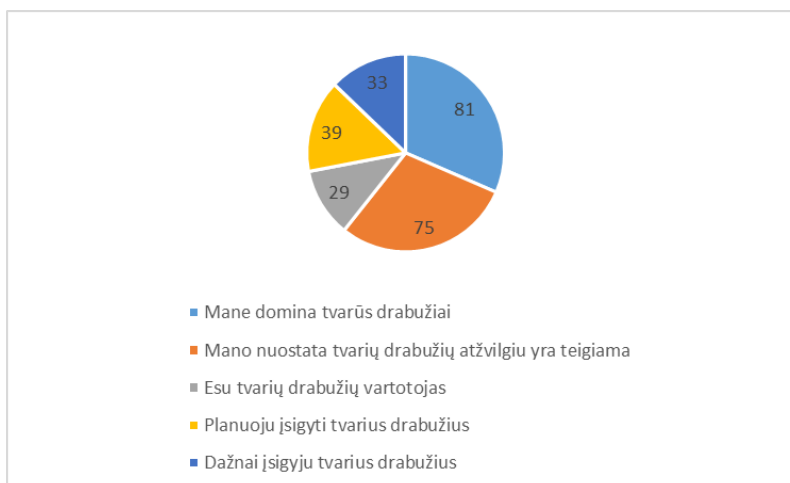
2 pav. „Kaip dažnai atnaujinate savo spintos turinį?“

Atliekant tyrimą buvo siekiama išanalizuoti vartotojų požiūrį į greitosios mados žalą, todėl buvo užduotas klausimas: „Kaip elgiatės su drabužiais kurių nebenešiojat?“ Išanalizavus rezultatus (žr. 3 pav.), buvo pastebėta, kad didžioji dalis atsakiusiųjų, t.y. 51 proc. nenešiojamus drabužius parduoda, taip pat 29 proc. respondentų, siekdami sumažinti gamtos niokojimą drabužius padovanoja ir atkuria juos naujam gyvenimui. Deja, yra ir tokių žmonių, kurie drabužius tiesiog išmeta, šį variantą pažymėjo 5 proc. apklaustųjų. Tai sukelia didelę taršos problemą, nes sintetiniai drabužiai, kurie dažnai naudojami greitosios mados pramonėje, nėra biologiškai skaidrūs ir gali sugadinti aplinką, kai jie skyla į mikroplastiką. Pasak Roos (2017), tekstilė yra pagrindinis mikroplastiko taršos šaltinis. Mikroplastikas, pagamintas iš tekstilės, paprastai turi pluošto formą, todėl dažnai vadinamas mikropluoštu. Tokiems vartotojams svarbu suprasti, kad tvarkantis su nereikalingais drabužiais, turime atsižvelgti į savo elgesio poveikį aplinkai ir būti atsakingi už savo veiksmus. Yra daugybė būdų, kaip galima atsikratyti nereikalingų drabužių be pakenkimo aplinkai, todėl svarbu rinktis tvarius ir atsakingus sprendimus.



3 pav. „Kaip elgiatės su drabužiais kurių nebenešiojat?“

Pastaraisiais metais daugėja vartotojų, kurie rūpinasi tvaria apranga ir yra linkę rinktis prekes iš atsakingų gamintojų. Vartotojams tvarios aprangos apibrėžimas gali skirtis, tačiau bendrai jie siekia patikrinti drabužių atsinaujinančių arba perdirbtų medžiagų, įmonių, kurios mažina savo įtaką aplinkai ir atsižvelgia į darbuotojų teises, bei pirkinius, kurie galėtų tarnauti ilgiau. Vartotojų paklausus „Kokios Jūsų nuostatos tvarių drabužių atžvilgiu?“ (žr. 4 pav.) 75 respondentai pažymėjo, kad jų nuomonė į tvarius drabužius yra teigiama. Tuo tarpu net 81 respondentas pažymėjo, jog jį domina tvari apranga, o 29 pažymėjo, kad jau naudoja tvarius drabužius. Taigi analizuojant klausimo rezultatus, matoma, kad vis daugiau žmonių siekia išlaikyti tvaresnę savo spintų turinį. Vartotojai įgyja daugiau žinių apie tvarias drabužių priežiūros praktikas ir perka daugiau kokybiškų drabužių, kuriuos gali dėvėti ilgiau, o ne tik per sezoną. Kai kurie vartotojai taip pat renkasi drabužių pirkimus iš antrinių parduotuvių, kurios siūlo antrinio naudojimo aprangą, arba patys drabužius parduoda internetu ar dalijasi savo drabužiais su draugais ir šeima.



4 pav. „Kokios Jūsų nuostatos tvarių drabužių atžvilgiu?“

Apibendrinus galima teigti, kad nors vartotojų požiūris į tvarią aprangą ir tvarumą išaugo pastaraisiais metais, svarbu suprasti, kad tai yra ilgas kelias. Vartotojams reikia toliau domėtis ir mokytis apie tvarumo temas, kad jie galėtų priimti atsakingus ir informuotus sprendimus. Taip pat reikia didinti gamintojų atsakomybę ir skatinti juos tvaraus verslo praktikas, kad būtų galima sustabdyti greitosios mados pramonės neigiamą įtaką.

### Greita mada – tvarumo link, IB „Taliija” sprendimas

Greitoji mada yra dažnai kritikuojama dėl savo neapgalvotų produktų gamybos, kuri turi didelę neigiamą poveikį aplinkai. Tačiau pastaraisiais metais greitosios mados įmonės vis dažniau propaguoja tvarumą ir draugišką aplinkai požiūrį.

Vienas iš būdų, kuriuos greitosios mados įmonės naudoja siekdamas propaguoti tvarumą, yra atsakingos gamybos ir vartojimo skatinimas. Kai kurios greitosios mados įmonės naudoja tvarius medžiagų šaltinius, tokius kaip organinė medvilnė, medžiagos iš perdirbtų plastikinių butelių ar kitų atliekų, ir stengiasi sumažinti savo įtaką aplinkai. Taip pat jos skatina vartotojus pirkti tvarias prekes, kurios ilgiau tarnaus, yra kokybiškesnės ir dažnai yra pagamintos iš tvarių šaltinių.

Kitas būdas, kuriuo greitosios mados įmonės siekia propaguoti tvarumą, yra socialinės atsakomybės ir solidarumo skatinimas. Kai kurios greitosios mados įmonės skiria dalį savo pelno socialiniams projektams, susijusiems su tvarumu ir aplinkosauga ir taip prisideda prie gerovės ir visuomenės vystymosi. Taip pat jos siekia sumažinti savo gamybos procesų neigiamą poveikį vietos bendruomenėms ir stengiasi užtikrinti sąžiningą atlyginimą darbuotojams bei kitas darbo sąlygas.

Kadangi šiandieniniame pasaulyje žmonėms labai svarbu tvarumas, rūšiavimas bei daiktų ilgaamžiškumas, kiekvienas verslas turi apmąstyti savo produkcijos bei paslaugų paliekamą pėdsaką pasaulyje. IB „Taliija” yra įmonė kuri propaguoja tvarumo svarbą ir stengiasi, kad jų teikiama produkcija vartotojus pastūmėtų tvaraus gyvenimo link. Naujoji įmonės „Taliija” kolekcija „Mes galime padaryti pasaulį žalesnį” vartotojams pateikia greitosios mados derinį su tvarumu. Šioje kolekcijoje pateikiami drabužiai bei aksesuarai kurių medžiagoje yra integruotos augalų sėklos. Asortimento medžiaga yra kompostuojama, dėl šios priežasties vartotojams norint išmesti šiuos drabužius, jie galės juos pasodinti ir laukti išaugančių augalų.

Drabužiai kurie yra kompostuojami yra puiki inovacija stabdant greitosios mados taršą bei išmetamo CO<sub>2</sub> kiekį. Iš pasodintų drabužių išaugę augalai džiugins vartotojus bei skleis pasauliui reikiamą deguonį. Vartotojai dėvėdami tokius drabužius, kitu kampu pažvelgs į tvarumo svarbą bei jausis, kad prisideda prie pasaulio gerinimo. IB „Taliija” vartotojams teikia tik tvarius produktus kurie yra pagaminti iš perdirbtų medžiagų, nekenkia gamtai bei yra ilgaamžiai.

Apibendrinant galima teigti, jog greitoji mada dar ilgai turi keliauti tvarumo keliu, kad taptų visiškai tvaria. Bet vis daugiau greitosios mados įmonių įsipareigoja propaguoti tvarumą ir draugišką aplinkai požiūrį, taip skatinant vartotojus rinktis tvarias ir ilgaamžes prekes. Žvelgiant į respondentų pateiktus atsakymus, galima matyti, jog nemaža dalis respondentų žino ir stengiasi prisidėti prie greitosios mados daromos žalos mažinimo. Kas skatina IB „Taliija” plėsti savo asortimentą kuris skatina ir propaguoja tvarumą.

### Išvados

1. Greitoji mada turi didelę neigiamą įtaką aplinkai, įskaitant didelį anglies dioksido išmetimą, cheminių medžiagų naudojimą, perdirbimo trūkumą ir didelį atliekų kiekį. Tačiau pastaraisiais metais greitoji mada vis dažniau įsipareigoja tapti tvaria ir propaguoja tvarų gyvenimo būdą.

2. Vartotojų nuomonė apie greitosios mados įtaką aplinkai yra dvejopa. Kai kuriems vartotojams svarbiausia yra mada ir jie nesidomi aplinkosauga, o kitiems svarbiau yra tvarus gyvenimo būdas ir jie atkreipia dėmesį į prekių



kilmę ir jų poveikį aplinkai. Svarbu suprasti, kad vartotojų sąmoningumas dėl tvarumo auga, todėl greitoji moda taip pat stengiasi tapti tvaria.

3. Greitoji moda įgyvendina kelis žingsnius tvaraus gyvenimo link, įskaitant tvarios medžiagos ir gamybos procesų naudojimą, atsakingos vartojimo skatinimą ir socialinę atsakomybę. Svarbu pabrėžti, kad greitoji moda turi ilgą kelią eiti, kad taptų visiškai tvaria, ir kad vartotojams reikia rinktis tvarias ir ilgaamžes prekes, kad prisidėtų prie tvaraus gyvenimo būdo. Norint, kad greitoji moda būtų tvari, reikia didinti vartotojų sąmoningumą ir skatinti vartojimą bei gamybą, kuri būtų draugiška aplinkai ir visuomenei.

### Literatūra

1. European Environment Agency (2022). Mikroplastikai iš tekstilės: žiedinė tekstilės ekonomika Europoje. [Žiūrėta: 2023-04-21] Prieiga per internetą: [https://www.eea.europa.eu/publications/microplastics-from-textiles-towards-a?fbclid=IwAR2we27q0oX0VSQsYxmpJBDmxWtZITOTRpL0AW9Ty2Tg9pTUWAzi0\\_YARr0](https://www.eea.europa.eu/publications/microplastics-from-textiles-towards-a?fbclid=IwAR2we27q0oX0VSQsYxmpJBDmxWtZITOTRpL0AW9Ty2Tg9pTUWAzi0_YARr0)
2. Insider (2019). Mados pramonė išmeta daugiau anglies nei tarptautiniai skrydžiai ir jūrų laivyba kartu paėmus. Čia yra didžiausi būdai, kaip tai paveikia planetą. [Žiūrėta: 2023-04-21] Prieiga per internetą: <https://www.businessinsider.com/fast-fashion-environmental-impact-pollution-emissions-waste-water-2019-10>
3. UN Environment programme (2018). Stabdyti greitąją madą [Žiūrėta: 2023-04-21] Prieiga per internetą: <https://www.unep.org/news-and-stories/story/putting-brakes-fast-fashion>
4. UNDP (2021). Didžiausias pasaulyje visuomenės nuomonės apie klimato kaitą tyrimas: dauguma žmonių ragina imtis plataus masto veiksmų. [Žiūrėta: 2023-04-21] Prieiga per internetą: <https://www.undp.org/press-releases/worlds-largest-survey-public-opinion-climate-change-majority-people-call-wide-ranging-action>
5. UNECE (2018). Fashion and the SDGs: what role for the UN? [Žiūrėta: 2023-04-21] Prieiga per internetą: [https://unece.org/fileadmin/DAM/RCM/Website/RFSD\\_2018\\_Side\\_event\\_sustainable\\_fashion.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/RCM/Website/RFSD_2018_Side_event_sustainable_fashion.pdf)

### FAST FASHION – TOWARDS SUSTAINABILITY: THE CASE OF IB "TALIJA"

The article examines the popularity of fast fashion and the harm of its footprint in the world. The topic of the article and the issues it deals with are very relevant in today's world, as this problem and its damage are increasing every year. This article aims to examine the harmful effects of fast fashion in the world, people's attitudes towards fast fashion, and the means by which fast fashion can lead to sustainable living. The article presents the results of an online survey on the importance of fast fashion and sustainability. The results of the survey revealed that fast fashion influences people to buy new clothes frequently. During the research, it turned out that more than half of the respondents update the contents of their closet every month, but do not waste unworn clothes and are inclined to sell or donate them. Also, the study confirmed that sustainability is becoming an increasingly relevant topic and people are more interested in clothing that protects and nurtures nature. The relevance of the topic: 85% of all textiles go to landfill every year, and the washing of some types of clothing sends thousands of pieces of plastic into the ocean (MM Johnsen, 2019). Considering the growing level of pollution, there is a growing need to stop the growth of fast fashion in order to develop consumer demand, maintain sustainability and foster sustainable consumer behaviour. Research Problem: As fashion trends gain popularity, pollution of nature and water is increasing every year. The purpose of the research: to find out what damage fast fashion causes to the business world and people and how to reduce it.

Keywords: fast fashion, sustainability, pollution, innovation

# „MENTECH“ A/S ŽINOMUMO DIDINIMAS DANIJOS RINKOJE

*Aurimas Lilas (stud.), vadovė dr. Raminta Andrėja Ligeikienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Įmonės žinomumas – tai vienas iš pagrindinių verslo sėkmės elementų, be kurio organizacijos negalėtų efektyviai konkuruoti rinkoje. Todėl kiekvienai šiuolaikiškai ir sėkmingai organizacijai svarbu skirti ypatingą dėmesį savo teigiamai suformuoto žinomumo vystymui. Siekiant padidinti „Mentech“ A/S žinomumą buvo atlikta antrinių duomenų analizė ir tyrimas tam, kad nustatyti koks yra „Mentech“ A/S žinomumas, kokie veiksniai labiausiai lemia elektronikos remonto paslaugų teikėjo žinomumą Danijos rinkoje bei išsiaiškinti vartotojų nuomonę kokie „Mentech“ A/S žinomumo didinimo sprendimai būtų efektyviausi. Nustatyta probleminė įmonės žinomumo vieta – 8 neefektyvios rinkodaros komunikacijos priemonės. Nustatyti 8 sprendimai kaip jas tobulinti. Galiausiai remiantis labiausiai įmonės žinomumą lemiančiais veiksniais ir respondentų nuomone didžiausią potencialą jį padidinti turinčiais veiksniais nustatytos didžiausią svarbą turinčios rinkodaros komunikacijos priemonės bei pateikti sprendimai pagal seką nuo svarbiausios priemonės iki mažiau svarbios.

Raktiniai žodžiai: įmonės žinomumas, žinomumo didinimas, rinkodaros komunikacijos priemonės, elektronikos remonto įmonė, Danijos rinka.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Įmonės žinomumo didinimas yra labai svarbus. Kai žmonės žino apie įmonę ir jos pasiūlymus, jie dažniau apsvaisto jos produktus ar paslaugas. Antra, tai gali padėti atskirti verslą nuo konkurentų. Trečia, didesnis įmonės žinomumas gali padėti pritraukti geriausius talentus. Kai žmonės žino apie įmonę ir jos kultūrą, jie labiau linkę apsvaistyti galimybę dirbti joje. Tai gali būti ypač svarbu konkurencingose pramonės šakose, kur kvalifikuotų darbuotojų paklausa yra didelė. Galiausiai, atsižvelgiant į intensyvią konkurenciją IT remonto sektoriuje Danijos rinkoje, itin svarbu didinti įmonės žinomumą. Sėkmingai išsiskiriant ir efektyviai perteikiant savo unikalų vertės pasiūlymą, įmonės gali patraukti potencialių klientų dėmesį ir įsitvirtinti šioje itin konkurencingoje pramonės šakoje (Bergkvist ir Taylor, 2022).

**Darbo problema.** Įmonė „Mentech“ A/S susiduria su iššūkiu nustatant ir didinant savo žinomumą, nes neaiškūs žinomumo dydis ir jį lemiantys veiksniai, taip pat trūksta strategijos žinomumui didinti.

**Darbo tikslas** – įvertinti dabartinį „Mentech“ A/S žinomumą ir suformuluoti sprendimus, kaip šį žinomumą padidinti.

### Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai išnagrinėti įmonės žinomumo sampratą, sudedamąsias dalis, didinimo būdus.
2. Atlikti „Mentech“ A/S dabartinio žinomumo analizę.
3. Tyrimo pagalba dar tiksliau įvertinti įmonės žinomumą, kurios žinomumo didinimo priemonės yra efektyviausios, „Mentech“ A/S dabartinės žinomumo didinimo priemonės ir jų efektyvumą ir nustatyti svarbiausias žinomumo didinimo priemones.
4. Remiantis atliktais tyrimais ir analize, parengti veiksmų planą „Mentech“ A/S žinomumo didinimui.

**Darbo objektas** – „Mentech“ A/S žinomumas.

**Darbo metodai:** Mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, konkurentų analizė, anketinė apklausa.

## Įmonės žinomumo teoriniai aspektai

Įmonės žinomumas yra esminis veiksnys, kuris lemia vartotojų sprendimus. Žinomumas veikia kaip metrika, matuojanti įmonės poziciją vartotojo mintyse, ir yra pirmasis, labai svarbus, žingsnis pirkimo proceso metu. Apačioje yra lentelė, kurioje glaustai aprašyti apibrėžimai apie bendrovės žinomumo koncepciją (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Įmonės žinomumo apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Autoriai	Apibrėžimas
Zhang, 2020	Įmonės žinomumas yra vartotojų suvokimas apie įmonę bei jos produktus ir paslaugas, kuris tiesiogiai veikia jų sprendimų priėmimą. Šis suvokimas susijęs su įmonės atpažinimu ir prisiminimu, todėl vartotojai linkę rinktis lengvai atpažįstamas ir prisimenamas įmones.
Suryani et al. 2022	Įmonės žinomumas yra pirmasis iš penkių esminių etapų, turinčių įtakos klientų sprendimui pirkti konkretų produktą ar paslaugą. Šis etapas yra svarbus pradžios taškas, lemiantis tolesnį vartotojo elgesį ir pirkimo sprendimą.
Machi et al. 2022	Įmonės žinomumas yra vartotojų sugebėjimas atpažinti įmonę ir išskirti ją iš kitų. Ši pažintis per laiką vystosi per keturis etapus: nuo nepažinimo apie įmonę iki nuolatinio jos prisiminimo.
Bergkvist ir Taylor, 2022	Įmonės žinomumas yra vartotojų sugebėjimas atpažinti ir prisiminti įmonę bei jos produktus, kuris yra esminis veiksnys formuojant vartotojų požiūrį ir skatinant juos pirkti. Žinomumas yra svarbus komunikacijos efektas, kuris turi būti vertinamas po reklamos kampanijos, ir yra būtinas siekiant kitų tikslų, esančių tolesniuose pirkimo procesuose.

Marshall, 2022	Įmonės žinomumas yra vartotojo suvokimas apie įmonę, kuris yra matuojamas per tris matmenis: nuolatinis prisiminimas, spontaniškas suvokimas ir pagalbinis sąmoningumas.
----------------	--

Įmonės žinomumas yra gyvybiškai svarbus komponentas, darantis įtaką vartotojų sprendimų priėmimui ir pirkimo elgsenai. Jis yra ne tik esminis pirmasis žingsnis vartotojų pirkimo procese, bet ir svarbus reklamos kampanijų vertinimo aspektas. Kaip vartotojų sugebėjimas atpažinti ir prisiminti įmonę, jis yra matuojamas per nuolatinį prisiminimą, spontanišką suvokimą ir pagalbinį sąmoningumą.

Remiantis Zhang (2020), **įmonės žinomumo lygis gali būti nustatomas įvairiais būdais**. Interneto analitika: Galima naudoti nemokamą įrankį „similarweb“, kad iširti, kiek lankytojų turi įmonės tinklalapis per tam tikrą laikotarpį. Taip pat galima stebėti, kiek laiko lankytojai praleidžia svetainėje. Socialinės žiniasklaidos stebėjimas: kiek pasekėjų turi įmonės paskyros. Rinkos dalies dydis ir jos kitimas laikui bėgant gali būti labai gera žinomumo indikacija. Konkurencinė analizė yra esminis žingsnis, nes jis padeda suprasti, kaip įmonė veikia rinkoje lyginant su konkurentais. Šioje analizėje svarbu identifikuoti pagrindinius konkurentus, bendrąjį pelną nes tai gali atskleisti kokią rinkos dalį jie užima. Konkurentų žinomumas gali būti nustatomas naudojant tuos pačius metodus, kurie buvo naudojami įmonės žinomumo nustatymui. Klientų atsiliepimai ir nuomonės taip pat yra nepaprastai svarbūs žinomumo matavimui. Tai gali apimti tiek formalią klientų apklausą, tiek neformalių atsiliepimų internete analizę, pavyzdžiui: svetainės „Trustpilot“ atsiliepimų skaičius ir įvertinimas. Didelis atsiliepimų skaičius gali reikšti didesnę žinomumą, nes daugiau klientų yra susidūrę su įmone ir nusprendę palikti atsiliepimą. Reklamos ir rėmimo veiklos analizė taip pat yra svarbi žinomumo tyrimo dalis. Įmonės investicijos į reklamą ir rėmimą gali atspindėti jos žinomumo lygį.

**Įmonės žinomumo formavimą lemia** keli veiksniai, kuriuos pripažįsta ir nagrinėja Machi et al. (2022), Zhang (2020) ir Kinderis (2020). Pagrindiniai iš jų yra įmonės vertė, įvaizdis ir identitetas.

**Įmonės identitetas**, ypač svarbus įmonės žinomumo kūrimo procese, apima įvairius elementus. Vienas iš jų yra pavadinimas, kuris yra pagrindinė identiteto dalis ir gali sukurti įsimenamą įvaizdį vartotojų mintyse. Taip pat svarbūs simbolis ir logotipas - vizualiniai elementai, padedantys identifikuoti produktą ar paslaugą. Kitas identiteto elementas yra personažas, vizualus simbolis su savo charakteriu ir istorija, kuris gali sustiprinti vartotojo ir įmonės ryšį. Be to, įmonės identitetas apima šūkį, trumpą ir informatyvią frazę apie įmonę, bei melodiją - muzikinę žinutę, padedančią didinti įmonės žinomumą. Identitetas turi būti nuoseklus, suderintas su įmonės misija ir vertybėmis ir perduodamas per išorinius ir vidinius marketingo komunikacijos įrankius.

**Įmonės vertė** matuojama ne tik finansiniu pelnu, bet ir nematerialiais aspektais, kaip emocijos, patirtis, ir įvaizdis (McMurrian ir Matulich, 2016). Chen (2010) nurodė, kad vertė - tai ir investicijų bei iniciatyvų rezultatas. Įvertinant įmonę, svarbu atsižvelgti į strategijas, kokybės suvokimą, išteklių paskirstymą, ir priklausomybę nuo gamtinių išteklių (Rahman, Serrano ir Faroque, 2021). Pagal Winit ir Kantabutra (2022), įmonės gali didinti savo vertę naudodamos tvarumo principus: energijos taupymas, vandens valdymas, tvarus tiekimas, atliekų mažinimas, ekologiškas pastatų projektavimas ir transportas, bei darbuotojų švietimas. Taip įmonės rodo atsakomybę aplinkai, stiprina savo reputaciją ir didina vertę. Yen, Caskey ir Warden (2022) teigia, kad stipri įmonės vertė stiprina žinomumą. Tai pasiekia didesnis atpažinimas, teigiamos asociacijos, pasitikėjimas, ir konkurencinio pranašumo sukūrimas.

**Įmonės įvaizdis**, anot Zhang (2015), yra vartotojo jausmų rinkinys, kuris formuoja elgesį įmonės atžvilgiu. Stiprus, teigiamas ir unikalus įvaizdis yra svarbus efektyviam elgesio formavimui (Keller, 2020; Rauschnabel, Babin, Dieck, Krey ir Jung, 2022).

Žvelgiant į **veiksnius, dėl kurių didėja įmonės žinomumas**, rinkodaros komunikacijos priemonės yra esminiai veiksniai, didinantys įmonės žinomumą (Vaičiūnaitė et al., 2022). Šiame poskyryje analizuojama kiekviena rinkodaros komunikacijos priemonė ir kaip ji prisideda prie įmonės žinomumo didinimo.

**Reklama**, siekianti pritraukti tikslinę auditoriją ir perteikti unikalų įmonės pasiūlymą, yra veiksnys, didinantis įmonės žinomumą. Sėkmė priklauso nuo tikslaus pranešimų taikymo, kūrybiškumo, inovacijų ir atitikties įmonės pozicionavimui, kuris ugdo klientų lojalumą (Chernev, 2020; Kitchen et al., 2014).

**Netradicinė reklama**, įtraukiant viešąją, demonstracinę ir pardavimo vietoje vykstančią, tampa vis svarbesnė rinkodaros peizaže (Chernev, 2020). Suinteresuoti vartotojai, per unikalų patyrimą, turi galimybę gauti įsimintinų įspūdžių, kas padidina įmonės žinomumą. Reklama pardavimo vietoje, orientuota į produktų reklamavimą per ekranus, pakuotes ir kitą medžiagą, veikia vartotojų sprendimus ir skatina pardavimą (Chernev, 2020). Be to, "influencerių" ir ambasadorių rinkodara, kuri sustiprina įmonės žinią pasekėjams, tampa svarbi rinkodaros komunikacijos dalis (Kitchen et al., 2014). Unikalus vartotojų patyrimai, sukurti per netradicinę reklamą, gali skatinti lojalumą ir vartotojų įsipareigojimą, taip pat leisti įmonėms pasiekti naujas tikslines rinkas. Tačiau efektyvumas gali priklausyti nuo kūrybiškumo, inovacijų, tikslinės rinkos supratimo, pranešimo aiškumo ir autentiškumo bei gebėjimo prisitaikyti prie kintančių vartotojų elgsenos tendencijų.

**Pardavimų skatinimas**, kuris veikia sinergiškai su reklama, yra būtina rinkodaros strategijos dalis (Keller, 2020). Metodai kaip konkursai, kuponai, nuolaidos ir išpardavimai, patraukia dėmesį, skatina pardavimus ir didina prekės ar paslaugos žinomumą (Jee, 2021). Konkursai ir loterijos sužadina vartotojų jaudulį, o kuponai ir nuolaidos gali pritraukti kainai jautrius vartotojus ir paskatinti pirmą kartą perkant (Keller, 2020). Riboto laiko pasiūlymai ar produktų rinkiniai gali paskatinti nedelsiant pirkti ir išbandyti naujus produktus. Lojalumo programos, skatinančios pakartotinius pirkimus, gali sustiprinti ilgalaikį lojalumą (Jee, 2021). Sėkminga pardavimų skatinimo strategija reikalauja planavimo, įgyvendinimo ir vertinimo, o tai turi būti suderinta su kitomis rinkodaros komunikacijos dalimis.

**Asmeninis pardavimas** yra rinkodaros komunikacijos priemonė, grindžiama tiesioginiu pardavėjo ir pirkėjo bendravimu, skatinančiu pirkimo sprendimą (Mangus, 2022). Ši priemonė padeda formuoti klientų lojalumą, teikiant

individualizuotą bendravimą, atitinkantį unikalius klientų poreikius. Procesas susideda iš kelių etapų: žvalgymo, išankstinio pasiruošimo, priėjimo, pristatymo, tvarkymosi su prieštaravimais, pardavimo užbaigimo ir tolesnių veiksmų, puoselėjant ilgalaikius santykius ir klientų lojalumą (Mangus, 2022). Tiesioginis, asmeninis bendravimas su klientais yra esminis asmeninio pardavimo bruožas, kuris stiprina tvirtus ir ilgalaikius santykius su klientais.

**Tiesioginė rinkodara** yra tikslinė reklamos forma, tiesiogiai bendraujanti su klientais, siekiant sukelti atsakymą ar sandorį. Skaitmeninis amžius atvėrė kanalus kaip el. paštas, socialinė žiniasklaida, internetinė reklama ir teksto pranešimai (Keller, 2020). Strategijos, tokių kaip rinkodara el. paštu, socialinės žiniasklaidos rinkodara, interneto reklama, mobilioji rinkodara ir tiesioginis paštas, sėkmę lemia individualizavimas, atitinkantis klientų poreikius ir pageidavimus. Įmonės tiesioginė rinkodara suteikia privalumus dėl tikslinės komunikacijos, išmatuojamų rezultatų, ekonomiškumo, personalizavimo ir lankstumo, skatinant klientų įsitraukimą, konversiją ir ilgalaikius santykius (Keller, 2020; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

**Ryšiai su visuomene** yra strateginis procesas, kuriantis teigiamą organizacijos įvaizdį ir reputaciją bei stiprinantis santykius su suinteresuotomis šalimis (Grunig, 1992). Šiuolaikiniame versle viešieji ryšiai yra svarbūs reputacijai valdyti, krizėms įveikti ir ryšiams su auditorijomis stiprinti. Pagrindinės strategijos apima ryšius su žiniasklaida, krizių valdymą, socialinių tinklų naudojimą, Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas ir vidinę komunikaciją (Theaker, 2020; Coombs, 2020; Grunig, 1992). Efektyvių viešųjų ryšių strategijų taikymas padeda organizacijoms kurti teigiamą įvaizdį ir reputaciją, prisidedant prie ilgalaikės sėkmės.

**Taigi**, įmonės žinomumas yra vartotojų sugebėjimas atpažinti ir prisiminti įmonę bei jos produktus, tai formuoja pirkimo sprendimus ir požiūrį. Matuojamas per tris matmenis: nuolatinis prisiminimas, spontaniškas suvokimas ir pagalbinis sąmoningumas, bei per interneto analitiką ir rinkos dalies dydį. Žinomumas formuojamas per identitetą (vardą, logotipą, misiją), vertę (suvokimą apie pasiūlymą ir konkurencinį pranašumą) ir įvaizdį (vartotojų suvokimą apie įmonę). Žinomumas priklauso nuo efektyviai taikomų rinkodaros komunikacijos priemonių.

### „Mentech“ A/S charakteristika ir žinomumo vertinimas

Danijoje įkurta „Mentech“ A/S yra Šiaurės Europos regiono IT lyderė, teikianti greitas ir efektyvias remonto paslaugas, įskaitant „Apple“ ir „Samsung“ techninę priežiūrą. Taip pat ji yra vienintelė „Apple Premium“ aptarnavimo centro turėtoja regione. Klientams siūlomas platus aptarnavimo asortimentas, nuo elektronikos remonto iki logistikos, taip pat ekologiškas būdas atsikratyti nereikalingos elektronikos per „Mentech ECO Solution“. Pabrėždama klientų poreikius ir efektyvius sprendimus, „Mentech“ tampa vis žinomesnė Šiaurės Europos regione.

Norint tinkamai vertinti „Mentech“ A/S žinomumą, svarbu atlikti konkurencinę analizę. Tai reiškia, kad reikia išanalizuoti jų tiesioginių konkurentų – „Care1“ A/S, „Greenmind“ A/S ir „Humac“ A/S – žinomumą ir veiklos rodiklius. „Mentech“ A/S, kartu su šiomis įmonėmis, yra tarp didžiausių IT remonto įmonių Danijoje, tai pagrindžia faktas, kad jos turi didžiausią darbuotojų skaičių ir pelną. „Humac“ A/S didžiausia tokio tipo įmonė Danijoje – 179 darbuotojai, o „Care1“ ketvirtoje vietoje pagal dydį su 53 darbuotojais. 2021 m., „Mentech“ A/S pelnas (4,2 mln. EUR) viršijo „Greenmind“ A/S (2,7 mln. EUR), tačiau buvo mažesnis nei „Care1“ (5,2 mln. EUR) ir „Humac“ A/S (9,5 mln. EUR). 2022 m., „Mentech“ A/S ir „Greenmind“ A/S pelnas išaugo, o „Care1“ A/S sumažėjo, „Humac“ A/S duomenys dar nepateikti. Bendras pelnas ir darbuotojų skaičius - pagrindiniai dydžio matavimo rodikliai, tačiau nepavyko gauti Danijos įmonių apyvartos duomenų tikslesniam vertinimui. Žemiau pateikiama konkurentų kartoteka (žr. 2 lentelę).

1 lentelė. Konkurentų kartoteka (sudaryta autoriaus pagal „similarweb“ duomenis, 2023)

	„Mentech“ A/S	„Care1“ A/S	„Greenmind“ A/S	„Humac“ A/S
<b>Darbuotojai (2021)</b>	79	-	-	-
<b>Darbuotojai (2022)</b>	92	53	168	179
<b>Svetainės lankytojai per mėnesį</b>	11000	7400	96600	58400
<b>Vidutinė laiko praleidimo svetainėje trukmė</b>	1 min. 40 sek.	2 min. 53 sek.	4 min. 41 sek.	3 min. 6 sek.
<b>„Facebook“ sekėjai</b>	49000	1100	95000	39000
<b>„LinkedIn“ sekėjai</b>	1239	329	1471	3687
<b>„Instagram“ sekėjai</b>	454	84	4195	4560
<b>„Trustpilot“ atsiliepimai</b>	4092	3011	15740	6760
<b>„Trustpilot“ įvertinimas</b>	4.9/5	3.9/5	4.4/5	2.9/5

Lankytojų skaičius svetainėse: „Care1“ A/S - 7400/mėn., „Greenmind“ A/S - 96600/mėn., „Humac“ A/S - 58400/mėn.. Socialinių medijų sekėjai: „Mentech“ A/S labai populiarūs „Facebook“ (49000), tačiau mažiau sekėjų nei konkurentai turi „LinkedIn“ ir „Instagram“. „Trustpilot“ įvertinimai: „Mentech“ A/S (4,9/5, 4092 atsiliepimai) - aukščiausias įvertinimas tarp konkurentų, bet pagal atsiliepimų skaičių vėlgi trečia vieta.

Visi šie rodikliai rodo, kad „Mentech“ A/S yra gerai žinoma ir pripažinta rinkoje, tačiau užima trečią vietą tarp keturių didžiausių IT remonto įmonių Danijos rinkoje. Jos tiesioginis konkurentas yra „Greenmind“ A/S, kuris užima antrąją vietą.

### Tyrimas nustatyti „Mentech“ A/S žinomumą ir kaip jį didinti

Siekiant tiksliau nustatyti esamą tiriamos įmonės žinomumą, nustatyti pagrindinius rinkodaros komunikacijos veiksnius, turinčius tam įtakos ir pasiūlyti rinkodaros komunikacijos tobulintinų sričių sprendimų eigą buvo atliktas tyrimas.

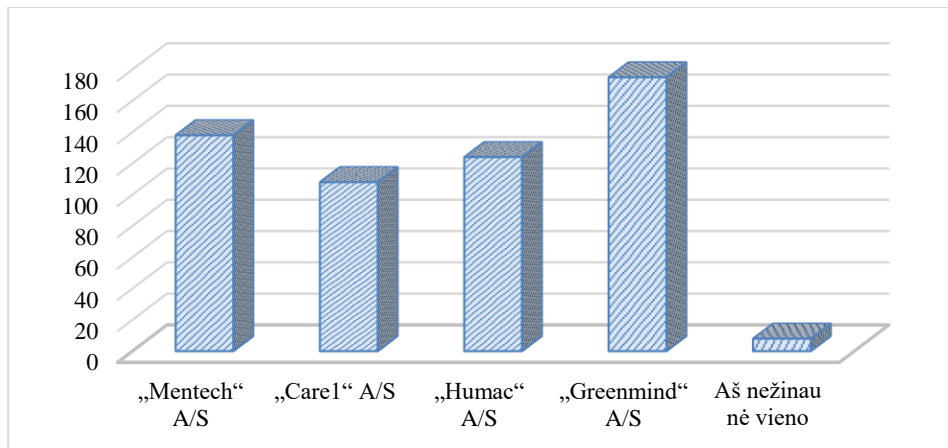
**Tyrimo metodai:** anketavimas, aprašomoji statistika, svartinis vidurkis.

**Tyrimo tikslas:** anketa sudaryta norint atskleisti koks proc. žmonių žino tiriamą įmonę, koks proc. respondentų jaučia jai simpatiją, t.y. įmonė turi aukštą žinomumo lygį, nustatyti rinkodaros komunikacijos elementus turinčius didžiausią įtaką įmonės žinomumui, gauti žmonių įvertinimą pasiūlytiems rinkodaros komunikacijos elementų tobulinimo sprendimams ir galiausiai nustatyti kokia eiga reikia pritaikyti šiuos sprendimus, nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus sprendimo.

**Tyrimo rengimas.** Tyrimui atlikti buvo parengta anoniminė anketa. Anketos klausimai buvo suformuluoti remiantis nustatyta įmonės „Mentech“ žinomumo problemine vieta: neefektyviomis rinkodaros komunikacijos priemonėmis bei moksliniais šaltiniais. Sudaryta anketa turi 30 klausimų. Anketos pradžioje yra pateikiamas prisistatymas ir tyrimo tikslas. Prie visų klausimų yra pateiktos instrukcijos, kaip atsakinėti į klausimą.

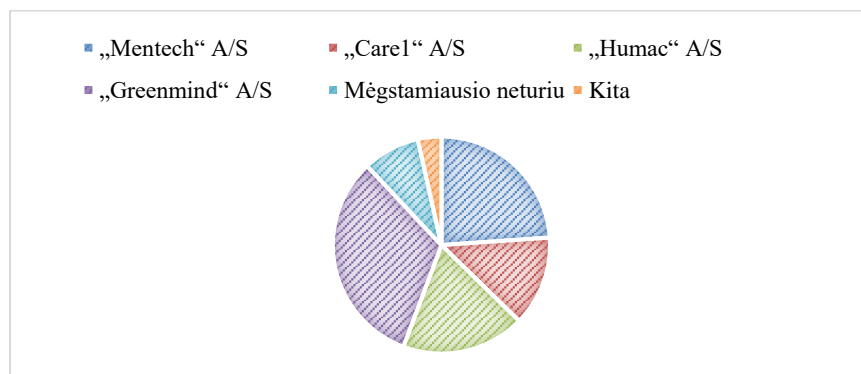
**Tyrimo organizavimas.** Anketa platinta asmeniškai „Facebook“ draugams, daniškose „Facebook“ grupėse, pavyzdžiui: „Expats in Copenhagen“ (Užsieniečiai Kopenhagoje), „Køb & Salg af Gaming udstyr – Computere & Elektronik“ (Danijos žaidimų įrangos pirkimo ir pardavimo grupė). Taip pat „Reddit“ (socialinės žiniasklaidos platforma) grupėse: „Copenhagen“ (Kopenhaga) ir „Denmark“ (Danija). Iš viso buvo užpildytos 204 anketos.

**Tyrimo rezultatai.** Siekiant išsiaiškinti „Mentech“ žinomumą, buvo tirama kurias iš pateiktų 4 didžiausių IT remonto įmonių respondentai atpažįsta (žr. 1 pav.)



4 pav. Respondentų pasiskirstymas, kurias IT remonto įmones iš pateiktų jie žino

Rezultatai parodė šį pasiskirstymą: iš visų apklaustųjų, daugiausiai buvo susipažinę su „Greenmind“ A/S elektronikos remonto paslaugų teikėju, nes net 85,8 % respondentų nurodė žinantys šią įmonę. „Mentech“ A/S įmonę pažino 67,6 % dalyvių, o „Humac“ A/S - 60,8 % apklaustųjų. Tuo tarpu mažiau žinomas pasirodė „Care1“ A/S paslaugų teikėjas, kurį nurodė žinantys tik 52,9 % respondentų. Be to, tik 3,9 % apklaustųjų teigė nepažįstantys jokios elektronikos remonto paslaugų teikėjo įmonės. Įmonės žinomumas turi tiesioginį poveikį respondentų pasirinkimams, kai jie renka elektronikos remonto paslaugų teikėjus. Vartotojai linkę rinktis tokias įmones, kurias gali prisiminti arba atpažinti. Taigi, įmonės, kurios yra labiau žinomos tarp respondentų yra dažniau pasirenkamos kaip pažįstami elektronikos remonto paslaugų teikėjai. Respondentų pasirinktas labiausiai patikęs elektronikos remonto paslaugų teikėjas rodo išreikštą simpatiją, o simpatija parodo aukštą įmonės žinomumo lygį (žr. 2 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kurie remonto paslaugų teikėjai ar naudotos elektronikos pardavėjai jiems labiausiai patinka

Rezultatai parodė šį pasiskirstymą: populiariausias paslaugų teikėjas yra „Greenmind“ A/S, kurį pasirinko 32,3 % apklaustųjų. „Mentech“ A/S antra pagal populiarumą, su 23,9 % balsų, o trečioje vietoje – „Humac“ A/S, kurį paminėjo 18,4 % dalyvių. „Care1“ A/S įmonė gavo 13,4 % respondentų palaikymą. Be to, 8,5 % apklaustųjų nurodė neturintys labiausiai patikusio elektronikos remonto paslaugų teikėjo, o 3,5 % pasirinko kitą paslaugų teikėją, kuris nebuvo pateiktas sąrašė.

Apklausoje rezultatai rodo, kad tarp respondentų žinomiausia elektronikos remonto paslaugų teikėja yra „Greenmind“ A/S, kurią žinojo 85,8 % apklaustųjų ir kurią kaip labiausiai patikusią pasirinko net 32,3 % respondentų. „Mentech“ A/S yra antra pagal žinomumo laipsnį tarp respondentų, su 67,6 % pažįstamumo ir su 23,9 % respondentų, kuriems ši įmonė yra visada mintyse.

Žemiau pateikta lentelė su balais, nuo aukščiausio iki žemiausio, kurie buvo apskaičiuoti sudėjus respondentų duotų taškų rinkodaros komunikacijos priemonių tobulinimo sprendimų ir priemonių kurios padėjo sužinoti apie įmones svertinius vidurkius, padalinus iš 2 ir gavus vidurkį, tik išmaniosios programėlės kūrimo balų svertinis vidurkis paliktas iš žinomumo didinimo sprendimų vertinimo – 4, nes akivaizdu, kad prieš tai jis buvo įvertintas žemu balu dėl to, kad tokios programėlės dar neturi nei viena didžiausia įmonė (žr. 3 lentelę).

**2 lentelė. Svarbiausios rinkodaros komunikacijos priemonės (sudaryta autoriaus)**

Rinkodaros priemonė	Vidutinis įvertinimas
Asmeniniai pardavimai	4,4
Tiesioginė rinkodara, socialiniai tinklai	4,3
Ryšiai su visuomene	4,2
Pardavimų skatinimas, kuponai ir nuolaidos	4,2
Ilgas garantinis laikotarpis naudotiems ar atnaujintiems įrenginiams, lojalumo programos	4,1
Internetinės paieškos sistemos pozicija, internetinis reklamavimas	4
Programėlės išmaniesiems įrenginiams kūrimas (tiesioginė rinkodara)	4
Tinkamai pritaikyta mobili svetainės versija	3,9
Reklamos pardavimo vietoje tobulinimas (netradicinė reklama)	3,7
Pardavimų skatinimas (loterijos ir konkursai)	3,6
„Influencerių“ ir ambasadorių naudojimas (netradicinė reklama)	3,25
Tiesioginė elektroninio pašto rinkodara, tiesioginė rinkodara	1,8
Naujienlaiškis	1,6
Reklamjuostės	1,6

Šie tyrimo rezultatai rodo, kad „Mentech“ A/S žinomumo didinimo probleminės srities rinkodaros komunikacijos priemonių neefektyvūs metodai nustatyti tinkamai, nes atlikus apklaustųjų atsakymų analizę pastebima, kad tokios rinkodaros komunikacijos priemonės kaip ryšiai su visuomene, pardavimų skatinimo priemonės (kuponai, nuolaidos), lojalumo programos, internetinis reklamavimas, tiesioginė rinkodara labiausiai lemia įmonės žinomumo didinimą. O nustatyti 8 rinkodaros komunikacijos priemonių tobulinimo sprendimai turėtų būti vykdomi šia eiga:

1. „Mentech“ A/S turi tobulinti ryšius su visuomene.
2. „Mentech“ A/S turi tobulinti pardavimų skatinimą, įdiegti kuponus ir nuolaidas.
3. Įmonė turi tobulinti lojalumo programas - ilginti garantinį laikotarpį naudotiems ar atnaujintiems įrenginiams.
4. Įmonė turi tobulinti internetinį reklamavimą – investuoti daugiau į „Google Ads“.
5. Įmonė turi tobulinti tiesioginę rinkodarą – sukurti programėlę išmaniesiems įrenginiams.
6. Įmonė turi tobulinti netradicinę reklama – reklamą pardavimo vietoje.
7. „Mentech“ A/S turi labiau skatinti pardavimus per loterijas ir konkursus.
8. Galiausiai „Mentech“ A/S turi pradėti naudoti netradicinės reklamos priemonę - „Influencerius“ ir ambasadorius.

Analizuojant „Mentech“ A/S žinomumo situaciją, atliktos anketinės apklausoje rezultatai parodė, kad tiriamą įmonę žino 67 iš 100 į tvarumą orientuotų ir turinčių išmaniuosius įrenginius Danijos gyventojų, o apie ją nuolat galvoja ir ji yra mintyse 24 žmonėms iš 100. Taip pat svarbu pabrėžti, kad tyrimas parodė kiek kitokią situaciją negu prieš tai atlikta antrinių duomenų analizė. Tyrimo duomenimis „Mentech“ A/S yra 2 vietoje pagal žinomumą, o pirma yra „Greenmind“ A/S, kai prieš tai atliktoje analizėje „Mentech“ A/S buvo nustatyta trečia vieta, o „Greenmind“ A/S antra vieta. Tai gali reikšti, kad Danijos IT remonto įmonių žinomumą geriausiai įvertina įmonės turimas sekėjų skaičius „Facebook“ socialinėje platformoje, nes analizuojant sekėjų skaičių šioje platformoje, „Mentech“ A/S taip pat užėmė antrą vietą, o „Greenmind“ A/S pirmą.

Atsižvelgiant į šio tyrimo išvadas, „Mentech“ A/S turi puikią galimybę didinti savo žinomumą Danijos rinkoje tobulinant savo rinkodaros komunikacijos priemones.

### Išvados

1. Įmonės žinomumas yra vartotojų sugebėjimas atpažinti ir prisiminti įmonę bei jos produktus. Tai tiesiogiai veikia pirkimo sprendimus, formuoja vartotojų požiūrį ir yra svarbus komunikacijos efektas po reklamos kampanijos. Žinomumas vystosi per laiką ir yra matuojamas per tris matmenis: nuolatinis prisiminimas, spontaniškas suvokimas ir pagalbinis sąmoningumas. Tai gali būti matuojama per interneto analitiką, stebint lankytojų skaičių ir jų praleistą laiką svetainėje, socialinės žiniasklaidos paskyrų pasekėjų skaičių, rinkos dalies dydį ir pokyčius, konkurencinę analizę,

įskaitant konkurentų žinomumą, klientų atsiliepimus ir nuomones, bei reklamos ir rėmimo veiklos analizę. Įmonės žinomumas yra formuojamas per tris pagrindinius veiksnius: identitetą, vertę ir įvaizdį. Identitetas apima įmonės vardą, logotipą ir misiją. Vertė yra suvokimas apie tai, ką įmonė siūlo ir kaip ji pranoksta konkurentus. Įvaizdis yra tai, kaip vartotojai mato įmonę, tai apima visus jos veiksmus ir komunikaciją su visuomene. Įmonės žinomumas labiausiai priklauso nuo efektyviai taikomų rinkodaros komunikacijos priemonių. Reklama, netradicinė reklama, pardavimų skatinimas, asmeninis pardavimas, tiesioginė rinkodara ir viešieji ryšiai yra pagrindiniai veiksniai, kurie formuoja ir didina įmonės žinomumą.

2. „Mentech“ A/S yra gerai žinoma ir pripažinta rinkoje, tačiau užima trečią vietą tarp keturių didžiausių IT remonto įmonių Danijos rinkoje. Jos tiesioginis konkurentas yra „Greenmind“ A/S, kuris užima antrąją vietą.

3. Atliktos anketinės apklausos rezultatai parodė kiek kitokius rezultatus negu prieš tai atlikta analizė. Tyrimo duomenimis „Mentech“ A/S yra 2 vietoje pagal žinomumą, o pirma yra „Greenmind“ A/S. Tai gali reikšti, kad Danijos IT remonto įmonių žinomumą geriausiai įvertina įmonės turimas sekėjų skaičius „Facebook“ socialinėje platformoje, nes analizuojant sekėjų skaičių šioje platformoje, „Mentech“ A/S taip pat užėmė antrą vietą, o „Greenmind“ A/S pirmą. Pagal anketinės apklausos rezultatus, didinti įmonės žinomumą yra itin efektyvios šios priemonės: Asmeniniai pardavimai, gavę 4,4 įvertinimą iš 5. Tiesioginė rinkodara, socialiniai tinklai (4,3), ryšiai su visuomene (4,2), pardavimų skatinimas, kuponai ir nuolaidos (4,2), ilgas garantinis laikotarpis naudotiems ar atnaujintiems įrenginiams, lojalumo programos (4,1), internetinės paieškos sistemos pozicija, internetinis reklamavimas (4), programėlės išmaniesiems įrenginiams kūrimas (tiesioginė rinkodara) (4).

4. Tyrimo rezultatai parodė, kad „Mentech“ A/S žinomumo didinimo probleminės srities rinkodaros komunikacijos priemonių neefektyvūs metodai nustatyti tinkamai, nes atlikus apklaustųjų atsakymų analizę pastebima, kad tokios rinkodaros komunikacijos priemonės kaip ryšiai su visuomene, pardavimų skatinimo priemonės (kuponai, nuolaidos), lojalumo programos, internetinis reklamavimas, tiesioginė rinkodara labiausiai lemia įmonės žinomumo didinimą. O nustatyti 8 rinkodaros komunikacijos priemonių tobulinimo sprendimai turėtų būti vykdomi šia eiga:

1. „Mentech“ A/S turi tobulinti ryšius su visuomene.
2. „Mentech“ A/S turi tobulinti pardavimų skatinimą, įdiegti kuponus ir nuolaidas.
3. Įmonė turi tobulinti lojalumo programas - ilginti garantinį laikotarpį naudotiems ar atnaujintiems įrenginiams.
4. Įmonė turi tobulinti internetinį reklamavimą – investuoti daugiau į „Google Ads“.
5. Įmonė turi tobulinti tiesioginę rinkodarą – sukurti programėlę išmaniesiems įrenginiams.
6. Įmonė turi tobulinti netradicinę reklama – reklamą pardavimo vietoje.
7. „Mentech“ A/S turi labiau skatinti pardavimus per loterijas ir konkursus.
8. Galiausiai „Mentech“ A/S turi pradėti naudoti netradicinės reklamos priemonę - „Influencerius“ ir ambasadorius.

### Literatūra

1. Bergkvist, L. ir Taylor, C. R. (2022). Reviving and Improving Brand Awareness As a Construct in Advertising Research. *Journal of advertising*, 51(3), 294–307. doi: 10.1080/00913367.2022.2039886
2. Chaffey, D. ir Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK leidykla. Prieiga per internetą: Digital Marketing - Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick - Google knygos
3. Coombs, W. T. (2022). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Florida: SAGE Publications leidykla. Prieiga per internetą: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/ongoing-crisis-communication/book270207>
4. Grunig, J., E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203812303>
5. Jee, T. W. (2021). The perception of discount sales promotions – A utilitarian and hedonic perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102745>
6. Keller, K. L. (2020). Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, 39(4), 448–465. doi: 10.1080/02650487.2019.1710973
7. Kinderis, R. (2020). Prekės ženklo klaidos baseinas žinomumo analizė. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/348923188\\_PREKES\\_ZENKLO\\_KLAIPEDOS\\_BASEINAS\\_ZINOMUMO\\_ANALIZE\\_B\\_RAND\\_AWARENESS\\_ANALYSIS\\_OF\\_KLAIPEDOS\\_BASEINAS](https://www.researchgate.net/publication/348923188_PREKES_ZENKLO_KLAIPEDOS_BASEINAS_ZINOMUMO_ANALIZE_B_RAND_AWARENESS_ANALYSIS_OF_KLAIPEDOS_BASEINAS)
8. Kitchen, P. J., Kerr, G., Schultz, D. E., McColl, R. ir Pals, H. (2014). The elaboration likelihood model: Review, critique and research agenda. *European Journal of Marketing*, 48(11-12), 2033–2050. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2011-0776>
9. Machi, L., Nemavhidi, P., Tinashe, C., Nyagadza, B. ir Villers, M. V. (2022). Exploring the impact of brand awareness, brand loyalty and brand attitude on purchase intention in online shopping. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE*, 11(5), 176-187. doi: 10.20525/ijrbs.v11i6.1960
10. Mangus, S. M. (2022). Personal selling and sales management abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(4), 406-416. doi: <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2126849>
11. Marshall, P. (2022). A Latent Allocation Model for Brand Awareness and Mindset Metrics. *International Journal of Market Research*, 64(4), 526–540. doi: 10.1177/1470785321104005
12. Suryani, T., Fauzi, A. & Nurhadi, M. (2022). What Should Companies Do to Improve Brand Awareness Through Instagram? The Lens of Signalling Theory. *Journal of Business & Accounting*, 15(2), 247-279. doi: 10.22452/ajba.vol15no2.9
13. Theaker, A. (2020). *The Public Relations Handbook*. Routledge leidykla. Prieiga per internetą: The Public Relations Handbook - 6th Edition - James Curran - Alison (routledge.com)
14. Zhang, X. (2020). The Influences of Brand Awareness on Consumers Cognitive Process: An Event-Related Potentials Study. *Frontiers in neuroscience*, 14, 549-549, <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.00549>

## INCREASING THE AWARENESS OF MENTECH A/S IN THE DANISH MARKET

This work focuses on the importance of increasing a company's brand awareness, which can improve product or service consideration, set a business apart from competitors, attract the best talents, and become particularly vital in competitive industries with high demand for skilled workers. The study used various methods, including a literature review, statistical data analysis, competitor analysis, and surveys. The paper explores the importance of a company's brand awareness, its concept, components, and methods of enhancement. In the case of "Mentech" A/S, a well-known company but ranked third among the four largest IT repair companies in the Danish market, there is a clear challenge in identifying and increasing brand awareness. A survey was conducted to help pinpoint the factors affecting brand awareness and to evaluate its existing methods of enhancement. The research revealed that the company's Facebook follower count significantly impacts the perception of brand awareness in Denmark's IT repair industry. According to the survey results, personal sales, direct marketing, public relations, sales promotion, long warranty period for used or refurbished devices, loyalty programs, search engine position, online advertising, and app development for smart devices were identified as effective methods to increase brand awareness. The research's conclusions recommend improving relations with the public, enhancing sales promotion by introducing coupons and discounts, refining loyalty programs, increasing investments in online advertising, improving direct marketing by creating an app for smart devices, enhancing unconventional advertising, promoting sales through lotteries and contests, and starting to use influencers and ambassadors for unconventional advertising. These suggestions aim to further increase "Mentech" A/S's brand awareness.

Keywords: Brand awareness, "Mentech" A/S, IT repair industry, Danish market, brand recognition, public relations, sales promotion, loyalty programs, online advertising, direct marketing, app development for smart devices, unconventional advertising, influencers and ambassadors, consumer survey, competitor analysis, Facebook followers count, statistical data analysis, long warranty period, search engine position, personal sales.



# PREKĖS ŽENKLO „FOOD ON FOOT“ MARKETINGO KOMPLEKSO TOBULINIMO SPRENDIMAI

*Erika Bernotaitė (stud.), Brigita Breiterytė (stud.), Laura Jakimavičiūtė (stud.),  
Gabrielė Janušauskaitė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Darbe pateikiama prekės ženklo „Food on foot“ esama rinkos situacijos analizė, pagal suformuluotą problemą atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, parengtas prekės ženklo „Food on foot“ marketingo veiksmų planas, kuris padės išspręsti nustatytą problemą. 2020 m. jau paruoštų patiekalų vertė ir kiekis augo, kai maisto ruošimo paslaugų teikimą smarkiai sutrikdė karantinas. Vartotojai, norėdami pailsėti nuo maisto gamintojų, vis dažniau rinkosi pirkti jau paruoštus patiekalus (Euromonitor, 2021). 2018 m. pasaulinės fasuotų sumuštininių rinkos vertė siekė 13,0 mlrd. JAV dolerių ir tikimasi, kad nuo 2019 m. iki 2025 m. ji augs dar 4,9 proc. Per pastaruosius kelerius metus platus produktų asortimentas, atitinkantis skirtingus vartotojų poreikius ir skonį, skatino pusgaminių, įskaitant iš anksto supakuotus sumuštininius, paklausą (Grand View Research, 2022). Siekiant išsiaiškinti prekės ženklo „Food on foot“ naujo asortimento žinomumą vartotojų nuomone, atliktas kiekybinis tyrimas – anoniminė anketinė apklausa. Apklausos rezultatai patvirtino išsiskirtą mažą prekės ženklo „Food on foot“ naujos produkcijos žinomumo problemą, taip pat, išsiaiškinta dar viena problema – dalis vartotojų neatskiria prekės ženklo „Food on foot“ nuo „Mantingos“ prekės ženklo. Spręsti identifikuotas problemas, pasirinkta gerinti marketingo komplekso elementą – rėmimą, planuojama efektyvinti socialinių tinklų veiklą.

Raktiniai žodžiai: prekės ženklas, marketingo kompleksas, vartojimui paruošti sumuštiniai.

## Įvadas

**Temos aktualumas:** 2020 m. jau paruoštų patiekalų vertė ir kiekis augo, kai maisto ruošimo paslaugų teikimą smarkiai sutrikdė karantinas. Vartotojai, norėdami pailsėti nuo maisto gamintojų, vis dažniau rinkosi pirkti jau paruoštus patiekalus (Euromonitor, 2021). 2018 m. pasaulinės fasuotų sumuštininių rinkos vertė siekė 13,0 mlrd. JAV dolerių ir tikimasi, kad nuo 2019 m. iki 2025 m. ji augs dar 4,9 proc. Per pastaruosius kelerius metus platus produktų asortimentas, atitinkantis skirtingus vartotojų poreikius ir skonį, skatino pusgaminių, įskaitant iš anksto supakuotus sumuštininius, paklausą (Grand View Research, 2022).

**Darbo problema:** prekės ženklo „Food on foot“ naujo asortimento mažas žinomumas ir prieinamumas.

**Darbo tikslas:** ištyrus prekės ženklo „Food on foot“ vartotojų nuomonę, parengti marketingo komplekso tobulinimo sprendimus.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Teoriškai pagrįsti prekės ženklo marketingo komplekso elementų valdymo esmę;
2. Išsiaiškinti prekės ženklo „Food on foot“ naujo asortimento žinomumą vartotojų nuomone;
3. Remiantis tyrimo rezultatais parengti prekės ženklo „Food on foot“ marketingo komplekso tobulinimo sprendimus.

**Darbo objektas:** prekės ženklo „Food on foot“ marketingo komplekso elementai.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa.

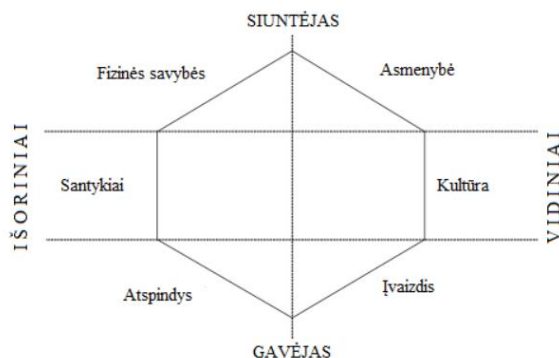
## Prekės ženklo marketingo komplekso tobulinimo teorinės priegos

Pranulio ir kt. (2012) teigimu, „Marketingo kompleksas – tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, leidžiančių patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti įmonės marketingo tikslus.“ Marketingo kompleksą sudaro 4 elementai: prekė, kaina, paskirstymas ir rėmimas (Pranulis ir kt., 2012).

Prekės ženklas – vartotojui suteikta paslaugų arba juo pažymėtų prekių identifikacijos garantija (Klimkevičiūtė, 2021). Siekiant išanalizuoti prekės ženklą svarbu atkreipti dėmesį į mikro bei makro aplinkos veiksnius turinčius įtakos pasirinktam prekės ženklui. Paprastai analizuojant organizacijos makroaplinką atsižvelgiama į šiuos veiksnius: ekonominiai veiksniai, socialiniai-kultūriniai; moksliniai-technologiniai, politiniai-teisiniai ir ekologiniai veiksniai (Cancela ir kt., 2020).

Kapferer (1992) teigia, kad prekės ženklas turi išlaikyti savo tvirtą identitetą tam, kad išlaikytų lyderiaujančią poziciją rinkoje. Todėl Kapferer sukūrė prekės ženklo identiteto prizmę, kurioje vaizduojami svarbiausi prekės ženklo identitetą kuriantys veiksniai (1 pav.).

Prizmę sudaro šeši elementai. Trys iš jų yra išoriniai identitetą formuojantys veiksniai, tokie kaip fizinės savybės, santykiai ir atspindys. Likę trys yra vidiniai prekės ženklo identitetą formuojantys veiksniai – asmenybė, kultūra, įvaizdis. Prizmė parodo, kaip prekės ženklo kuriama žinutė keliauja nuo jos siuntėjo iki gavėjo.



1 pav. Prekinio ženklo identiteto prizmė (Kapferer, 1992)

Rinkos segmentavimas yra viena iš svarbiausių užduočių, kurią reikia atlikti, norint tikslingai vykdyti marketingo veiklą. Segmentavimas leidžia suprasti vartotojų norus ir poreikius bei prie jų prisitaikyti. Skirstant rinką į atskiras dalis, galima nustatyti, į kokią rinkos dalį orientuoti produktus ar paslaugas. Segmentavimas taip pat padeda išsiskirti iš konkurentų, atrasti naujų galimybių ir padidinti pajamas. Rinkos segmentavimas sutaupo daug laiko ir pinigų, nes žinant tikslią auditoriją galima efektyviau panaudoti marketingo sprendimus ir strategijas.

Renkantis rinkos segmentą, įmonė turi atsižvelgti, kad segmentui priklausantys žmonės, turėtų panašius poreikius ar norus. Segmentas turi būti pakankamo dydžio, kad įmonė gautų pelno, taip pat turi būti ilgalaikis, lengvai išmatuojamas, nes tai leistų numatyti pelno dydį. Vienas iš svarbiausių segmento rinkimosi faktorių – gebėjimas aprūpinti pasirinktą segmentą.

Rinką segmentuoti galima pagal įvairius kriterijus, bet pagrindiniai yra geografinės, demografinės, psichografinės vartotojų charakteristikos bei vartotojų elgsena.

Segmentuojant rinką pagal demografinius kriterijus, išsiaiškinama vartotojų ar potencialių klientų demografinės charakteristikos, tokios kaip amžius, lytis, šeimos gyvavimo ciklo etapas ir kiti. Šie faktoriai gali lemti tai, ką perka vartotojai ir kiek gali už pirkinį mokėti. Klientų norai ir poreikiai gali priklausyti ir nuo geografinės padėties, šalies, regiono ar klimato. Todėl, žinant šiuos faktorius, galima lengviau nustatyti, kur būtų palanku kurti ar plėsti verslą, reklamuotis. Segmentavimas pagal psichografines vartotojų charakteristikas, leidžia nustatyti klientų gyvenimo būdą, socialinę klasę, gaunamas pajamas, asmenybės tipą, pomėgius (Stankaitis, 2018).

Marketingo veiksmų plano parengimui, privalu atlikti esamos prekės ženklo situacijos analizę ir išsiaiškinti, kokias kainodaros ir paskirstymo strategijas bei komunikacijos priemones naudoja prekės ženklas. Visų pirma, rengiant marketingo planą įmonei svarbu gerai suprasti prekę, kuri yra pateikiama žmonėms. Anot Pranulio ir kt. (2012), prekė – tai viskas, kas yra pateikiama vartotojams pirkti ir gali tenkinti jų norus ir poreikius. Prekė susideda iš pakuotės, prekių identifikavimo (prekės ženklai), prekės kūrimo ir tobulinimo, asortimento formavimo. Analizuojant prekę svarbu suprasti, kokios yra prekės išskirtinės savybės, kodėl žmonės norės ją pirkti. Norint pasiekti pagrindinius kainų tikslus, reikia pasirinkti tinkamą kainodaros strategiją (Mieliauskienė ir Šabrinskienė, 2022). Veiksminga kainodaros strategija gali sustiprinti poziciją rinkoje bei didinti klientų pasitikėjimą prekės ženklu. Paskirstymas susideda iš vietų nustatymo, kuriose bus parduodamos prekės, prekių pateikimo metodo ir marketingo logistikos. Stankaitis (2018) teigia, jog paskirstymas, tai procesas, kurio metu pagaminta prekė per tarpininkus arba tiesiogiai pateikiama vartotojams, todėl labai svarbu yra tinkamai išrinkti vietą, kadangi taip pasiekiami tikslinė auditorija ir prisidedama prie prekės ženklo įvaizdžio. Rėmimą sudaro: reklama, pardavimų skatinimas, ryšiai su visuomene, asmeninis pardavimas, visų šių strategijų tikslas vienas – pasiekti tikslią auditoriją, įtikinti ją, kad jiems yra reikalinga parduodama prekė ir suteikti reikalingos informacijos apie prekę.

Įvykdžius marketingo planą privaloma įsivertinti marketingo plano efektyvumą pagal pardavimo veiklos rodiklius (KPI). Sederevičiūtės (2020) teigimu, įmonės pasitelkdamos KPI rodikliais gali nustatyti ar pavyko pasiekti anksčiau užsibrėžtus tam tikrus tikslus ir kuriose vietose matomas didžiausias pažangumas, o kur reikia keisti strategiją. Kiekviena įmonė pasirenka rodiklius pagal poreikį.

Apibendrinant galima teigti, kad marketingo komplekso tobulinimas pradedamas nuo prekės ženklo mikro ir makro aplinkos analizės bei marketingo komplekso esamos situacijos analizės. Planuojant marketingo veiksmus, būtina atsižvelgti į tikslinių rinkos segmentų charakteristikas ir nusimatyti pagrindinius rodiklius (KPI), pagal kuriuos bus matuojamas patobulinto marketingo komplekso veiksmingumas.

### Esama prekės ženklo „Food on foot“ situacijos rinkoje analizė

Analizei pasirinktas „Food on foot“ prekės ženklas. Šis prekės ženklas priklauso UAB „Mantinga“. Įmonė įkurta 1995 metais sausio 16 dieną, tačiau prekės ženklas „Food on foot“ buvo sukurtas tik 2019 metais. Pasak Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro (2022), UAB „Mantinga“ 2019 m. užregistravo prekės ženklą „Food on foot“ europiniu apsaugos lygiu, tai reiškia, jog Europos Sąjungoje jokia kita įmonė negalės naudoti šio prekės ženklo ir jame užregistruotų elementų.

„Food on foot“ skirtingų produktų pakuotės skiriasi. Kiekviena jų atspindi, kas yra sumuštinys. Ant kiekvienos pakuotės yra pavaizduotos žaismingos animacijos, kurios parodo daržovių ir mėsos ingredientus, esančius sumuštinuose.

Atlikus prekės ženklo „Food on foot“ identifikavimo elementų analizę pagal Kapferer (1992) siūlomą identiteto prizmę, išsiaiškinta, kad prekės ženklo „Food on foot“ pavadinimas vaizduoja skubančio žmogaus maršrutą, tai parodo, kad produkcija puikiai tinka užimtiems ir nuolat skubantiems žmonėms. Prekės ženklo identiteto prizmė leidžia suprasti, kokie veiksniai kuria „Food on foot“ identitetą.

Išanalizavus prekės ženklo „Food on foot“ vartotojų elgseną, galima teigti, kad šio prekės ženklo sumuštinis vartoja jauni žmonės, studentai, darbininkai gyvenantys dideliuose miestuose, gaunantys vidutines arba mažesnes pajamas. Šie žmonės yra drąsūs, draugiški, dažnai keliauja, skuba, todėl neturi laiko gaminti. „Food on foot“ prekės ženklo vartotojai reguliariai perka sumuštinis dėl to, kad pavalgytų greitai, pigiai ir skaniai.

Prekės ženklo pozicijos rinkoje nustatymas – svarbus elementas plėtojant verslą, kuris padeda įsivertinti prekės ženklo pranašumą lyginant su konkurentais, analizuojant prekės ženklo poziciją rinkoje įmonė gali išsiaiškinti, ar jos prekės ženklas siekia esamą konkurencijos lygį, ar jam yra reikalinga korekcija.

Didžiąją dalį „Food on foot“ konkurentų sudaro prekybos tinklų (Maxima, Rimi ir kt.) prekės ženklai, tačiau kaip vieną iš svarbiausių konkurentų galima išskirti UAB „Margiris“ prekės ženklą „Fresh walk“, kadangi jis yra panašiausias į „Food on foot“, atsižvelgiant į tai, kad abu šie prekės ženklai siūlo paruoštus sumuštinis ir užkandžius. „Fresh walk“ visais komunikacijos kanalais pozicionuojamas kaip šviežius gaminius parduodantis prekės ženklas. Tai galima pastebėti pavadinime, kuriame naudojamas žodis „šviežias“, taip pat, prekės ženklo šūkis - „šviežia ir skanu“, Margiris (n.d.) internetiniame puslapyje galima pastebėti šviežumo akcentavimą, be to, akcentuojama aukšta ingredientų ir produktų kokybė. Tuo tarpu „Food on foot“ mažai užsimena apie šviežumą, šiam prekės ženklui svarbu parodyti, kad jų produktai labiausiai tinka keliaujant. „Fresh walk“ pranašumas yra, kad prekės ženklas veikia ilgiau, nei „Food on foot“, dėl to tikėtina, kad konkurencinis prekės ženklas turi daugiau lojalių klientų. Atsižvelgiant į komunikacijos priemones, „Fresh walk“ nėra aktyvus socialiniuose tinkuose, jis turi tik internetinį puslapį ir „Facebook“ paskyrą, kurioje labai retai keliama informacija, priešingai, nei „Food on foot“, kurio produktai yra pristatomi žmonėms „Facebook“, „Instagram“ ir „Tik tok“ platformose. Lyginant asortimentą „Fresh walk“ turi nedidelį tik 18 paruoštų vartoti gaminių, tuo tarpu „Food on foot“ 44 gaminius, todėl „Food on foot“ yra pranašesnė dėl produkcijos įvairovės, pasirinkimo ir vartotojų lūkesčių patenkinimo. Abu šie prekės ženklai bendradarbiauja su tais pačiais prekybos tinklais, prekių kainos panašios, tik tam tikrų „Fresh walk“ prekių kaina yra truputį žemesnė, nei „Food on foot“.

Analizuojant konkuruojančius parduotuvių prekės ženklus, pastebėta, kad jų pranašumas yra žemesnės kainos ir prekybininkų prekės ženklai pasiekia didesnę rinką. Bet jų asortimentas yra labai nedidelis, jiems nėra vykdomos rėmimo strategijos ir šie prekės ženklai neturi jokios komunikacijos su vartotojais. Savo pakuotėmis prekybininko prekės ženklai niekuo neišsiskiria, visos panašios – blankios ir neryškios, priešingai nei „Food on foot“, kurio pakuotės spalvingos su ryškiai matomu logotipu.

Apibendrinant galima teigti, jog UAB Mantinga prekės ženklas „Food on foot“ užima lyderiaujančią poziciją Lietuvos rinkoje, nes turi išskirtinai didelį asortimentą ir vykdo rėmimo strategijas.

### **Prekės ženklo stiprybių ir silpnybių nustatymas**

Makroaplinka tai veiksniai, kurie yra nekontroliuojami ir sudaro tik išorinę rinkodaros aplinką (Verslo žinios, n.d.). Straipsnyje nagrinėjama ekonominė, socialinė - kultūrinė, politinė, mokslinė - technologinė aplinkos. Daugiausia įtakos prekės ženklui ekonominėje aplinkoje turi žaibiškai išaugusi infliacija – metinė infliacija siekia net 22,5 proc. (OSP, 2022). Nemažiau įtakos prekės ženklo vystymuisi turi ir išaugęs darbo užmokestis, kuris šiuo metu siekia net 1780,5 eurų BRUTO, tačiau tuo pačiu ypatingai ženkliai pakilo ir maisto produktų kainos 30,6 proc., todėl vartotojų perkamoji galia yra sumažėjusi (OSP, 2022). Socialinėje - kultūrinėje aplinkoje išanalizuota, kad miestuose išaugo žmonių skaičius (OSP, 2022), mieste gyvenantys žmonės yra linkę rinktis jau pagamintą maistą, dėl ko prekės ženklo pardavimai gali padidėti. Mokslinėje - technologinėje aplinkoje svarbu paminėti, kad „Food on foot“ skiria mažai dėmesio savo naujų gaminių reklamai, kas neleidžia išaugti dar didesniems pardavimų skaičiams, kadangi apie naują produktą vartotojas sužino tik parduotuvėje. Analizuojant prekės ženklą svarbu pabrėžti, kad nagrinėjimo prekės ženklo kai kurie sumuštiniai yra dvigubo įpakavimo (įprasta pakuotė bei kepimo popieriaus) (mantinga.lt, 2022). Makroaplinkai nagrinėjant išorinę rinkodaros aplinką, priešingai jai mikroaplinka nagrinėja vidinius veiksnius, galinčius turėti įtakos pasirinktam prekės ženklui. Svarbu pabrėžti, kad tikslinei auditorijai priskiriami studentai, moksleiviai, kurie ne visada turi laiko gamintis maistą namuose ar ilgai gaišti laiką galvojant ką suvalgyti, todėl „Food on foot“ prekės ženklo sumuštiniai yra puiki alternatyva laiko neturintiems žmonėms. Kadangi, prekės ženklas užima nemažą dalį rinkoje, siūlydamas prieinamas kainas bei didelį asortimentą, turi daug konkurentų, kurie taip pat siekia atitikti vartotojų norus. Norėdama išlaikyti konkurencinį pranašumą, „Food on foot“ prekės ženklas turi nuolat stebėti savo konkurentus.

Remiantis mikro – makro veiksnių analize, atlikta prekės ženklo „Food on foot“ SSGG analizė (žr. 1 lentelę), kuri leidžia nustatyti pasirinkto prekės ženklo stipriąsias, silpnąsias puses bei įvertinti būsimas prekės ženklo galimybes ir grėsmes. Atlikus SSGG analizę, išanalizuota, kad „Food on foot“ prekės ženklas turi stiprų pagrindą pakuotės praktiškume, kadangi pakuotės yra pritaikytos valgyti tiek automobilyje, tiek biure ar namuose. Taip pat prekės ženklo platus prekių asortimentas, kuris užima nemažą dalį rinkos. Kaip vienos svarbiausių prekės ženklo silpnybių yra

įvardijamos šios problemos: naujo asortimento mažas žinomumas ir prieinamumas, kadangi „Food on foot“ prekės ženklui nauji produktai yra labai mažai reklamuojami ir vartotojai apie naują asortimentą sužino tik atėję į parduotuvę. „Food on foot“ prekės ženklui esant vis dar naujam rinkoje yra prognozuojamas augantis vartotojų skaičius, kadangi 2022 metų duomenimis lyginant su praėjusiais metais miestuose išaugo žmonių skaičius, o greitas gyvenimo būdas miestuose paskatina vartotoją rinktis jau pagamintą produktą (OSP, 2022). Padidėjus metinei infliacijai, žmonės jautriau reaguoja į augančias kainas bei renkasi tik pirmo būtinumo prekes, todėl kyla grėsmė, kad prekės ženklui pardavimai sumažės. Išaugus elektros ir kuro kainoms prekės ženklas turi mažinti pardavimo pajamas siekiant išlaikyti didesnę pelną.

**1 lentelė. Prekės ženklui „Food on foot“ SSGG analizė (sudaryta autorių)**

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patogi pakuotė;</li> <li>2. Didelis prekių asortimentas;</li> <li>3. Užima didelę dalį rinkos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naujų produktų mažas žinomumas;</li> <li>2. Ribotas naujų produktų prieinamumas fiziniuose parduotuviuose.</li> </ol>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augantis vartotojų skaičius (išaugus žmonių skaičiui mieste);</li> <li>2. Didėjantis darbo užmokestis darbuotojams.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dėl didelės infliacijos, žmonių jautrumas kainai ir tik būtinų prekių pirkimas;</li> <li>2. Augantys gamybos kaštai.</li> </ol>

Atlikus „Food on foot“ prekės ženklui SSGG analizę, nustatyta problema – naujo asortimento mažas žinomumas ir prieinamumas.

### **Prekės ženklui „Food on foot“ vartotojų nuomonės tyrimo metodika ir rezultatų analizė**

Naujo asortimento žinomumas ir prieinamumas vartotojų tarpe yra ypatingai svarbus, nes nuo to priklauso tiek prekės ženklui žinomumas, tiek pardavimų augimas. Siekiant sužinoti, koks yra naujo „Food on foot“ asortimento prieinamumas pardavimo vietose bei koks žinomumas vartotojų nuomone, reikalinga atlikti anketinės apklausos tyrimą.

**Respondentai:** tyrimo respondentai pasirinkti 18 – 30 metų asmenys, remiantis tuo, jog „Food on foot“ pagrindinė vartotojų auditorija yra studentai, moksleiviai bei daug dirbantys žmonės, kurie neturi laiko gaminti namuose.

**Tyrimo etika:** tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo laisva valia, o atliekant tyrimą respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas, tai reiškia, jog tyrime dalyvavusių asmenų pateikta informacija, neleis nustatyti jų tapatybės (Kardelis, 2016).

**Tyrimo organizavimas:** Siekiant nustatyti „Food on foot“ naujos produkcijos žinomumą ir prieinamumą buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa.

Naudota anoniminė, netiesioginė anketinė apklausa internetu, kuri buvo parengta pagal iš anksto sudarytą klausimyną. Kardelio (2016) teigimu, anketinė apklausa yra aiškiai suprantama ir skatinanti pasitikėjimą. Anketinė apklausa yra plačiai paplitusi tyrimo priemonė, kuri yra populiarė dėl jos paprastumo. Apsibrėžta apklausti „Food on foot“ produkcijos vartotojus amžiaus grupėje nuo 18 iki 30 metų. Anketai sudaryti buvo pasitelkta Google Forms svetainė. Ši svetainė buvo pasirinkta dėl paprasto ir patogaus naudojimo, papildomų funkcijų, tokių kaip paveikslų įkėlimas. Anketinę apklausą sudaro 18 klausimų, iš jų 2 klausimai yra atviro ir 16 klausimų uždaro tipo. 5 klausimai yra skirti nustatyti sociodemografinius tyrimo dalyvių duomenis.

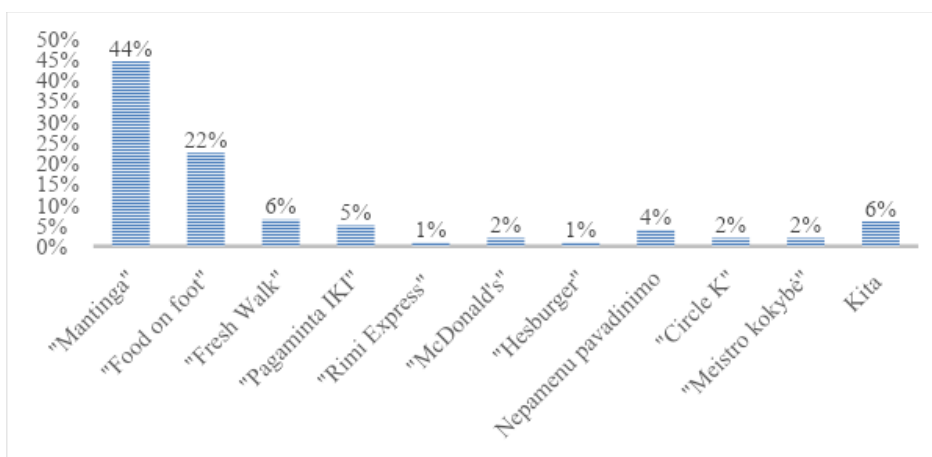
**Tyrimo imties pagrindimas:** Tiriamųjų imtis sudaryta remiantis Oficialiosios statistikos portalu (OSP) (2022). Nustatant imtį buvo atsižvelgta, kad 2022 metų rugsėjo duomenimis Lietuvoje gyveno 391517 18 – 30 metų asmenų. Pasinaudojus akredituota statistinės imties skaičiavimų elektronine svetaine Raosoft, pasirinkus tyrimo duomenų klaidos tikimybę 5 proc., tyrimo duomenų patikimumą 95 proc., tyrimo duomenų paskirstymą 50 proc., tyrimo imtis gauta 384. Siekiant atliepti tyrimo laikotarpį imanomas apklausti mažesnis respondentų skaičius, todėl pasinaudota Paniotto formule, imčiai apskaičiuoti, duomenų klaidos tikimybė 8 proc., tyrimo duomenų patikimumas 92 proc., tyrimo imtis gauta 156. Apklausa buvo dalintasi socialiniuose tinkluose, forumuose, su pažįstamais bei įvairiose grupėse. Tyrimo klausimyną užpildė 187 dalyvių, pasinaudojus akredituota statistinės imties skaičiavimo elektronine svetaine Raosoft, tyrimo duomenų patikimumas gautas 97 proc., kai tyrimo duomenų klaidos tikimybė 8 proc.

**Tyrimo demografinių duomenų pristatymas/aprašymas:** kiekybiniame tyrime iš viso dalyvavo 187 respondentai, iš kurių 147 yra „Food on foot“ prekės ženklui vartotojai. Didžiąją dalį apklausos dalyvių sudarė moterys – 78 proc., vyrai sudarė 22 proc. apklaustųjų. Daugumą respondentų sudarė 20 metų (24 proc.) ir 23 metų (14 proc.) asmenys. Vertinant tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal gyvenamąją vietą, daugumą sudaro mieste gyvenantys asmenys (69 proc.). Dauguma tiriamųjų yra dirbantys asmenys (33 proc.), studentai (29 proc.) bei dirbantys studentai (24 proc.). Pagal gaunamas mėnesines pajamas didžiausią grupę sudarė asmenys, kurie gauna daugiau nei 800 eurų – 32 proc. Taigi, galima teigti, kad tyrimo respondentai atitinka nagrinėjamo prekės ženklui tikslinę rinką ir tyrimo rezultatai atlieps tikslinių „Food on foot“ vartotojų nuomonei.

**Tyrimo duomenų analizės metodai:** Tyrimo duomenys buvo susisteminti, taikyti duomenų analizės metodai: aprašomosios statistikos (dažniai ir vidurkiai) skaičiavimai. Gauti duomenys apdoroti ir grafikai bei lentelės sudaryti naudojantis MS Excel programa.

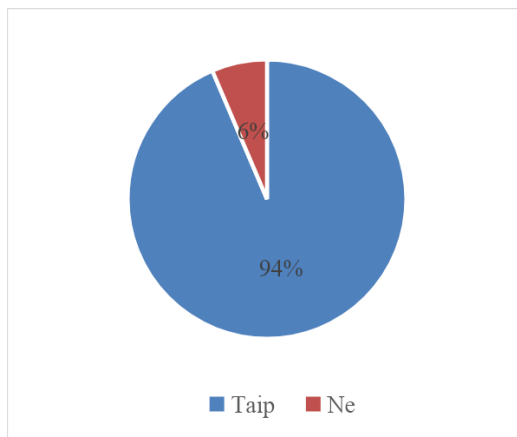
### Anketinės apklausos rezultatų analizė

Tyrimo metu siekta ne tik sužinoti naujo „Food on foot“ prekių asortimento žinomumą, bet ir pačio „Food on foot“ prekės ženklo žinomumą bei konkurencingumą, lyginant su kitais prekės ženklais, kai kalbama jau apie vartoti paruoštus sumuštinius. Siekiant tai išsiaiškinti, respondentų buvo paklausta, apie kokį prekės ženklą pirmiausia pagalvoja, kai yra kalbama apie paruoštus sumuštinius. 2 paveiksle matomi dažniausiai pasitaikę atsakymai. Šis klausimas atskleidė konkurencinį „Food on foot“ prekės ženklo pranašumą, net 44 proc. apklaustųjų įvardijo „Mantingos“ ir 22 proc. „Food on foot“ prekės ženklus, kurie pirmiausia iškyla atmintyje. Tačiau, šis atsakymas taip pat atskleidė dar vieną problemą – „Food on foot“ prekės ženklo nepakankamą žinomumą, neatskyrimą nuo „Mantingos“ prekės ženklo. Taip pat pasitaikė atvejų, kai „Food on foot“ prekės ženklo vardas buvo įvardijamas neteisingai – „On foot“, „Food in foot“, „Foot on food“, „Food for food“, kas rodo, jog žmonės nevisiškai supranta prekės ženklo vardo esmę – maistas judant (verčiant tiesiogiai – maistas pėsčiomis). Pagrindiniais „Food on foot“ konkurentais, pasak apklaustųjų, būtų galima įvardinti „Fresh Walk“ (6 proc.) bei „Pagaminta IKI“ (5 proc.) prekės ženklus. Tarp kitų atsakymo variantų buvo įvardinta „Žalgirio“ (kuris taip pat priklauso „Food on foot“ prekės ženklui), Narvesen bei „Select and go“.



2 pav. Prekės ženklai, išskylantys atmintyje, kalbant apie paruoštus sumuštinius (sudaryta autorių)

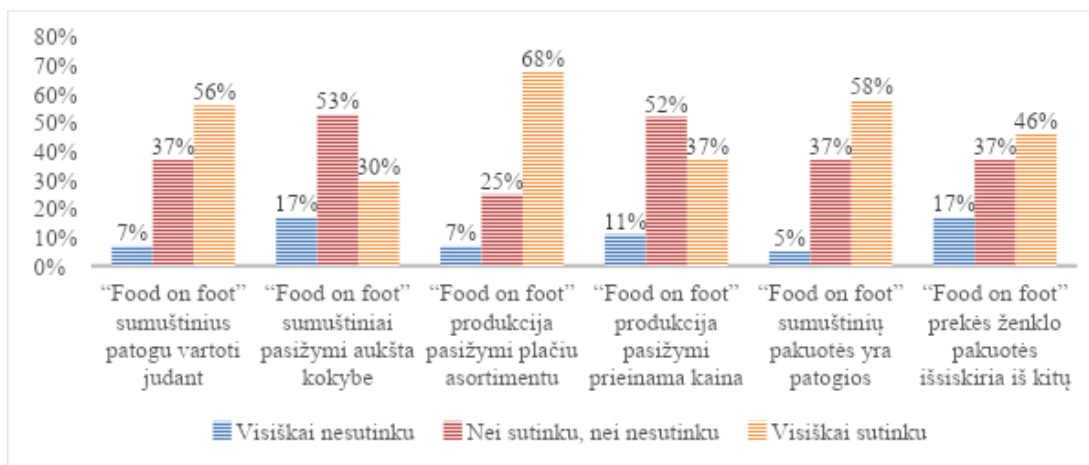
Pateikus „Food on foot“ logotipą, didžioji dalis (94 proc.) respondentų, teigia, jog atpažįsta „Food on foot“ prekės ženklą. Apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal „Food on foot“ prekės ženklo atpažįstamumą pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar atpažįsta „Food on foot“ prekės ženklą (sudaryta autorių)

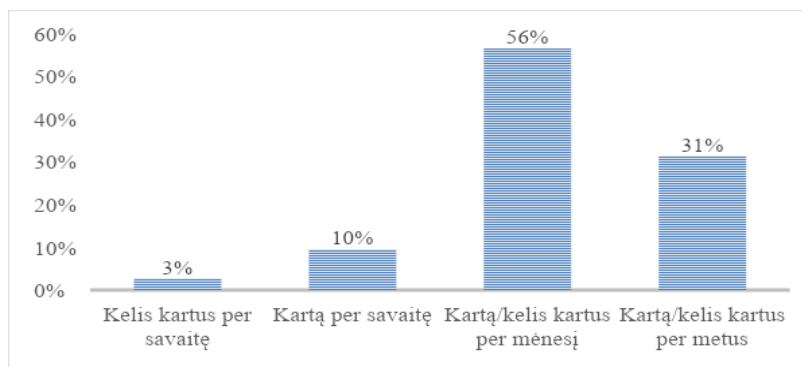
Norint atskirti „Food on foot“ vartotojus, respondentų buvo paklausta, ar jie vartoja „Food on foot“ prekės ženklo produkciją. Dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų, teigė, jog yra „Food on foot“ vartotojai (79 proc.).

Respondentų buvo paprašyta įvertinti teiginius, kurie yra susiję su „Food on foot“ (žr. 4 pav.). Vertinimo skalę sudarė trys įverčiai: visiškai nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku ir visiškai sutinku. Apklaustieji visiškai sutinka, jog „Food on foot“ sumuštiniai patogiu valgyti judant (56 proc.), produkcija pasižymi plačiu asortimentu (68 proc.), sumuštinų pakuotės yra patogios (58 proc.), prekės ženklo pakuotės išsiskiria iš kitų (46 proc.). Respondentai nei sutinka, nei nesutinka su teiginiais, jog „Food on foot“ pasižymi aukšta kokybe (53 proc.) bei pasižymi prieinama kaina (52 proc.).



4 pav. Teiginių apie „Food on foot“ prekės ženklą vertinimas (sudaryta autorių)

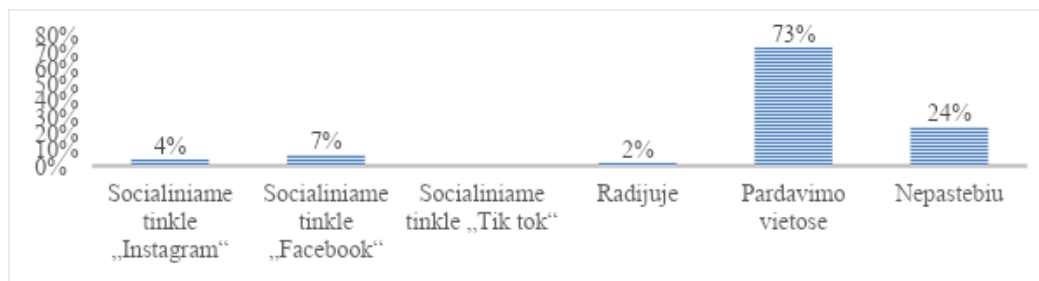
Tyrimo metu buvo tirta ir „Food on foot“ vartotojų pirkimo bei vartojimo įpročiai. 5 paveiksle pateikiama kaip dažnai apklauskos dalyviai įsigyja „Food on foot“ produkcijos. Daugiau nei pusė apklaustųjų (56 proc.) teigia, jog „Food on foot“ produkciją dažniausiai įsigyja kartą ar kelis kartus per mėnesį.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal „Food on foot“ produkcijos pirkimo dažnumą (sudaryta autorių)

Tyrimo dalyviai taip pat buvo paklausti, kur dažniausiai įsigyja „Food on foot“ produkciją. Dauguma respondentų „Food on foot“ įsigyja prekybos centruose (65 proc.) bei degalinėse (61 proc.). Pasak apklaustųjų rečiausiai „Food on foot“ įsigyja maisto aparatuose (5 proc.) ir kioskuose arba spaudos kioskuose (5 proc.).

Prekės ženklų žinomumui labai svarbi yra reklama ir jos pastebimumas bei įtaka vartotojams. 6 paveiksle pateikiama, kokia „Food on foot“ reklamos rūšis respondentams yra labiausiai pastebima. Net 73 proc. apklaustųjų teigia, jog reklamą dažniausiai pastebi tik pardavimo vietose, taip pat 24 proc. apklaustųjų teigia, jog visiškai nepastebi „Food on foot“ reklamos. Šie rezultatai rodo, jog prekės ženklas „Food on foot“ vykdo nepakankamai tikslingą komunikaciją su vartotojais, nes dauguma jų reklamą pastebi tik pardavimo vietose arba išvis jos nepastebi. Reklama pardavimo vietose nesuteikia galimybės abipusiai komunikacijai, didesniai vartotojų įsitraukimui.












6 pav. Reklamos kanalai, kuriuose, pasak respondentų, dažniausiai pastebima „Food on foot“ reklama (sudaryta autorių)

Tyrimo metu respondentų buvo paprašyta pažymėti naujo „Food on foot“ asortimento sumuštinius, kuriuos yra ragavę, matę, bet neragavę ir nematę, bet nori arba nenori paragauti (žr. 2 lentelę). Rezultatai atskleidė, jog didžioji dalis naujo asortimento, pagal tyrimo dalyvius yra neragauta. Kesadiliją CHICKEN SHANGHAI su kepta vištiena, sūriu ir SHANGHAI saldžiarūgščiu padažu yra ragavę daugiausiai tyrimo dalyvių – 50 proc. Daugiausia matyti, bet neragauti sumuštiniai yra sumuštinis BIG su kumpiu, daržovėmis ir švelniai aštriu padažu (38 proc. apklaustųjų). Rezultatai taip pat parodė, jog nors didelė dalis apklaustųjų nėra mačiusi naujo asortimento sumuštinų, tačiau norėtų jų paragauti. Šis

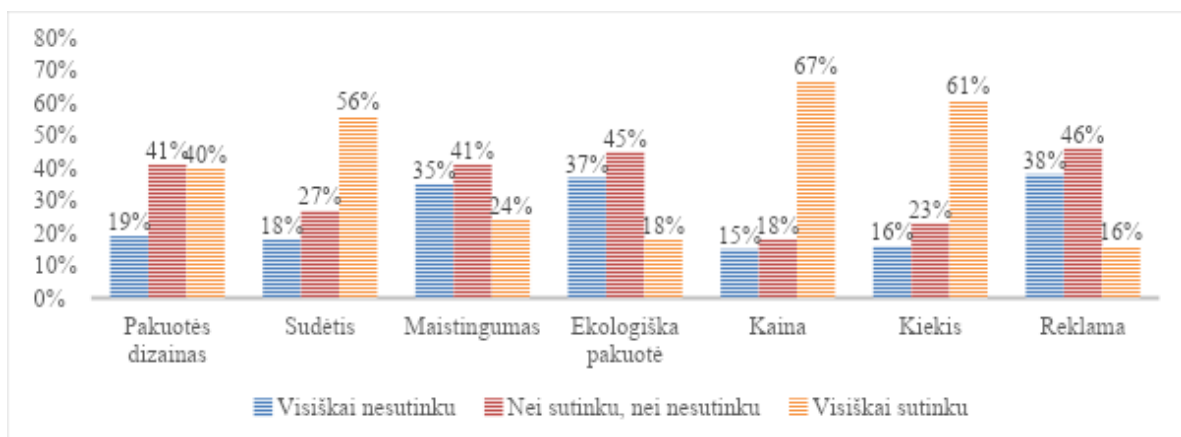
klausimas leido įvertinti „Food on foot“ naujo asortimento žinomumą ir parodė, jog didžioji dalis naujo asortimento vartotojams yra nežinoma.

2 lentelė. Naujo „Food on foot“ asortimento žinomumo vertinimas (sudaryta autorių)

	Ragauta	Matyta, neragauta	Nematyta, norėčiau paragaut	Nematyta, nenorėčiau paragaut
	5 proc.	13 proc.	<b>64 proc.</b>	18 proc.
	<b>50 proc.</b>	27 proc.	11 proc.	12 proc.
	18 proc.	<b>38 proc.</b>	18 proc.	<b>25 proc.</b>
	20 proc.	20 proc.	<b>44 proc.</b>	15 proc.
	20 proc.	21 proc.	<b>46 proc.</b>	12 proc.
	13 proc.	24 proc.	<b>53 proc.</b>	10 proc.
	12 proc.	19 proc.	<b>52 proc.</b>	18 proc.
	10 proc.	18 proc.	<b>61 proc.</b>	12 proc.
	19 proc.	19 proc.	<b>49 proc.</b>	13 proc.

Siekiant tiksliau identifikuoti problemą, tyrimo dalyvių buvo paklausta ar gauna pakankamą kiekį informacijos, kalbant apie naują „Food on foot“ asortimentą. Dauguma apklaustųjų (61 proc.) teigia, jog gauna nepakankamai informacijos apie naują asortimentą. Šie rezultatai patvirtino, jog reikalinga didesnę dėmesį skirti naujų produktų pristatymui bei reklamai.

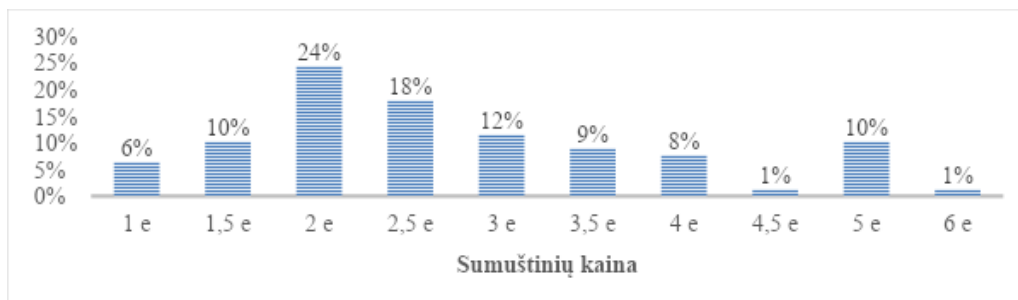
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, į kokius atributus vartotojai labiausiai atkreipia dėmesį, renkantis neragautą sumuštinį. Tokie atributai kaip sudėtis (56 proc.), kaina (67 proc.) bei kiekis (61 proc.), respondentų nuomone, yra svarbiausi. Tyrimo dalyviai nei sutinka, nei nesutinka su dėmesio atkreipimu į pakuotės dizainą (41 proc.), maistingumą (41 proc.), pakuotės ekologiškumą (45 proc.) bei reklamą (46 proc.). Dėmesio atkreipimas į atributus pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Atributų svarba renkantis neragautą sumuštinį (sudaryta autorių)

Tyrimo metu be pagrindinio tyrimo tikslo, taip pat buvo siekta nustatyti nuolat besikeičiančius vartotojų poreikius. Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvardinti jų „svajonių“ sumuštinį. Apibendrinus šio klausimo rezultatus, didelė dalis respondentų teigia, jog norėtų sveikesnės sudėties sumuštinį, vegetariškų bei veganiškų („Food on foot“ asortimente veganiškų sumuštininių nėra). Tarp vartotojų svajonių sumuštininių yra ir saldžių sumuštininių poreikis, tai

sumuštiniai su šokoladiniu kremu ar riešutų sviestu bei vaisiais. Taip pat apklaustieji įvardijo poreikį sumuštinų su didesniu kiekiu mėsos, sūrio bei daržovių. Įvardijus „svajonių“ sumuštinus, tyrimo dalyviai buvo paprašyti įkainoti juos. 8 paveiksle pateikiami tyrimo dalyvių atsakymai į tai, kokią kainą sutiktų mokėti už sumuštinus. Išvedus vidurkį, gauta, jog tyrimo dalyviai vidutiniškai sutiktų mokėti po 2,5 eur. už sumuštinį.



8 pav. Sumuštinų kaina, kurią sutiktų mokėti tyrimo dalyviai (sudaryta autorių)

Apibendrinus tyrimo rezultatus, hipotezė apie per mažą „Food on foot“ prekės ženklo naujo asortimento žinomumą yra teisinga. Apklausos dalyvių teigimu, jie gauna nepakankamai informacijos apie naują asortimentą, o daugumos naujo asortimento sumuštinų nėra matę ir pardavimo vietose. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė dar vieną problemą – „Food on foot“ prekės ženklo neatsiskyrimas nuo „Mantingos“ prekės ženklo.

### Prekės ženklo „Food on foot“ marketingo komplekso tobulinimo sprendimai

Atlikus kiekybinius tyrimus paaiškėjo, jog vartotojai atpažįsta „Food on foot“ prekės ženklą, tačiau „Food on foot“ sumuštiniai labiau asocijuojasi su „Mantingos“ prekės ženklu. Taip pat paaiškėjo, jog „Food on foot“ naujo asortimento prekių žinomumas bei prieinamumas pardavimo vietose yra nepakankamas. Dėl šių priežasčių iškelti du marketingo tikslai:

1. Padidinti prekės ženklo „Food on foot“ vardo žinomumą;
2. Padidinti „Food on foot“ naujo asortimento žinomumą ir prieinamumą.

Šiems tikslams pasiekti tinkama diferenciacijos strategija, kuri padidintų konkurencinį pranašumą bei išskirtinumą. Konkurencinis pranašumas gali būti pasiekiamas pasitelkus emocinį pranašumą. Pagrindiniai „Food on foot“ prekės ženklo konkurentai nepasižymi aktyvia komunikacija su savo vartotojais, tad „Food on foot“ sukuriant aktyvią, glaudžią komunikaciją su vartotojais, socialiniuose tinkluose, galima pasiekti stiprų emocinį ryšį, kurio pagrindu vartotojai ne tik atsimintų „Food on foot“ prekės ženklą, bet ir taptų lojaliais vartotojais.

Norint tobulinti „Food on foot“ prekę siūloma trikampių sumuštinus parduoti skirtingų skonių, vienoje pakuotėje. Tai būtų patrauklu tiems vartotojams, kurie negali apsispręsti, kurio vieno, skonio nori, bet negali pirkti dviejų pakuočių, kadangi tai bus per daug ir per brangu. Be to, taip suteikiamos sąlygos vartotojams išbandyti naujus skonius. Taip pat, atsižvelgiant į respondentų atsakymus, siūloma parduoti sumuštinus smalžiams, tiems, kurie ryte skubėdami į darbą nori prie kavos suvalgyti saldų sumuštinį. Pavyzdžiui, sumuštinis su šokoladu ir bananais ar riešutų sviestu ir uogiene, uogomis, vaisiais. Galutiniame rezultate būtų galima į vieną pakuotę įdėti sumuštinį su mėsa ir saldų ir reklamuoti kaip pagrindinį patiekalą su desertu. Atsižvelgiant į tai, jog nagrinėjamo prekės ženklo produkcija parduodama per tarpininkus, kainų nustatymas, koregavimai ir nuolaidos priklauso ne tik nuo įmonės, bet ir nuo prekybos tinklų. „Food on foot“ kaina atitinka prekę, kadangi tikslinė auditorija, tai jauni skubantys, keliaujantys asmenys, studentai, gali sau leisti už vieną dienos patiekalą sumokėti nedidelę sumą ir socialiai pavalyti, taigi naujos kainodaros nesiūloma.

„Food on foot“ prekės ženklo gaminiai parduodami naudojant intensyvią paskirstymo strategiją. Pagaminti užkandžiai ir sumuštiniai yra masiškai parduavinėjami per tarpininkus įvairiuose prekybos tinkluose tiek Lietuvoje, tiek eksportuojama į užsienį, taip pasiekiamas didesnė auditorija. Taip pat, „Food on foot“ prekės yra parduodamos degalinėse, spaudos kioskuose, maisto aparatuose, šios pardavimo vietos palankios vartotojams, kurie skuba ar keliauja. „Food on foot“ prekės ženklo paskirstymo strategijos nereikia keisti ir tobulinti, kadangi pagal nustatytą tikslinę auditoriją, prekės yra lengvai prieinamos vartotojams. Sprendžiant išsiaiškintas problemas ir tobulinant marketingo komplekso elementus, labiausiai rekomenduojama susitelkti į rėmimo elemento tobulinimą ir vystymą.

Pirmajai problemai, mažam „Food on foot“ vardo žinomumui, spręsti siūloma sukurti įsimintiną reklamą. Atsižvelgiant į tai, jog respondentai pagalvoja apie „Mantingos“ produkciją, kai yra kalbama apie paruoštus sumuštinus, parodo, kad reikia visuomenei labiau pristatyti prekės ženklą „Food on foot“ ir atskirti jį nuo gamintojo, bet tuo pačiu parodant, kad išlikusi ta pati aukšta kokybė, kaip ir buvo produktai su „Mantingos“ vardu. Sukūrus trumpą įsimintiną šūkį ar dainą reklamai, būtų naudinga žmonėms įsimenant prekės ženklo vardą.

Radijas yra daugumos vairuotojų kompanionas kelionėse, todėl būtų tinkama panaudoti dainą ar šūkį, reklamoje radijo stoties eterio metu. Be to, „Food on foot“ yra skirtas keliaujantiems žmonėms, todėl patogiu tiesiogiai reklamuoti prekės ženklą eteryje. Radijo reklamą vykdyti geriausia M-1 radijo stotyje, kadangi jie savo klausytojus apibūdina panašiai, kaip „Food on foot“ savo vartotojus, tai jaunatviškas, šiuolaikiškas, draugiškas, aktyvus žmogus (m-1.fm, 2022). Taip pat, 2022 metų pavasario, vasaros radijo auditorijos tyrimo atliktais duomenimis, M-1 turi didžiausią dienos



pasiekiamumą lyginant su kitomis lietuviškomis radijo stotimis (Kantar, 2022). „Food on foot“ prekės ženklas jau anksčiau yra bendradarbiavęs su radijo stotimi, todėl tai sudarytų geras sąlygas dar kartą bendradarbiauti. Naudinga atsižvelgti į tai, jog trumpa reklama su šūkiu kainuotų pigiau, nei ilga, kurios klausytojai neįsimintų.

Šūkį M-1 radijo eteryje planuojama reklamuoti birželio, liepos ir rugpjūčio mėnesiais, kas antrą savaitgalį, kadangi vasaros savaitgaliais žmonės yra labiau linkę keliauti automobiliu, taip pat, privalumas, jog savaitgaliais reklama, radijo stotyje, mažiausia kaina. Šūkis turėtų būti trumpesnis nei 15 sekundžių, todėl reklamos kaina dienai būtų 48.30 eurai (<https://www.m-1.fm/reklama/>, n.d.). Taigi vasaros sezonu, šešis savaitgalius, iš viso 12 dienų bus leidžiamas šūkis radijo stoties M-1 eteryje. Keturių birželio dienos kainuos 193.20 eurai be pvn., o likusios aštuonios dienos 336 eurai be pvn., galutinė kaina pateikiama 3 lentelėje.

**3 lentelė. Radijo reklamos trijų mėnesių kaina žinomumui didinti** (sudaryta autorių, remiantis oficialiame radijo stoties puslapyje pateikiamomis reklamos kainomis)

	Komunikacijos priemonė	Tikslinė grupė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Kaina	KPI
1.	Reklama su įsimintinu šūkiu M-1 radijo stotyje.	Jauni, mėgstantys keliauti automobiliu asmenys.	x	x	x	529.20 Eur.	Pardavimo pajamos.
						Iš viso: 529.20 Eur.	

Antrajai problemai spręsti reikia pasitelkti reklamą. Tikslas yra didinti naujų produktų žinomumą, todėl reklamoje ir turėtų būti pristatyti nauji produktai. Norint tai pasiekti, kiekvieną kartą „Mantingai“ išleis naujo skonio gaminį „Food on foot“ prekės ženklui, turėtų būti jam sukurta reklama, be to prekės ženklo socialiniuose tinkluose pristatyti naujus gaminius. Reklamoje parodyti kaip atrodo naujas produktas, pabrėžti naują skonį, jo išskirtinumą, pritraukti žmonių dėmesį. Atsižvelgus į patogumą ir į tai, jog socialiniais tinklais naudojasi jaunutviški, aktyvūs žmonės, reklamą palanku būtų paskelbti socialiniame tinkle „Instagram“, kuomet yra reklamuojamas į paskyrą įkeltas įrašas. Business Instagram (2022) skelbiama, kad perkant įrašo reklamą „Instagram“ tinkle galima nusistatyti tikslinę auditoriją, kurią norima pasiekti su reklama, nuspręsti kiek kartų turi parodyti reklamą per dieną, nusistatyti biudžetą gali pats prekės ženklas. Taip pat, galima sekti reklamos pasiekiamumą, todėl paprasta įsivertinti, ar įrašas pasiekia norimą auditoriją ir jos kiekį. Reklamuojant „Instagram“ istoriją (angl. Instagram story) galima komunikuoti su auditorija įkeliant apklausą (angl. Instagram poll), kurioje verta paklausti žmonių nuomonės apie naują skonį. Atliekant šiuos veiksmus ne tik didės naujo produkto žinomumas, bet taip pat ir gerės komunikacija su vartotojais.

Reklama socialiniame tinkle „Instagram“ yra apmokama skirtingais būdais, prisitaikant prie užsakovo, kuris pats gali pasirinkti jam patogų būdą. Vienas iš siūlomų variantų yra mokėti už vartotojų pasiekiamumą, kitaip tariant, užsakovas susimoka už tai kiek kartų nori, kad reklamą pamatytų Instagram vartotojai. Internetinio puslapio k6agency.com (2022) pateikiama informacija remiantis, 1000 pasiektų vartotojų Instagram platformoje kainuoja 6.79 eurai. Taigi Instagram platformoje šiuo būdu planuojama reklamuoti birželio mėnesį įrašus su informacija apie naujus produktus, kartą į savaitę, kur juos galima rasti, kartą į savaitę, taip pat istorijas su apklausomis rugpjūčio mėnesį, kartą į savaitę, taigi iš viso yra 14 dienų, viena diena kainuoja 6.79 eurai, galutinė kaina pateikiama 4 lentelėje.

**4 lentelė. Socialinių tinklų reklamos trijų mėnesių planas naujų produktų žinomumui ir prieinamumui gerinti** (sudaryta autorių)

	Komunikacijos priemonė	Tikslinė grupė	Birželis	Liepa	Rugpjūtis	Kaina	KPI
1.	Socialiniuose tinkluose skelbiama ir reklamuojama informacija apie tai, kur galima rasti „Food on foot“ prekes, ypatingai, naujus skonius.	Jauni, socialiniais tinklais besinaudojantys asmenys.	x			33.90 Eur.	Naujų produktų pardavimo pajamos, vartotojų pasiekiamumas.
2.	Instagram įrašų (angl. post) su informacija apie naujuosius produktus reklamavimas.	Jauni socialiniais tinklais besinaudojantys asmenys.	x			27.16 Eur.	Naujų produktų pardavimo pajamos, vartotojų pasiekiamumas.
3.	Instagram apklausų (angl. poll) skelbimas ir reklamavimas.	Jauni socialiniais tinklais besinaudojantys asmenys.			x	33.90 Eur.	Naujų produktų pardavimo pajamos, vartotojų pasiekiamumas.
						Iš viso: 94.96 Eur.	

Apibendrinant galima teigti, jog prekės ženklas „Food on foot“ puikai pateikia marketingo komplekso elementus prekę, kainą ir paskirstymą, bet turi gerinti rėmimą. Įvykdžius siūlomas rėmimo priemones, pagerėtų prekės ženklo „Food on foot“ vardo žinomumas, naujų produktų žinomumas ir prieinamumas.

### Išvados

1. Atlikus teorinių šaltinių analizę nustatyta, kad organizacija nuolat turi stebėti, analizuoti ir tobulinti savo marketingo komplekso elementus, tai yra, prekę, kainą, paskirstymą ir rėmimą. Prieš priimant sprendimus būtina atlikti makro aplinkos analizę ir išsiaiškinti, kokie veiksniai gali daryti įtaką organizacijos marketingo sprendimams ir vartotojų elgsenai, taip pat būtina nusimatyti marketingo veiksmų įvertinimo mechanizmą nusistatant aktualius KPI rodiklius.

2. Atlikus vartotojų nuomonės empirinį tyrimą anketinės apklausos metodu, patvirtinta iškelta mažo prekės ženklo „Food on foot“ naujos produkcijos žinomumo problema. Respondentų atsakymai parodė, kad vartotojams trūksta informacijos apie naują produktų asortimentą. Taip pat, išsiaiškinta, kad dalis vartotojų neatskiria prekės ženklo „Food on foot“ nuo „Mantingos“ prekės ženklo. Respondentai teigiamai vertina sumuštinių pakuotę, asortimentą, patogumą vartoti, tačiau reikėtų didenį dėmesį atkreipti į didesnę komunikavimą apie produkcijos kokybę. Daugelio naujų prekės ženklo sumuštinių respondentai nėra ragavę, nors norėtų, tai rodo marketingo komunikacijos ir kitų rėmimo veiksmų intensyvinimo poreikį.

3. Išanalizavus prekės ženklą „Food on foot“, išsiaiškinta, kad prekės, kainos ir paskirstymo elementai vykdomi tinkamai, o prekės ženklui norint išspręsti iškeltas problemas siūloma taikyti marketingo komunikacijos tobulinimo veiksmų planą. Pasirinkta gerinti marketingo komplekso elementą – rėmimą. Planuojama efektyvinti socialinių tinklų veiklą, atsiradus naujiems sumuštinių skoniams į socialinius tinklus kelti aktualią informaciją apie juos. Taip pat, siekiant didinti prekės ženklo „Food on foot“ vardo žinomumą, pasitelkti radijo reklamą. Kadangi vasarą žmonės daug keliauja ir perka iš anksto pagamintus sumuštinus, siūloma numatytus rėmimo veiksmus atlikti vasaros metu. Siūlomų reklamos priemonių 3 mėnesiams biudžetas – 624,16 eurų.

### Literatūra

1. Business instagram. (2022). *Explore what's possible with Instagram ads*. <https://business.instagram.com/advertising>
2. Cancela, B. L. ir kiti. (2020). The influence of corporate governance on corporate sustainability: new evidence using panel data in the Iberian macroeconomic environment. *International Journal of Accounting & Information Management, Volume 28 Issue 4*. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2020-0068>
3. Euromonitor. (2021). *Ready meals in Lithuania*. <https://www.euromonitor.com/ready-meals-in-lithuania/report>
4. Grand View Research. (2022). *Pre-packaged Sandwiches Market Report Size*. [https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pre-packaged-sandwiches-market?fbclid=IwAR2FgJpVmR-NAM\\_ySzIM9Ne6R1c5L8pjDiAgwTa1eCdsuS1M8m92-AAx2QY#](https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pre-packaged-sandwiches-market?fbclid=IwAR2FgJpVmR-NAM_ySzIM9Ne6R1c5L8pjDiAgwTa1eCdsuS1M8m92-AAx2QY#)
5. K6agency.com (2022). *Cost of Instagram ads in 2022 – Full updated guide*. <https://www.k6agency.com/instagram-ads-cost/?fbclid=IwAR2R0JfQ0HH1D70uzKcT0PLsOHYmlvI9N9jzjhLihRXXJGZvwTEHoOFpGmY>
6. Kantar. (2022). *Media auditorijų tyrimai. Radijo auditorijos tyrimas. 2022 pavasaris – vasara*. <https://www.kantar.lt/lt/news/radijo-auditorijos-tyrimas-2022-m-pavasaris-vasara/>
7. Kapferer, J.J. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. New York, NY: Free Press
8. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
9. Klimkevičiūtė, D. (2021). *Prekės ženklas*. <https://www.vle.lt/straipsnis/prekes-zenklas/>
10. M-1. (2022). *Reklama. Reklamos kaina*. <https://www.m-1.fm/reklama/>
11. Mieliauskienė V., Šabrinskienė R. (2022). *Darbo marketingo skyriuje vadovas*. <https://dSPACE.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/6913/DARBO%20MARKETINGO%20SKYRIUJE%20VADOVAS%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
12. Mantinga. (2022). *Food on foot*. <https://www.mantinga.lt/lt/b/FOF>
13. Oficialiosios statistikos portalas (OSP). (2022). *Nuolatinių gyventojų skaičius pagal lytį ir amžiaus grupes mieste ir kaime metų pradžioje*. [https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=76e9a07e-db64-4315-bc75-99dce4594805#](https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=76e9a07e-db64-4315-bc75-99dce4594805#/)
14. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012). *Marketingas*. Kaunas: Spindulio spaustuvė.
15. Sederavičiūtė, Ž. (2020). KPI Rodikliai – alternatyva įmonių finansinės veiklos vertinimui. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos. eISSN 2351-5597. vol. 14, no 1: 58-66*. <https://doi.org/10.15544/ssaf.2020.06>
16. Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.

### SOLUTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF THE MARKETING COMPLEX OF THE "FOOD ON FOOT" BRAND

The work presents an analysis of the current market situation of the "Food on foot" brand, based on the formulated problem, quantitative research - a questionnaire survey - was conducted, also a marketing action plan for the "Food on foot" brand was prepared, which will help solve the identified problem. In 2020 the value and quantity of ready-made meals grew when the provision of food preparation services was severely disrupted by the quarantine. To take a break from cooking, consumers increasingly chose to buy ready-to-eat meals (Euromonitor, 2021). In 2018 the global pre-packaged sandwich market was valued at \$13.0 billion USD, and it is expected that from 2019 until 2025 it will grow by another 4.9 percent. Over the past few years, a wide range of products to meet different consumer needs and tastes has fuelled the demand for convenience foods, including pre-packaged sandwiches (Grand View Research, 2022). To find out the popularity of the new assortment of the "Food on foot" brand in the opinion of consumers, a quantitative study was conducted - an anonymous questionnaire survey. The results of the survey confirmed the raised a problem of low awareness of the new production of the "Food on foot" brand, and another problem was also clarified - some consumers do not distinguish the "Food on foot" brand from the "Mantinga" brand. The results of the follow-up study also confirmed the availability of a small new range of Food on foot. To solve the identified problems, it was decided to improve the element of the marketing complex - sponsorship, and it is planned to make the activity of social networks more efficient.

Keywords: Food on foot, brand, marketing complex, ready-to-eat sandwiches.

# DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO STIPRINIMAS VERSLO ORGANIZACIJOS PAVYZDŽIU

*Arina Višnevskaja (stud.), vadovė Lina Kupstienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamas darbdavio įvaizdis, pagrindžiant jo svarbumą teoriniais ir praktiniais aspektais. Straipsnyje aprašoma darbdavio įvaizdžio koncepcija, svarba, galimos problemos ir pateikiami darbdavio įvaizdžio kūrimo ir stiprinimo metodai remiantis teorine informacija. Siekiant išanalizuoti darbdavio įvaizdį konkrečiu pavyzdžiu, straipsnyje pateikiama verslo organizacijos charakteristika, aprašoma tyrimo metodologija ir pateikiami tyrimo rezultatai. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikiamos verslo organizacijos darbdavio įvaizdžio stiprinimo rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: darbdavio įvaizdis, verslo organizacija, darbuotojų pasitenkinimas, potencialių darbuotojų pritraukimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Didžiausią vertę organizacijai kuria joje dirbantys žmonės, todėl įmonėms atsiranda poreikis kurti ir stiprinti savo darbdavio įvaizdį. Įmonės, kurios investuoja tiek savo laiką, tiek finansus į darbdavio įvaizdį, turi didesnę galimybę pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, nes dabartinių kandidatų įpročiai yra pasikeitę ir prieš kandidatuodami į laisvas darbo pozicijas, jie pasitikrina prieinamą informaciją apie darbdavį viešojoje erdvėje, klausia nuomonės tų, kurie dirba arba dirbo įmonėje (HR Hint online, 2019). Suvokimas, kas yra darbdavio įvaizdis, kodėl jis yra svarbus, organizacijos darbdavio įvaizdžio identifikavimas ir sprendimų priėmimas dėl darbdavio įvaizdžio stiprinimo yra aktualūs aspektai, kadangi tai yra pirmieji žingsniai link vertingų darbuotojų pritraukimo ir organizacijos konkurencingumo.

**Tyrimo problema.** Darbuotojų pritraukimas nėra tik organizacijos personalo skyriaus darbas, tai yra visos įmonės darbuotojų indėlis į darbdavio įvaizdį. Kokias sritis reikėtų stiprinti verslo organizacijai, kad ji, kaip darbdavys būtų patrauklesnė?

**Tyrimo tikslas** – įvertinus verslo organizacijos darbdavio įvaizdį, pasiūlyti jo stiprinimo galimybių.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai paaiškinti darbdavio įvaizdžio aspektus.
2. Išanalizuoti verslo organizacijos vidinį darbdavio įvaizdį.
3. Išanalizuoti potencialių darbuotojų lūkesčius darbdaviui ir palyginti jį su kuriu nors išoriniu darbdavio įvaizdžiu verslo organizacijoje.
4. Pateikti darbdavio įvaizdžio stiprinimo rekomendacijas.

**Tyrimo objektas** – darbdavio įvaizdis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu, lyginamoji analizė.

## Darbdavio įvaizdžio samprata ir kūrimo priemonės

Darbdavio įvaizdis yra įmonės reputacija, siūloma vertė darbuotojui, geidžiamumas ir patrauklumas darbo rinkoje (HR Hint online, 2019). Pagal Highhouse ir kt. (2009), darbdavio įvaizdis žmogaus suvokimu yra darbo vieta organizacijoje, kuri yra visumoje su socialiniu, finansiniu įvaizdžiais ir įmonės įvaizdžiu rinkoje. Socialinis įvaizdis yra žmogaus suvokimas apie bendrovės socialinę atsakomybę, finansinis įvaizdis – žmogaus suvokimas apie bendrovės finansinius rezultatus, organizacijos įvaizdis rinkoje – tai žmonių požiūris į įmonės gaminamas prekes ar paslaugas. 1996 metais Ambler ir Barrow darbdavio įvaizdį apibūdino kaip funkcines, ekonomines ir psichologines naudas, kurios gaunamos darbuotojui įsidarbinus įmonėje ir tapatinamos su darbdaviu. Pagal Ahmad ir kt. (2019), darbdavio įvaizdis yra organizacijos pasiūlymo pardavimas dabartiniam ar potencialiam darbuotojui, o įvaizdžio tikslas – išlaikyti darbuotojų lojalumą, komunikuojant apie organizacijos teigiamus aspektus tiek jos viduje, tiek išorėje. Todėl galima išskirti du darbdavio įvaizdžio tipus – vidinį ir išorinį. Vidinį darbdavio įvaizdį galima apibūdinti kaip organizacijoje dirbančių darbuotojų įmonės matymą. Tai yra apie įmonę, kaip darbdavį, įsivaizdavimų visumą, be to vizija ir psichologinis suvokimas, orientuotas formuoti teigiamą arba neigiamą esamų darbuotojų požiūrį į organizaciją. O išorinis – tai darbdavio įvaizdis, susiformavęs potencialių darbuotojų galvose. Jis skirtas darbuotojų pritraukimui į įmonę (Yarkova ir kt., 2018). Vidinis darbdavio įvaizdis yra strategija, skirta pagrindinėms organizacijos sritims pabrėžti, kurios skirtos išlaikyti darbuotojus ir palaikyti santykius tarp jų (Maheshwari, 2017), o išorinis laikomas svarbiu darbuotojų pritraukimo faktoriumi (Kargas, Tsokos, 2020).

Darbdavio įvaizdis yra visada, nepriklausomai nuo to, ar jis kuriamas sąmoningai pačios organizacijos, ar vystosi savaime, kadangi tam tikras darbdavio įsivaizdavimas jau yra esamų ar potencialių darbuotojų galvose (Varfolomejeva, 2018). Norint valdyti darbuotojų įsivaizdavimą apie organizaciją, reikėtų kurti „dirbtinį“ įvaizdį, t. y., sąmoningai kurti

patrauklų darbdavio įvaizdį pasitelkiant jį kaip strategiją darbuotojų pritraukimui. Kargas ir Tsokos (2020) siūlo penkių žingsnių strategiją darbdavio įvaizdžiui kurti: 1) suprasti, kokios yra įmonės vertybės ir pagrindinės charakteristikos; 2) sukurti darbuotojams „įspūdingo darbdavio įvaizdžio pažadą“; 3) nustatyti vidinius efektyvumo rodiklius, vertinančius tikslo pasiekimą; 4) suderinti metodus, kurie palaiko darbdavio įvaizdį; 5) realizuoti darbdavio įvaizdžio strategiją praktikoje.

Darbdavio įvaizdžiui formuoti gali būti pasitelkiamos skirtingos priemonės. Remiantis Barbaros (2020), vienos iš išorinį darbdavio įvaizdį formuojančių priemonių yra viešieji renginiai, reklama ir socialinė atsakomybė. Pagal Stuss ir Herdan (2017), išorinis darbdavio įvaizdis gali būti formuojamas, pasitelkiant tokias priemones: talentų bendruomenės (grupė žmonių, kurie galbūt, dar nepasirengę pretenduoti į darbą arba nesurado tinkamos pozicijos), darbuotojus-ambasadorius (esami darbuotojai, gerai atsiliepiantys apie darbdavį viešojoje erdvėje), žaidimus (kompiuterinis / mobilus žaidimas, simuliuojantis bendrovės darbo aplinką), socialinius tinklus. Pagal Michel (2017), išskiriamos priemonės – karjeros svetainė arba karjeros puslapis įmonės svetainėje, renginių rėmimas, grįžtamasis ryšis kandidatams. Bendrovė AMDG (2018) nurodo išskirtinį stilių (logotipas, spalvos, pavadinimai, spaudos atributai, darbo rūbai ir kt.), viešuosius ryšius (organizacijos komunikacija su spauda, akcininkais, investuotojais, komunikavimas socialiniuose tinkluose), išorinio darbdavio įvaizdžio kūrimo priemones.

Formuojant vidinį darbdavio įvaizdį organizacijoms verta susimąstyti apie atitinkamas formavimo priemones, viena iš jų – organizacinė kultūra – tai aplinka, kurioje dirbama kasdien. Organizacinė kultūra susideda iš vertybių, įsitikinimų, žmonių santykių ir elgesio, o pajusti ją galima per kalbą, sprendimo priėmimo būdus, simbolius, istorijas ir legendas, įgalinimo lygio, šventes ir kasdienio darbo metodus (Heathfield, 2020). Kita priemonė – vidinė komunikacija, kuri turi užtikrinti visų organizacijos darbuotojų vienodą įmonės misijos, vizijos, tikslų supratimą, aiškų informacijos pateikimą, kuris nepalieka vietos interpretacijoms (Valentukonytė-Urbanavičienė, Simanuskaitė, 2021). Dar viena priemonė vidiniam darbdavio įvaizdžio formavimui gali būti motyvacinė sistema – tai valdymo įrankis, skatinantis darbuotojus priimti tam tikrą elgesį ir praktiką, ir veikiantis pagal principą, kad motyvuoti darbuotojai atiduos organizacijai viską, ką gali (Harappa, 2021). Nemažiau svarbi priemonė vidiniam darbdavio įvaizdžiui formuoti yra darbo užmokestis. Skaičiavimai rodo, kad oriam gyvenimui vidurinės klasės žmogui reikėtų 1200 eurų į rankas, tačiau dėl šiuo metu itin aukštos infliacijos ši suma gali būti 50 % didesnė (Kupetytė, 2022). Jei darbdavys gali pasiūlyti savo darbuotojams tokį atlyginimą, visumoje su kitomis materialinėmis ir nematerialinėmis naudomis, didelė tikimybė, kad jų lojalumas bus didesnis. Pagal Staniec ir Kalinska-Kula (2021), darbdavio įvaizdį formuojančios priemonės gali būti skirstomos detalčiau, t. y., tam tikros veiklos nukreiptos į darbuotojus: darbuotojų komandos formavimo (*angl. team-building*) veiklos, ugdomasis vadovavimas (*angl. coaching*), darbuotojų mokymai ir tobulėjimas, vidinė karjera, individuali veiklos vertinimo sistema.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad organizacijos kaip darbdavio įvaizdis yra esamų ir potencialių darbuotojų įsitikinimų rinkinys apie darbdavį. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius nuosekliai kuriamas ir stiprinamas darbdavio įvaizdis gali tapti stipriu įrankiu potencialiems darbuotojams pritraukti bei gerinti visos organizacijos reputaciją. Svarbu pabrėžti, kad darbdavio įvaizdis pradedamas kurti iš vidaus, kur darbuotojai laikomi didžiausiu organizacijos sėkmės elementu, todėl kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje yra tiesioginis darbdavio išorinio įvaizdžio atspindys. Neatsižvelgiant į darbdavio įvaizdžio trūkumus, organizacijoms tai gali kainuoti brangiau (prasta reputacija, nepatenkinti darbuotojai, blogi atsiliepimai ir kt.) negu investavimas į darbdavio įvaizdžio kūrimo ir stiprinimo priemones, kurie gali ženkliai prisidėti prie organizacijos sėkmės, didinti jos konkurencingumą ne tik darbo, bet ir visoje rinkoje.

### Vidinio darbdavio įvaizdžio verslo organizacijoje tyrimas

Analizei pasirinkta verslo organizacija yra didelė uždaroji akcinė bendrovė (joje dirba virš 500 darbuotojų), kuri priklauso gamybos įmonių grupei. Verslo organizacijoje vieni sprendimai priimami bendrovės lygmeniu, o kiti priimami centralizuotai įmonių grupės lygmeniu, tame tarpe ir dalis sprendimų, susijusių su darbdavio įvaizdžio kūrimu.

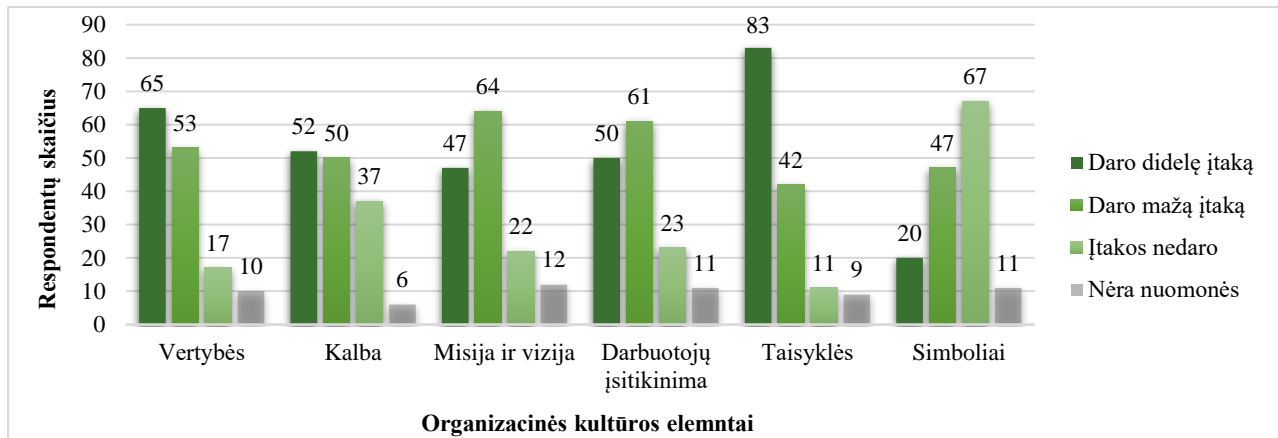
Norint išsiaiškinti, kokia yra vidinio darbdavio įvaizdžio situacija verslo organizacijoje buvo atliktas kiekybinis ir kokybinis empiriniai tyrimai. Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausiami organizacijoje dirbantys darbuotojai, imtis buvo apskaičiuota remiantis V. I. Paniotto formule, kai organizacijoje dirba 570 darbuotojai, taikant 7 proc. paklaidą, apskaičiuota tyrimo imtis – 146 respondentai, tyrime sudalyvavo 145 organizacijos darbuotojai. Apklausos klausimyną sudaro 17 klausimų, 15 uždarų, su kelių atsakymų pasirinkimu ir 2 atviri. Buvo atliktas interviu su įmonės grupių organizacinės kultūros vystymo vadovu, kurio atsakymai buvo lyginami su kiekybinio tyrimo rezultatais.

Verslo organizacijos darbuotojų nuomonės tyrimu nustatyta, kad didžioji dalis dirbančių bendrovėje darbuotojų yra 1-5 metų darbo stažą turintys darbuotojai (39 proc. visų respondentų) ir dirbančių organizacijoje daugiau nei 10 metų (37 proc. visų respondentų). Daugiau nei pusė darbuotojų priklauso 31-50 metų amžiaus grupei (55 proc. visų respondentų). Bendrovėje didesnę dalį (54 proc.) sudaro vyrai, o pagal pareigas daugiausia yra darbininkų (63 proc. visų respondentų).

Kiekybinis verslo organizacijos darbuotojų nuomonės tyrimas lyginamas su įmonių grupės (toliau – Grupė), kuriai priklauso bendrovė, kokybinio organizacinės kultūros vystymo vadovo (toliau – OKV vadovas) nuomonės tyrimu. Verslo organizacijos darbuotojų nuomonės tyrime, anketos pirmame klausime respondentų buvo prašoma išreikšti savo pasitenkinimą darbdaviu: 79 proc. respondentų patenkinti, 7 proc. – nepatenkinti ir 14 proc. negali atsakyti. Antras klausimas buvo skirtas nustatyti, dėl kokių priežasčių darbuotojai darbinosi bendrovėje. Pagrindinės

priežastys – kitų asmenų rekomendacijos, tai pasirinko 27 proc. respondentų, darbo užmokestis (18 proc. respondentų) ir tobulėjimo galimybės (17 proc. respondentų). Kitas priežastis tokias, kaip bendrovės žinomumą, karjeros galimybes, socialinę atsakomybę respondentai rinkosi rečiau. Trečiame anketos klausime respondentų buvo prašoma nurodyti priežastis, kodėl liko dirbti bendrovėje. Interviu metu OKV vadovas paminėjo, kad darbuotojų nuomonės tyrimas, kuris buvo atliekamas 2021 m., parodė, kad darbuotojams bendrovė labiausiai patinka dėl komandos, vadovo įvertinimo, socialinės atsakomybės, inovatyvumo, darbo grafiko (gyvenimo ir darbo balanso), galimybės tobulėti. Galima teigti, kad bendrovėje kolektyvo sutelktumas yra stiprus, kadangi vadovo minėta priežastis komanda, sutampa su darbuotojų nuomone, dalyvavusių kiekybiniame tyrime, 24 proc. respondentų paminėjo draugišką kolektyvą, kaip priežastį, dėl kurios liko bendrovėje.

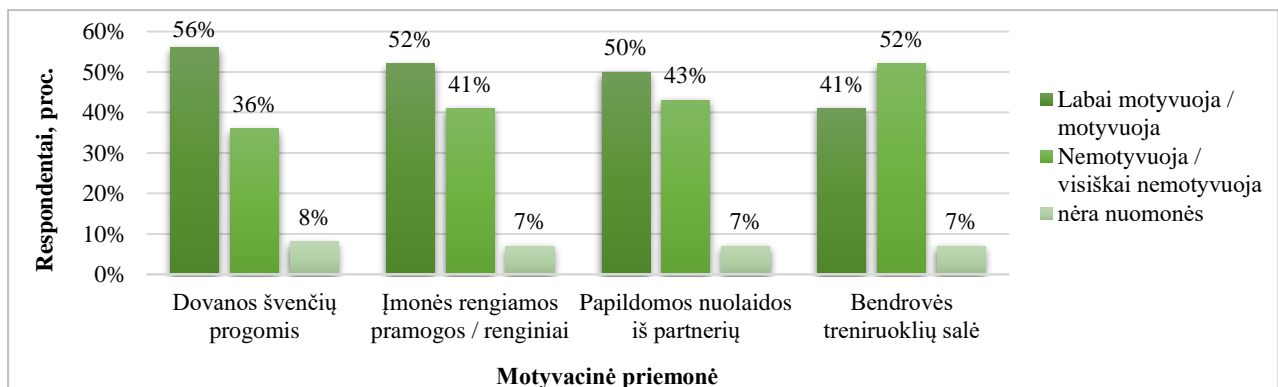
Vertinant organizacinės kultūros elementų įtaką bendrovės atmosferai, santykiams tarp kolegų, respondentai nurodė, kad labiau didelę nei mažą įtaką daro bendrovės vertybės, kalba ir taisyklės, labiau mažą nei didelę įtaką daro misija, vizija ir darbuotojų įsitikinimai, o mažiausią įtaką daro arba visai nedaro įtakos simboliai (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų nuomonė dėl organizacinės kultūros elementų įtakos

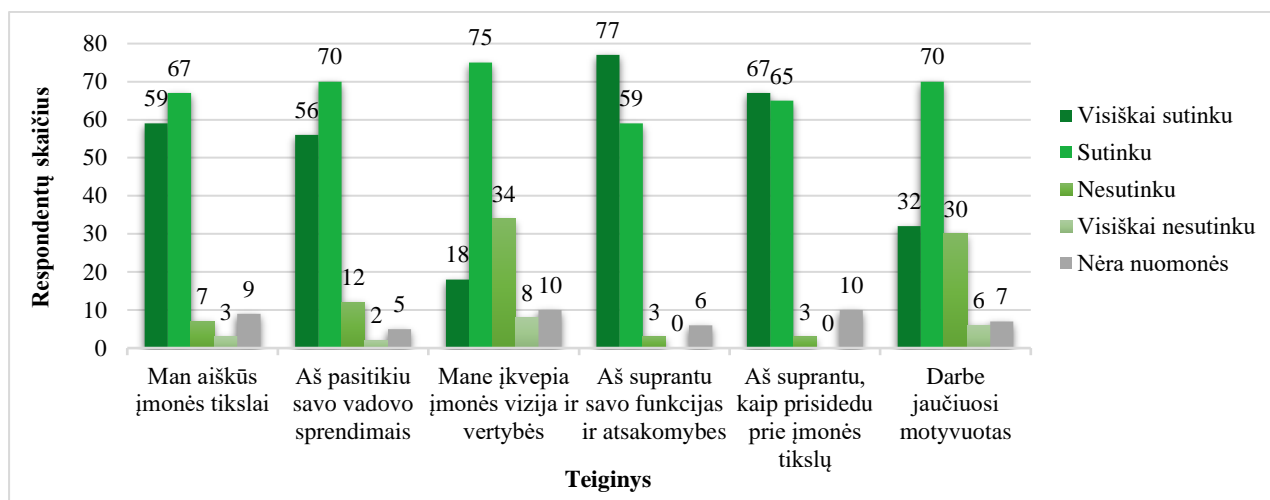
OKV vadovo nuomone, organizacinės kultūros elementų įtaka darbuotojų pasitenkinimui negali būti vertinama atskirai, nes tai yra kaip gairės, o pasitenkinimą iš tikrųjų veikia atitikimas tarp to, kas sakoma ir kas daroma. Tačiau pamini, kad darbuotojai dažnai kalba apie vertybes ir kultūrą, kas parodo, kad tai yra svarbūs elementai darbuotojų pasitenkinimui. Vadovo teigimu, svarbiausias faktorius darbuotojų pasitenkinimui yra tiesioginių vadovų gebėjimas dirbti su žmonėmis: grįžtamojo ryšio suteikimas, konstruktyvumas, komandos sutelkimas, darbuotojų skatinimas tobulėti.

Verslo organizacijoje taikomas platus motyvacinių priemonių paketas, darbuotojai apklausos metu turėjo įvertinti, kiek motyvuoja kiekviena iš bendrovėje taikomų motyvacinių priemonių. Respondentų nuomone, labai motyvuojančios priemonės yra piniginiai priedai (tai nurodė 75 proc. respondentų) ir sveikatos draudimas (tai nurodė 84 proc. respondentų). Nors 109 respondentai nurodė, kad piniginiai priedai yra labai motyvuojanti / motyvuojanti priemonė, OKV vadovas teigia, kad pinigai, darbo užmokestis yra svarbus dalykas darbuotojams, kadangi tai yra bazė, kuri privalo būti ir turi padėti žmogui jausti, kad jis gali patenkinti savo poreikius, tačiau yra sunku pamatuoti, kaip pinigai veikia darbuotojo motyvaciją. Jo manymu yra svarbesni minkštieji dalykai, kurie labiau motyvuoja darbuotojus. Labiausiai išsiskyrė keturios priemonės, kurios bendrovės darbuotojų nemotyvuoja / visiškai nemotyvuoja (žr. 2 pav).



2 pav. Mažiau motyvuojančios priemonės verslo organizacijoje

Tyrimas parodė, kad didžioji dalis visiškai sutinka / sutinka, kad jiems yra aiškūs įmonės tikslai, jie pasitiki savo tiesioginio vadovo sprendimais, juos įkvepia bendrovės vizija ir vertybės, jie supranta savo funkcijas ir atsakomybes bei kaip prisideda prie bendrovės tikslų ir jaučiasi motyvuoti (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų nuomonė apie bendrovės vidinę komunikaciją

Respondentams vertinant vidinės komunikacijos aspektus, labiausiai išsiskyrė trys aspektai: 1) bendrovės metiniai tikslai, 37 proc. darbuotojų nurodė, kad mažai apie tai žino, 8 proc. nurodė, kad nežino; 2) bendrovėje priimami sprendimai, 31 proc. darbuotojų nurodė, kad mažai žino, o 8 proc. nežino; 3) kitų skyrių veikla, 35 proc. respondentų nurodė, kad mažai žino ir 13 proc. nurodė, kad nežino.

Tyrimas parodė, kad 82 proc. darbuotojų iš savo tiesioginio vadovo gauna pakankamai grįžtamojo ryšio, 8 proc. gauna nepakankamai, 9 proc. negali atsakyti ir 1 proc. nuomonės nepateikė. Tarp 86 proc. ir 90 proc. darbuotojų pažymėjo, visiškai sutinkantys / sutinkantys, kad jų tiesioginis vadovas sudaro palankias sąlygas siekti tikslų, skatina imtis iniciatyvos ir priimti savarankiškus sprendimus bei pastebi potencialą ir suteikia galimybes jam vystytis. Tai parodo, kad bendrovėje ir visoje Grupėje skiriamas labai didelis dėmesys vadovams. OKV vadovas interviu metu ne kartą akcentavo svarbų tiesioginių vadovų vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui ir išskyrė tiesioginius vadovus kaip vieną iš darbdavio įvaizdžio formavimo priemonių, nes jie atlieka labai svarbų vaidmenį, kuriant palankią atmosferą savo komandoje, naudodami tiek savo patirtį, tiek suteiktomis priemonėmis, siekiant ugdyti, skatinti ir palaikyti savo komandos narius.

Remiantis tyrimo rezultatais, 71 proc. darbuotojų rekomenduoūt bendrovę savo pažįstamiems, 26 proc. nerekomenduoūt, 3 proc. nuomonės nepateikė. 37 respondentai nurodė, kodėl rekomenduoūt, dažniausios priežastys: geras / stabilus darbo užmokestis, susitelkęs kolektyvas, karjeros galimybės / galimybė tobulėti. 20 respondentų nurodė, kodėl nerekomenduoūt, dažniausios priežastys: dabartinis nestabilumas, žemas darbo užmokestis.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo organizacijoje vidinis darbdavio įvaizdis yra pakankamai stiprus, kadangi 80 proc. darbuotojų yra patenkinti darbdaviu ir 71 proc. rekomenduoūt bendrovę savo pažįstamiems, tačiau yra tam tikrų probleminių sričių, kurias reikia tobulinti. Dėmesio reikėtų skirti organizacinei kultūrai, motyvacinėms priemonėms ir vidinės komunikacijos aspektams.

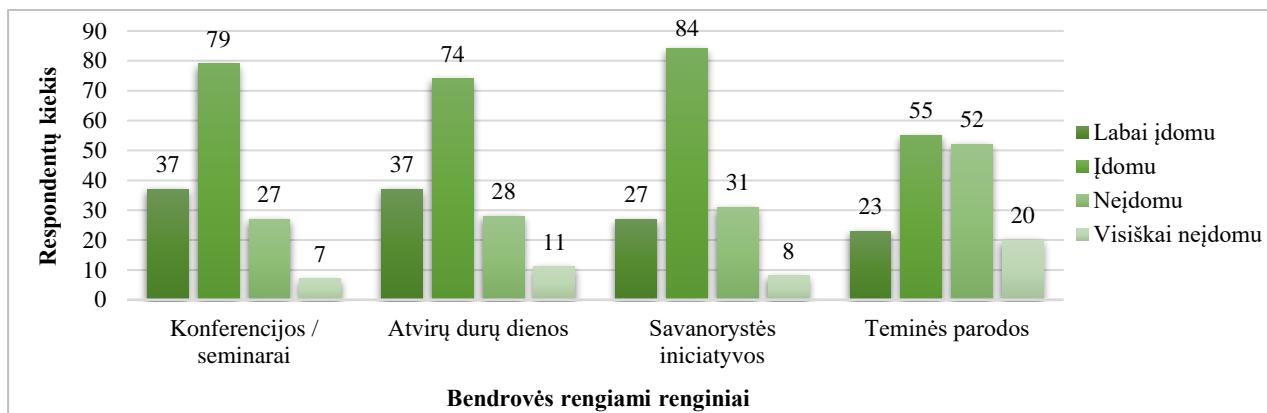
### Išorinio darbdavio įvaizdžio tyrimas

Norint išsiaiškinti, kokie yra potencialių darbuotojų lūkesčiai darbdaviui bei nustatyti, kaip valdomas išorinis darbdavio įvaizdis verslo organizacijoje, buvo atlikti kiekybinis ir kokybinis empiriniai tyrimai. Kiekybinis tyrimas buvo nukreiptas į potencialius darbuotojus. Tyrime galėjo dalyvauti visi 18-64 metų amžiaus nuolatiniai Lietuvos gyventojai, kurių pagal Statistikos departamentą 2022 m. buvo 1749752. Remiantis V. I. Paniotto formule, taikant 8 proc. paklaidą, apskaičiuotas imties dydis – 150 respondentų, tyrime tiek ir sudalyvavo. Klausimyną sudaro 17 klausimų, 15 uždarų, su kelių atsakymų pasirinkimu ir 2 atviri. Buvo atliktas interviu su įmonės grupių viešųjų ryšių projektų vadovu, kurio atsakymai buvo lyginami su kiekybinio tyrimo rezultatais.

Kiekybinis potencialių darbuotojų nuomonės tyrimas lyginamas su Grupės kokybinio viešųjų ryšių projektų vadovo (toliau – VRP vadovas) nuomonės tyrimu. VRP vadovas teigia, kad išorinis darbdavio įvaizdis turi būti teigiamas ir neturi prasilenkti su realybe, t. y. išorinės žinutės turi atitikti vidinius veiksmus bendrovėje, nes tai yra svarbu potencialiems darbuotojams pritraukti. Kiekybiniame potencialių darbuotojų nuomonės tyrimo 126 respondentai, o tai 84 proc. nuo visų respondentų, pažymėjo, kad darbdavio įvaizdis yra svarbus, renkantis darbovietę. Respondentai išskyrė keturis svarbiausius veiksnius, kurie lemia patrauklų darbdavio įvaizdį: socialinę atsakomybę (pažymėjo 100 respondentų), darbo užmokestį (pažymėjo 91 respondentas), socialinius tinklus (pažymėjo 85 respondentai) ir viešuosius ryšius (pažymėjo 82 respondentai). VRP vadovas išskyrė potencialių darbuotojų pritraukiančius veiksnius tokius, kaip darbo užmokestį, darbo grafiką, kitų nuomonę ir papildomą veiklą.

Respondentai renginių rėmimą išskyrė kaip mažiausią įtaką darantį veiksnį patrauklaus darbdavio įvaizdžiui, o paklausti, kokie bendrovės remiami objektai būtų vienas iš faktorių, skatinančių įsidarbinti bendrovėje, 73 proc. respondentų išskyrė pelno nesiekiančių įstaigų rėmimą ir 63 proc. kūrybinę ar mokslinę veiklą užsimančių žmonių / organizacijų rėmimą.

Remiantis kiekybiniu tyrimu, potencialiems darbuotojams labai įdomu / įdomu bendrovės rengiamos konferencijos / seminarai, atvirų durų dienos, savanorystės iniciatyvos (žr. 4 pav.).



4 pav. Bendrovių organizuojamų renginių potencialių darbuotojų vertinimas

Grupė ir bendrovė aktyviai naudoja *Facebook* ir *LinkedIn* darbdavio išorinei komunikacijai. VRP vadovo teigimu, *Facebook* naudojamas daug aktyviau negu *LinkedIn* ir pritraukia daugiau dėmesio gamybos darbais besidominančius žmones, *LinkedIn* Grupės paskyra labiau domisi administracinio darbo pobūdžio ieškantys / dirbantys žmonės. Kiekybinis tyrimas parodė, kad respondentų nuomone tinkamiausias soc. tinklas darbdavio komunikacijai yra *LinkedIn*, tai nurodė 45 proc. respondentų, *Facebook* antroje vietoje, tinkamumą nurodė 36 proc. respondentų.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad 93 proc. respondentams bendrovėje dirbančių darbuotojų nuomonė yra labai svarbi / svarbi renkantis darbovietę. Tiek OKV vadovas, tiek VRP vadovas sutinka, kad bendrovėje dirbančių darbuotojų nuomonė veikia potencialių darbuotojų pasirinkimą ir išorinio darbdavio įvaizdžio sėkmę. Abu vadovai akcentuoja darbuotojų-ambasadorių svarbą tiek vidinei, tiek išorinei komunikacijai, todėl Grupės bendrovėse skatinamas darbuotojų-ambasadorių teigiama komunikacija į išorę.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo organizacijoje išoriniam darbdavio įvaizdžio kūrimui taikoma nemažai tikslingų priemonių, kurios bendrovei padeda būti labiau matomai ir kurti teigiamą įvaizdį. Tai padeda potencialiems darbuotojams prisiminti apie tokio darbdavio egzistavimą. Atliktas kokybinis potencialių darbuotojų nuomonės tyrimas parodė, į kokius aspektus reikėtų akcentuoti verslo organizacijai, kad pritrauktų darbuotojus. Svarbu skirti dėmesio remiamoms organizacijoms, rengiamiems renginiams, socialiniams tinklams, bendrovės darbuotojų komunikacijai į išorę.

### Darbdavio įvaizdžio stiprinimo rekomendacijos

Tyrimas parodė, kad potencialiems darbuotojams yra svarbi bendrovėje dirbančių darbuotojų nuomonė. Tai patvirtina kiekybinis tyrimas ir kokybiniai tyrimai. Todėl darbdavio įvaizdį svarbu pradėti stiprinti bendrovės viduje, didinant darbuotojų pasitenkinimą darbdaviu. Galima išskirti tris problemines kategorijas, kurias reikia stiprinti:

**1. Organizacinė kultūra.** Šioje kategorijoje labiausiai išsiskyrė vertybės. Bendrovėje vertybės puoselėjamos kas ketvirtį vykstančiais darbuotojų, kurie savo elgesiu, pasiekimais labiausiai atitiko kažkurią iš vertybių, apdovanojimais. Intraneto puslapyje darbuotojai gali padėkoti savo kolegoms, priskiriant vieną iš vertybių ir tai matys kiti Grupės kolegos. Renginiuose ir laimėjimuose minimos atitinkamos vertybės. Bendrovei reikėtų išlaikyti dabartinius sprendimus, bet reikia taikyti ir papildomus. Verslo organizacijoje puoselėjamos 3 vertybės (kadangi bendrovės pavadinimas neskelbiamas, vertybės bus įvardinamos, kaip X vertybė, Y vertybė ir Z vertybė).

Rekomendacija ir jos įgyvendinimas. Likus savaitei iki vertybių ambasadorių rinkimų, rengti fotokonkursą, kurio esmė būtų, kad pateiktoje nuotraukoje atsispindėtų bendrovės vertybė (X vertybė, Y vertybė arba Z vertybė). Darbuotojai, kurių nuotraukos labiausiai atspindėtų bendrovės vertybes, būtų apdovanoti, pvz., 5 eurų vertės kuponu į bendrovės valgyklą. Toks konkursas gali sukurti neformalų ir kūrybišką bendravimą tarp darbuotojų ir skatinti bendrovės kultūros ir vertybių puoselėjimą.

**2. Motyvacinė sistema.** Vertinant motyvacinę sistemą labiausiai išsiskyrė labiau darbuotojus nemotyvuojanti negu motyvuojanti priemonė – papildomos nuolaidos iš partnerių. Kad darbuotojai galėtų naudotis papildomomis nuolaidomis, pasiūlymai turi būti aktualūs darbuotojams.

Rekomendacija ir jos įgyvendinimas. Beveik visi bendrovės partnerių pasiūlymai yra susiję su poilsio ir sveikatingumo paslaugomis, kuriomis galima pasinaudoti Lietuvos didmiesčiuose arba kurortiniuose miestuose. Bendrovės lokacija yra nedidelis miestas, kuriame didžioji dalis partnerių paslaugų yra neprieinamos. Todėl bendrovei reikėtų bendradarbiauti su mieste esančiomis įmonėmis. Pavyzdžiui, šiame mieste yra baseinų ir sporto salių, nedidelių

pirčių ir SPA kompleksų, kavinių ir restoranų, grožio salonų, todėl išskirtinių nuolaidų pasiūlymai šiose įmonėse bendrovės darbuotojams būtų didesnė paskata, nes viskas būtų pasiekama tame pačiame mieste. Taip išaugtų darbuotojų lojalumas ir pasitenkinimas bendrove.

**3. Vidinė komunikacija.** Bendrovės darbuotojų nuomonės tyrimas parodė, kad tarp 30 ir 40 proc. darbuotojų mažai žino apie bendrovės metinius tikslus, priimamus sprendimus bei kitų skyrių veiklą. Šią problemą galėtų išspręsti įvairių vidinės komunikacijos kanalų panaudojimas periodinei informacijai pateikti. Bendrovėje pagrindiniai vidinės komunikacijos kanalai yra tiesioginiai vadovai, intranetas, bendrovėje esantys televizoriaus ekranai, elektroninis paštas, plakatai, susirinkimai.

Rekomendacija ir jos įgyvendinimas. Naudoti papildomą komunikacijos kanalą – naujienlaiškį. Jame būtų pateikiama informacija apie bendrovės tikslus, priimamus sprendimus, kitų skyrių veiklą bei galėtų būti rašoma „minkšta“ informacija: išrinktų vertybių ambasadorių sėkmės istorija, nuveiktos „užklasinės“ veiklos, planuojami renginiai ir kt. Naujienlaiškis galėtų būti tiek elektroninis, tiek fizinis, elektroninis, pagal darbuotojo pasirinkimą, būtų siunčiamas į jo asmeninį el. pašta, o fizinius galima būtų rasti poilsio kambariuose. Fizinis toks leidinys galėtų būti leidžiamas kas ketvirtį, 150 egzempliorių tiražu.

Išorinis darbdavio įvaizdis skirtas darbdavio žinomumui didinti bei sudominti potencialius darbuotojus. Bendrovei išorinio darbdavio įvaizdžio sprendimai siūlomi atsižvelgiant į kiekybinį potencialių darbuotojų nuomonės tyrimą, kokybinį viešųjų ryšių projekto vadovo nuomonės tyrimą bei pačios bendrovės galimybes.

**1. Socialinė atsakomybė ir rėmimas.** Bendrovę padaryti labiau socialiai atsakinga gali padėti pelno nesiekiančių organizacijų rėmimas, kuris potencialiems darbuotojams, kaip parodė tyrimas, galėtų būti vienas iš faktorių, skatinančių rinktis darbdavį.

Rekomendacija ir jos įgyvendinimas. Bendrovė galėtų tapti pastovi pelno nesiekiančios organizacijos rėmėja. Pasirinkus organizaciją, bendrovei reikėtų susitarti dėl ilgalaikės paramos ir rengti, pavyzdžiui, periodines labdaros akcijas, per kurias būtų renkami maisto produktai, rūbai, žaislai ir kiti reikalingi daiktai vaikams, surinkus būrį savanorių iš bendrovės darbuotojų, periodiškai atlikti darbus ar kitas užduotis vaikų globos namų įstaigoje. Panaši strategija galėtų būti taikoma pasirenkant remti gyvūnų prieglaudos organizaciją.

**2. Socialiniai tinklai.** Bendrovė naudoja socialinį tinklą *Facebook* viešajai komunikacijai. Šiuo metu bendrovė savo *Facebook* paskyroje daugiausiai talpina publikacijas apie įvykdytas savanorystės iniciatyvas bei perpublikuoja Grupės *Facebook* paskyroje patalpintą informaciją, susijusią su Grupės pasiekimais. Viešųjų ryšių projektų vadovo teigimu, aktyviausiai viešajai komunikacijai naudojamas *Facebook*, nors potencialių darbuotojų nuomone, tinkamiausias socialinis tinklas bendrovės išorinei komunikacijai yra *LinkedIn*.

Rekomendacijos ir jų įgyvendinimas. Atskirti formalią ir neformalią informaciją: *Facebook* paskyroje daugiau skelbti neformalios informacijos, kuri būtų labiau orientuota į ne aukštos kvalifikacijos darbuotojų dėmesio pritraukimą. Sukurti bendrovės paskyra *LinkedIn*, kurioje būtų skelbiamos formalios žinutės, kurios būtų labiau orientuotos į aukštesnio lygio specialistų ir vadovų dėmesio pritraukimą. Toks formalios ir neformalios informacijos atskyrimas padėtų bendrovei lengviau valdyti informaciją socialiniuose tinkluose ir esant poreikiui suaktyvinti žinučių srautą, kai reikia labiau pritraukti vienų ar kitų potencialių darbuotojų dėmesį.

**3. Renginiai.** Kiekybinis potencialių darbuotojų nuomonės tyrimas parodė, kad virš 70 proc. respondentų yra įdomūs tokie renginiai, kaip konferencijos / seminarai / paskaitos, kurias rengtų bendrovė.

Rekomendacijos ir jų įgyvendinimas. Rengti *online* paskaitas / seminarus, kuriuos vestų bendrovės specialistai. Tokie pranešimai galėtų būti skaitomi kartą į mėnesį atitinkama tema, pavyzdžiui, apie technologijų taikymą gamybos procesuose, robotų integravimą gamybos procesuose, aplinkosauginius aspektus ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad stiprinant vidinį darbdavio įvaizdį bendrovė galėtų įgyvendinti kūrybiškas idėjas, siūlyti motyvacinių priemonių alternatyvas ir naudoti papildomus komunikacijos kanalus. Šios priemonės padidintų esamų darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą darbdaviu, skatintų bendradarbiavimą ir kūrybiškumą. Stiprinti išorinį darbdavio įvaizdį rekomenduojama per socialinę atsakomybę, neformalius renginius potencialiems darbuotojams bei efektyvią komunikaciją socialiniuose tinkluose. Šios priemonės gali padidinti bendrovės žinomumą, parodyti bendrovėje dirbančių darbuotojų kompetenciją išorėje bei pritraukti potencialių darbuotojų dėmesį.

## Išvados

1. Darbdavio įvaizdis yra esamų ir potencialių darbuotojų žinių visuma apie organizaciją kaip darbdavį. Darbdavio įvaizdis apima bendrovės reputaciją, jos santykį su darbuotojais, socialinę atsakomybę, viešąją komunikaciją, kurie daro įtaką darbuotojų požiūriui į bendrovę. Svarbu, kad bendrovė stengtųsi kurti ir išlaikyti patrauklų darbdavio įvaizdį, kuris padeda pritraukti talentingus darbuotojus, didinti dabartinių darbuotojų lojalumą bei stiprina bendrovės reputaciją.

2. Analizuotos verslo organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis yra pakankamai stiprus, tačiau yra kai kurių sričių, kurias reikia tobulinti, kad būtų galima išlaikyti patrauklų darbdavio įvaizdį. Bendrovei reikėtų skirti daugiau dėmesio organizacinei kultūrai, motyvacinėms priemonėms, vidinei komunikacijai, kad būtų stiprinamas darbuotojų teigiamas požiūris į bendrovę.

3. Tyrimas parodė, kad verslo organizacijoje yra nemažai efektyvių priemonių, kurių imamasi siekiant kurti teigiamą išorinį įvaizdį ir būti geriau matomai potencialių darbuotojų akyse. Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, buvo nustatyti svarbiausi verslo organizacijos aspektai, į kuriuos reikia sutelkti dėmesį, norint pritraukti potencialių



darbuotojų. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas organizacijų rėmimui, aktualių renginių organizavimui ir komunikacijai socialiniuose tinkluose.

4. Stiprinant vidinį darbdavio įvaizdį verslo organizacija galėtų įgyvendinti naujas kūrybines idėjas, pasiūlyti alternatyvias motyvacinės priemonės ir naudoti papildomus komunikacijos kanalus. Šios priemonės padėtų didinti darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą darbdaviu, skatintų bendradarbiavimą ir kūrybiškumą. Siekiant stiprinti išorinį darbdavio įvaizdį, rekomenduojama įgyvendinant socialinės atsakomybės projektus (pelno nesiekiančių organizacijų rėmimas), organizuoti neformalius renginius (skaityti paskaitas online) potencialiems darbuotojams ir efektyviai komunikuoti socialiniuose tinkluose, atskiriant formalią ir neformalią informaciją. Tokios priemonės padėtų didinti bendrovės žinomumą, atskleisti joje dirbančių darbuotojų kompetenciją išorėje ir pritraukti potencialių darbuotojų dėmesį.

### Literatūra

- Ahmad, A., Khan, M., N. & Haque Md., A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21:1, 27-38, DOI:10.1080/10599231.2020.1708231
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- AMDG (2018). *Бренд и имидж работодателя*. <https://amdg.ru/blog/brend-i-imidzh-rabotodatelja/>
- Barbaros, M., C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112. <https://doi.org/10.7341/20201643>
- Harappa (2021). *How To Create A Motivation System For Employees*. <https://harappa.education/harappa-diaries/features-of-motivation/>
- Heathfield, S., M. (2020). *What Makes Up Your Company Culture?* LiveAbout. <https://www.liveabout.com/what-makes-up-your-company-culture-1918816>
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- HR Hint Online (2019). *Darbdavio įvaizdžio formavimas*. <https://www.hrhintonline.lt/darbdavioivaizdis>
- Kargas, A. & Tsokos, A. (2020). Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10 (1), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>
- Kupetytė, R. (2022). *Norint gyventi oriai, reikia vis daugiau pajamų: ekspertė tikina – kalta ne tik infliacija, bet ir nepamatuoti lūkesčiai*. LRT. <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1816611/norint-gyventi-oriai-reikia-vis-daugiau-pajamu-eksperte-tikina-kalta-ne-tik-infliacija-bet-ir-nepamatuoti-lukesciai>
- Lietuvos statistikos departamentas. (2022). *Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=c833db87-f9ff-4ea7-a03c-e997bc15a903#/>
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 742-761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- Staniec, I. & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Stuss, M. & Herdan, A. (2017). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange. *Proceedings of the 8th Economics & Finance Conference 2017*, 200-213. International institute of social and economic sciences. DOI: [10.20472/EFC.2017.008.013](https://doi.org/10.20472/EFC.2017.008.013)
- Valentukonytė-Urbanavičienė, V. & Simanauskaitė, G. (2021). *Organizacija, kuri susikalba*. Partners in Comms.
- Варфоломеева, И. (2018). *Имидж работодателя глазами соискателя: из чего он складывается и как им управлять*. Cabinet. <https://cabinet.one/prof-post/imidzh-rabotodatelja-glazami-soiskatelya-iz-chego-on-skladyvaetsya-i-kak-im-upravlyat>
- Михель, А. (2017). *8 ключевых инструментов внешнего hr-маркетинга*. MarHR. <https://marhr.ru/8-ključevyh-instrumentov-vneshnego-hr-marketinga/>
- Яркова С. А., Романцова Ю. Д., Якимова Л. Д., & Малахова, А. А. (2018). Анализ формирования имиджа организации-работодателя на рынке труда как фактора привлечения потенциальных работников. *Наука Красноярья*, 7(2), 7-25. DOI:10.12731/2070-7568-2018-2-7-25

### STRENGTHENING EMPLOYER IMAGE: A CASE STUDY OF A BUSINESS ORGANIZATION

The article analyzes the employer's image, justifying its importance in theoretical and practical aspects. The concept and importance of employer's image are described in the article, along with potential problems and methods for creating and strengthening it based on theoretical information. To analyze the employer's image through a specific example, the article describes the characteristics of a business organization, research methodology, and presents research results. Based on the research findings, recommendations for strengthening the employer's image of the business organization are provided.

Keywords: employer's image, business organization, employee satisfaction, attracting potential employees.

## KOMUNIKACINIO PROCESO SU KLIENTAIS TOBULINIMAS SVEIKATOS CENTRE „ENERGETIKAS“

*Ligita Jenciulevičiūtė (stud.), vadovė Laura Aidukienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Klientų pasitenkinimas yra rezultatas, kuriuo įvertinama suteikiamų paslaugų vertė ir atitiktis klientų poreikiams. Viena šio proceso dalių yra komunikacijos su klientais palaikymas ir informacijos apie teikiamas paslaugas suteikimas. Įvairiuose informacijos šaltiniuose galima surasti informaciją apie dominančias procedūras ir paslaugų produktus, tačiau ne visuomet gaunama pakankamai informacijos apie SPA paslaugų naudą klientų sveikatai. Tyrimo objektas – komunikacijos procesas su klientais sveikatos centre „Energetikas“. Straipsnyje nagrinėjama mokslinė problema – ieškoma sprendimų, siekiant patobulinti komunikacinį procesą su klientais sveikatos centre „Energetikas“. Tyrimo vertinamos stipriosios ir silpnosios komunikacijos proceso palaikymo su klientais pusės. Sveikatos centre „Energetikas“ komunikacijos procesas yra padalytas į dvi dalis: svečių aptarnavimo ir klientų informavimo. Paslaugų teikimo padalinys turi užduotį pasitikti svečius, teikti paslaugas pagal svečių poreikius ir suteikti tiesioginę informaciją apie procedūras. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Raktiniai žodžiai: išorinė komunikacija, skaitmeninė rinkodara, SPA paslaugos, paslaugų vertė.

### Įvadas

*Temos aktualumas.* Komunikacijos procesas yra svarbus kiekvienai paslaugas teikiančiai įmonei, siekiančiai sklandaus ir efektyvaus informacijos perdavimo išorinėms auditorijoms. SPA ir sveikatingumo centrai turi sukurti komunikacijos su klientais sistemą, siekiant informuoti potencialius klientus, reklamuoti savo produktus ir paslaugas, stiprinti santykius su nuolatiniais svečiais ir palaikyti savo reputaciją. Šie sprendimai vis dažniau vykdomi internetu, kadangi klientai tikisi, kad galės rasti daug informacijos internete prieš pirmą kartą apsilankydami SPA centre (Gibson, 2021). Komunikacijos procesas susideda iš įvairių pranešimų, kuriuos perduoda organizacija per žiniasklaidos priemones, tiesioginius kanalus, turint konkrečius tikslus. Ryšių su klientais palaikymas turės įtakos SPA centro įvaizdžiui, kurį formuoja teigiama arba neigiama klientų nuomonė. Teigiamos nuomonės atsiranda kai organizacija ir klientai palaiko darnius santykius. Tačiau, skaitmeninės technologijos ir jų naudojimas tapo itin populiarus. Vis daugiau žmonių kasdien jomis naudojasi. Atitinkamai susiformavo poreikis perprasti ir pritaikyti naująsias technologijas komunikacijoje su klientais SPA centruose (Dimova, Velikova, 2022). Siekiant įvertinti komunikacijos svarbą ir naudą, bei įvertinti išorinės komunikacijos proceso palaikymo sprendimus sveikatos centre „Energetikas“ yra aktualu įsivertinti klientų nuomonę apie įmonės išorinės komunikacijos procesą.

Tyrimo objektas - komunikacijos procesas su klientais sveikatos centre „Energetikas“.

Straipsnio tikslas – nustatyti sveikatos centro „Energetikas“ išorinės komunikacijos tobulinimo sprendimus ir pateikti rekomendacijas komunikacinio proceso su klientais tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. išnagrinėti išorinės komunikacijos procesą organizacijoje teoriniais aspektais;
2. apibūdinti ir įvertinti komunikacinį procesą su klientais sveikatos centre „Energetikas“;
3. pasiūlyti komunikacinio proceso su klientais tobulinimo sprendimus.

Tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti komunikacijos procesą su klientais sveikatos centre „Energetikas“, naudojamas kiekybinio tyrimo metodas: tiesioginė anketinė klientų apklausa.

Tyrimas sveikatos centre „Energetikas“ buvo atliekamas 2023 m. balandžio mėnesį. Atliekant tyrimą buvo apklausta 50 sveikatos centro „Energetikas“ klientų.

### Komunikacijos samprata ir procesas

Komunikacijos reikšmė yra akivaizdi ir atsispindi visose gyvenimo sferose, o įvairūs mokslininkai komunikaciją apibrėžia skirtingai, kuriuose pripažįstama, kad tai sudėtingas, daugialypis ir dinamiškas procesas, kurio metu keičiamasi prasmėmis (Zasadzien, 2020). Komunikacija žmogaus atžvilgiu susijusi su žmogaus poreikiu dalintis informacija, emocijomis, žiniomis, idėjomis ir viskuo, ką jis turi, kad jas realizuoti, tai noras užmegzti ryšį su kitais (Haladewicz–Grzelak, 2017). Komunikacija yra tapatinama su kalba ir garsais, tačiau tiksliau komunikacija – tai verbalinis ir neverbalinis žinių perdavimas (Sutyiatno, 2018).

Anot Juruš ir Sabaitytės (2018), komunikacijos procese, siuntėjas inicijuoja pranešimą, o gavėjas yra asmuo, kuris gauna žinutę. Siuntėjas užšifruoja savo pranešimą ir naudodamasis ryšio kanalu (vienu ar daugiau), perduoda informaciją gavėjui. Informacijos kanalas interpretuojamas kaip siuntėjo ir gavėjo bendravimo priemonė (Zasadzien, 2020). Gavėjas, kaip teigia Zasadzien (2020), yra atsakingas už žinutės iššifravimą (dekodavimą) ir sukelia tam tikras reakcijas, o dažnai ir grįžtamąjį ryšį, t.y. sąveiką su siuntėju. Juruš ir Sabaitytė (2018) pažymi, kad „grįžtamasis ryšys leidžia siuntėjui nustatyti, ar pranešimas buvo gautas ir suprantamas“. Žmonės dažniau linkę informaciją priimti tada, kai ji atitinka jų įsitikinimus, vertybes ir poreikius.

Navakauskytė ir Kazlauskienė (2015) pabrėžia – informacija, kurią perduoda siuntėjas turi būti tinkamai užkoduojama, kad gavėjas galėtų teisingai iššifruoti gautą informaciją. Autoriai Juruš ir Sabaitytė (2018) nuomone, „siuntėjas koduoja idėją, pasirinkdamas žodžius, simbolius ar gestus, su kuriais kuria pranešimą“. Užkoduota žinutė yra rezultatas, kuris pateikiamas *verbali* ir (arba) *neverbali* forma. Zasadzien (2020) pažymi, kad kodavimas turi įtakos gavėjui suprasti pranešimą.

Zasadzien (2020) teigimu, žinutės kodavimo būdas neatsiejamas nuo kanalo pasirinkimo. *Tinkamo kanalo pasirinkimas* lemia informacijos teikimo veiksmingumą, atsparumą trukdžiams. Autorius išskiria dvi pagrindines kanalų grupes. Pagrindinis informacijos perdavimo būdas yra verbalinis, o neverbalinis būdas yra savotiškas verbalinio papildymas. Verbalinis bendravimas yra specifinis žmogiškasis procesas ir reiškinys, priklausantis esminėms žmonių ir visuomenės savybėms. Iš pradžių jį galime apibrėžti kaip specifinę žmogiškojo ryšio formą – tiek perduodant ir priimant žodines reikšmes, tiek jomis dalijantis ar nesidalijant. Neverbalinė komunikacija tai bendravimo procesas, kurio metu sąmoningais ir nesąmoningais kūno judesiais ar kūno padėtimi išreiškiame požiūrį, jausmus, mintis (Nikitinaitė, 2019). Jia ir Cheng (2021) priduria, kad neverbalinis bendravimas yra komunikacinis elgesys, kuris nėra kalbinis. Tačiau, šiomis sąvokomis labiau operuojama kalbant apie vidinę komunikacijos sistemą.

**Komunikacija ir įvaizdis.** SPA centruose daugiausia siūlomos veido, kūno procedūros, masažai ir paslaugų paketai, taip pat įtraukiamos vandens procedūros ir pirtys. Papildomos paslaugos, kurias galima teikti yra programos susijusios su sveikos gyvensenos aspektais, tokios kaip joga, mitybos patarimai ir mankštos treniruotės. Komunikacijos proceso atžvilgiu, svarbūs informacijos šaltiniai, bendravimo kultūra, net ir atsiliepimas į telefono skambutį prieš atvykstant klientui, kaip išankstinės informacijos suteikimas apie paslaugas, apgyvendinimo sąlygas. Visi įvardinti veiksniai vertinami kaip SPA centro įvaizdžio dalis. Integruotos (rinkos) komunikacijos tyrimuose siūloma, kad organizacijos dizainas (logotipai, uniformos, architektūra), įmonės komunikacija (reklama, oficialus pasakojimas ir ryšiai su visuomene) sąveikaujant su suinteresuotosiomis šalimis turėtų būti suderinti, siekiant sukurti aiškų, vienodą ir nuoseklų įvaizdį apie organizaciją. Vadovaujantis šiais siekiais, organizacijos taiko įvairius išorinės komunikacijos sprendimus, kad sukurtų aiškų, palankų ir nuoseklų organizacijos įvaizdį. Načienės ir Macienės (2022) nuomone, organizacijos pozityvus įvaizdis formuojamas bendraujant su darbuotojais, tačiau komunikavimas su visuomene yra svarbesnis. Išorinės komunikacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacija sugeba efektyviai pateikti informaciją išorinėms auditorijoms. Išskiriami pagrindiniai skirtumai tarp išorinės ir vidinės komunikacijos organizacijoje, kurie pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Vidinės ir išorinės komunikacijos skirtumai organizacijoje (Načienė ir Macienė, 2022)**

Išorinė komunikacija	Vidinė komunikacija
Vyksta organizacijos išorėje	Vyksta organizacijos viduje
Komunikacija tarp organizacijos ir visuomenės	Palaikoma komunikacija tarp organizacijos darbuotojų
Palaikomas ryšys, dalinimasis informacija su išorinėmis auditorijomis	Informacija perduodama tarp padalinių
Formali komunikacija, apibrėžta normomis	Formali ir neformali komunikacija

Anot Načienės ir Macienės (2022) vidinė komunikacija turi vykti lygiagrečiai su išorine komunikacija, t.y. kad pirmiau turi būti parengiami pranešimai organizacijos viduje ir tik tuomet dalinamasi informacija su išorine auditorija. Kiekviena organizacija, kuri suvokia komunikacijos svarbą, siekia dirbti efektyviai ir tinkamai valdyti informaciją, o tai yra vienas iš pagrindinių elementų, padedančių užtikrinti išsikeltus tikslus. Efektyvi komunikacija yra dvipusė, komunikacinio proceso metu „siuntėjas tikslingai pasirinktais kanalais perduoda tinkamai užkoduotą informaciją gavėjui ir sukelia laukiamą pastarojo reakciją, t. y. sukuriama grįžtamasis ryšys“.

**Informacijos sklaidos kanalai.** SPA centrams internetinės rinkodaros komunikacijos kanalai tampa būtini. Išsūkis yra suderinti tinkamiausius kanalus, kad būtų maksimaliai padidinta siekiama nauda ir sumažintos jų naudojimo sąnaudos. SPA sektorius pritraukia vis platesnį rinkos segmentą, kuris tapo reiklesnis, geriau informuotas ir vis dažniau naudojasi internetu informacijai susirinkti. Organizacijos siekiančios įgyvendinti savo strateginius tikslus pasitelkia rinkodarą, kad spręsti iškilusius uždavinius tokius kaip: tirti rinką, ieškoti potencialios paklausos ir nepatenkintų poreikių, planuoti ir vykdyti pardavimą, planuoti prekių asortimentą ir kainas, užtikrinti informacinę sklaidą ir reklaminių poveikį vartotojų grupėms (Stankaitis, 2018). Klientų apsipirkimo ir vartojimo įpročiams vis didesnę įtaką daro naujos informacinės ir ryšių technologijos, todėl jomis domisi mokslininkai ir specialistai. Tokiu būdu SPA centrai savo *internetines svetaines* paverčia komunikacijos kanalais. Galima išskirti šiuos SPA centrų išorinės komunikacijos kanalus, kuriais perduodama informacija klientams (žr. 1 pav.).

Reikia pažymėti, kad nėra įtraukti visi įmanomi informacijos nešikliai, tokie kaip spausdinta reklama, lauko reklama, reklama pačiame SPA centre. Dėmesys sutelkiamas į skaitmeninės rinkodaros komunikacijos sprendimus.

*Elektroniniu paštu* tikslinga siųsti naujienlaiškius, kurie skirti dalytis informacija apie produktus, paslaugas. Išskiriami pagrindiniai elektroninio laiško elementai – „pranešimo tikslas temos pavadinimas, kitais elementais įvardijami: laiško ilgis, siuntimo dažnis ir laikas, iliustracijos, temos pavadinimas, siuntėjas, antraštė, žinutės turinys, prekės ženklas, nuorodos, interaktyvios galimybės, animacija ir personalizavimas“ (Sabaitytė, 2017).

*Reklama internete* – komunikacinis procesas, kurio metu klientas informuojamas apie siūlomas paslaugas, siekiama informuoti kuo organizacija yra pranašesnė už konkurentus. Kadangi klientas prekės ar paslaugos fiziškai negali paliesti, internetinė reklama turi kompensuoti šį trūkumą – įrodyti klientui paslaugų kokybę ir kainos santykio

tinkamumą. Internetinė reklama yra galinga rinkodaros priemonė, padedanti kurti prekių ženklų žinomumą ir didinti lankytojų srautus, kad įmonės galėtų pasiekti sėkmingus rezultatus (Bala ir Verma, 2018).

*Asmeninis pardavimas* – komunikacijos elementas, kai pasiūlymai ir naujienos klientams gali būti siunčiami elektroniniu paštu. Sinica ir Černikovaitė (2022) papildo asmeninio pardavimo apibrėžimą ir teigia, kad tai tiesioginio pardavimo metodas, kurio metu pardavėjas stengiasi įtikinti klientą įsigyti tam tikra prekę, naudojant tarpasmeninius įgūdžius.



1 pav. Skaitmeninės rinkodaros komunikacijos sprendimai (Sudaryta darbo autorės)

*Socialiniai tinklai* – vienas iš populiariausių ir šiomis dienomis labiausiai naudojamų skaitmeninės rinkodaros priemonių. Stepaniukaitė ir Davidavičienė (2021) teigia, kad naudojantis socialiniais tinklais lengviau pasiekti klientus ir tikslines grupes, o verslams tai tapo ypač populiariu siekiu išlaikyti veiklą. Išskiriamos socialinių tinklų grupės, tokios kaip:

- Turinio bendruomenės – „YouTube“, „TikTok“ programėlės. Šios grupės tikslas dalintis vaizdo įrašais, paveikslėliais, pristatymais ir kt. turiniu tarp vartotojų;

- Socialinių tinklų svetainės – „Facebook“, „Instagram“, LinkedIn“. Naudojantis šiais kanalais, vartotojai gali susikurti asmeninį profilį puslapį, siųsti žinutes, dalintis informacija, vaizdo įrašais ir nuotraukomis.

Jos taip pat pabrėžia socialinių tinklų svarbą organizacijoje – verslai stengiasi prisitaikyti prie naujovių, kad patenkintų klientų poreikius, organizacijos naudojami socialiniais tinklais, kad pritrauktų klientus domėtis ir pirkti prekes ar paslaugas. Socialiniai tinklai yra pritaikomi bendrauti su klientais virtualiai.

*Lojalumo programos.* Pasak Avania ir Widodo (2022), vartotojų lojalumas yra patikimas rodiklis, leidžiantis prognozuoti pardavimų augimą, be to, vartotojų lojalumą galima apibrėžti remiantis nuoseklia pirkimo elgsena. Tai komunikacijos įgyvendinimas, kuris įmonėje vykdomas formaliai. Lojalumo programos tebėra stiprus lojalumo skatinimo būdas. Jei propagavimas ir lojalumas prekės ženklui gali paskatinti vartotoją iš paieškos sistemos rezultatų pasirinkti vieną svetainę, o ne kitą, lojalumo programa gali užtikrinti, kad vartotojas apskritai neieškos, o eis tiesiai į svetainę. Jos gali būti vadinamos lojalumo, atlygio, klubo, nuolaidų ar taškų kortelėmis. Galiausiai visų jų tikslas yra tas pats – pasiūlyti vartotojui didelę suvokiamą vertę, kurią jis gauna reguliariai apsipirkdamas. Svarbiausia čia yra sąvoka "suvokiama" vertė. Nuo to gali priklausyti, ar lojalumo programa pasiteisins, ar ne (Kingsnorth, 2022).

**Tyrimo metodika.** Siekiant išanalizuoti išorinės komunikacijos procesą su klientais sveikatos centre „Energetikas“, naudojamas kiekybinio tyrimo metodas: tiesioginė anketinė klientų apklausa raštu. Atliktos mokslinės literatūros pagrindu ir sveikatos centro „Energetikas“ veiklos analize, sudaryta anketa ir pasirengta tyrimui. Parengus apklausą raštu, klausimai sudaryti taip, kad būtų galima išsiaiškinti klientų lankymosi SPA centre priežastis, sveikatingumo ir SPA paslaugų naudojimo dažnumą, priemones, kuriomis naudojasi informacijai sužinoti apie SPA paslaugas teikiančią organizaciją, jos veiklą, bei teikiamas paslaugas. Išsiaiškinti kokia klientų nuomonė yra apie sveikatos centrą „Energetikas“ socialiniuose tinkluose, interneto prieigose bei internetiniame puslapyje, per kokias rezervacijos užsakymo sistemas klientai užsisakė šios įmonės paslaugas. Tyrimas sveikatos centre „Energetikas“ buvo atliekamas 2023 m. balandžio mėnesį. Atliekant tyrimą buvo apklausti sveikatos centro „Energetikas“ klientai. Apskaičiavus dviejų mėnesių klientų lankomumo vidurkį ir pasirinkus 5 proc. paklaidą buvo nustatyta, kad reikia apklausti ne mažiau 44 klientus. Tyrimo rezultatai pateikiami apklausus 50 svečių sveikatos centre „Energetikas“.

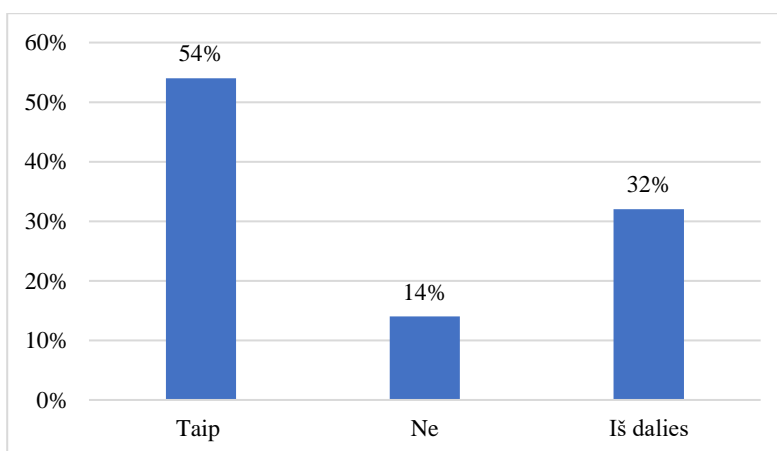
*Komunikacinio proceso su klientais sveikatos centre „Energetikas“ vertinimas.* Tobulėjant naujoms informacinėms technologijoms, sveikatos centre „Energetikas“ suformuota komunikacijos su klientais sistema, kurią sudaro: internetinė svetainė, socialiniai tinklai, naujienlaiškio siuntimo paslauga, reklama internete. Priimami sprendimai įgyvendinami atsižvelgiant į rinkodaros projektų biudžetus. Tačiau, nėra organizuotos atnaujintos ryšių su visuomene veiklos ar stebėsenos, kas gali turėti poveikį sveikatos centro žinomumui ir matomumui. Nors geresnė prieiga prie sveikatos centro „Energetikas“ informacijos gali suteikti klientams daugiau galimybių, informacijos

patikimumas ir išsamumas atspindi kaip informacijos kokybės kriterijus. metu apklausta 50 respondentų, kurių nuomonių pagrindu pateikiami apibendrinti tyrimo duomenys. Dauguma respondentų kaip ir klientų buvo moterys (60 proc.), tačiau SPA centre džiaugiamasi, kad daugėja vyrų, kurie atvyksta kartu su šeima. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad buvo dedamos ypatingos pastangos siekiant pritraukti daugiau šeimų, sukuriant specialius SPA paslaugų paketus šiam segmentui. Kaip matyti 1 lentelėje, skiriasi vyrų ir moterų lankymosi SPA centruose įpročiai.

2 lentelė. Lankymosi SPA centruose įpročiai pagal dažnumą

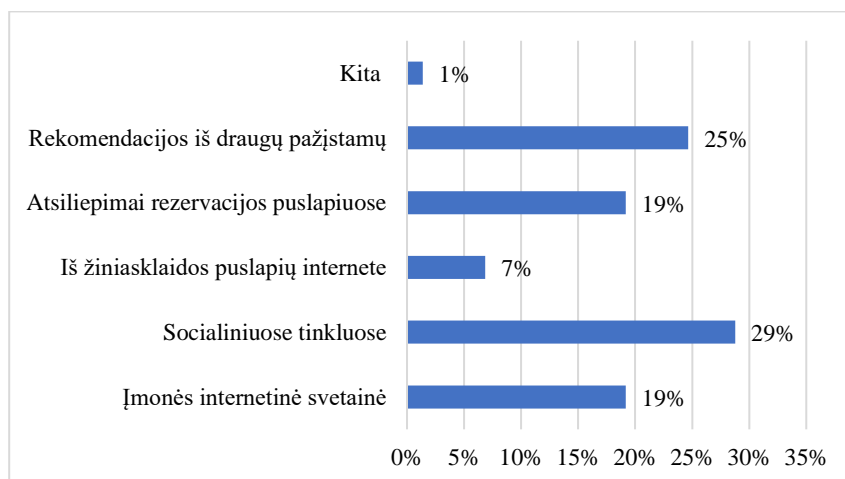
Dažnumas	Lytis	
	Vyras	Moteris
Kartą - kelis per mėnesį	10%	32%
Kartą per pusę metų	10%	18%
Kartą per metus	20%	10%
Iš viso:	40%	60%

Respondentų klausiant, kaip jie vertina informacijos prieinamumą apie sveikatos centrą „Energetikas“ veiklą, teikiamas paslaugas, atskleista, kad didesnei daliai respondentų (54 proc.) informacijos užteko. Tačiau pažymėjo atsakymo variantą iš dalies (32 proc.), o neigiamai vertina informacijos sklaidą pagal turinį (14 proc.) atsakiusių respondentų.



2 pav. Informacijos prieinamumas apie sveikatos centrą „Energetikas“ veiklą, teikiamas paslaugas, proc.

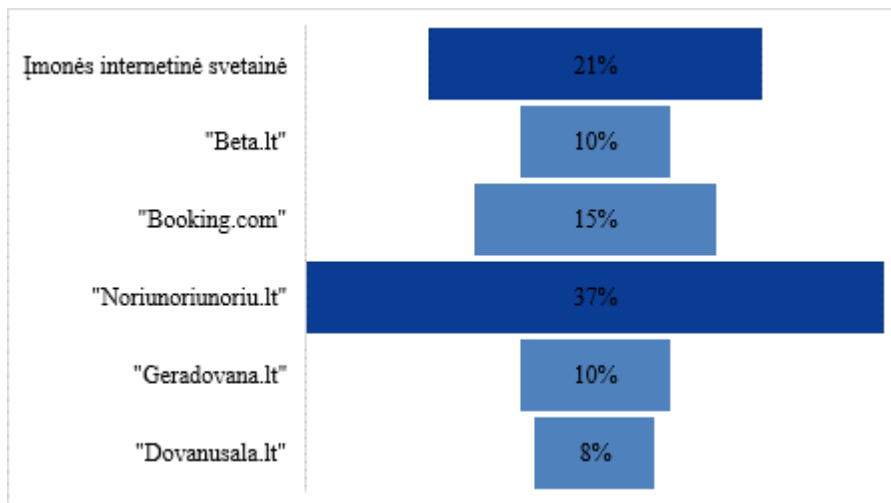
Klausiant iš kur respondentai prieš atvykstant sužinojo (susirinko) informaciją apie sveikatos centrą „Energetikas“ ir teikiamas paslaugas, matyti, kad pagrindinis informacijos kanalas yra socialiniai tinklai (29 proc.) ir rekomendacijos iš draugų pažįstamų (25 proc.) (žr. 3 pav.). Socialinė žiniasklaida yra reikšminga komunikacijos priemonė, daranti didelį poveikį informacijos sklaidai tiek miestuose, tiek atokiose vietovėse. Bendravimas internetu suteikė informacijos žmonėms ir auditorijai, kurių anksčiau nebuvo galima pasiekti. Antrasis informacijos šaltinis yra susijęs su suteiktomis rekomendacijomis, kas įrodo tamprų ryšį tarp komunikacijos su klientais palaikymo paslaugų teikimo proceso metu ir išlaikymo jau suteikus paslaugas. Bendravimas padeda SPA centre užmegzti pasitikėjimą su klientais ir įsiklausyti į jų poreikius, lūkesčius ir bet kokias problemas. Efektyviau bendraujant galima pagerinti santykius su klientais ir potencialiai pritraukti daugiau potencialių klientų.



3 pav. Informacijos apie sveikatos centrą "Energetikas" ir teikiamas paslaugas šaltiniai, proc.

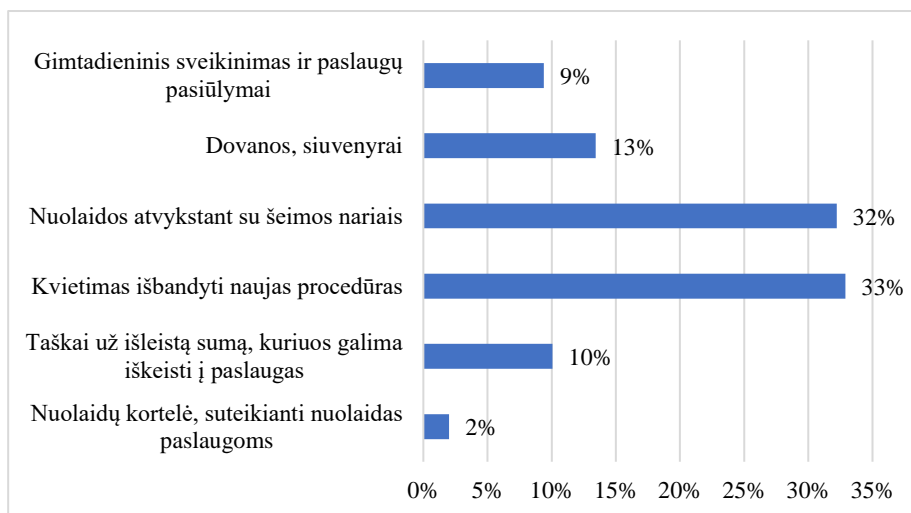
Respondentų manymu, sveikatos centrai „Energetikas“ reikia tobulinti išorinę komunikaciją su klientais, suteikiant informaciją apie teikiamas paslaugas ir kitas sąlygas. Iš apklaustųjų (70 proc.) pritaria šių sprendimų aktualumui. Nereikia, nes viskas vyksta pakankamai sklandžiai atsakymą pasirinko (28 proc.) respondentų, o kad sprendimai dėl išorinės komunikacijos proceso gerinimo yra būtini mano (2 proc.) respondentų.

Klausiant per kokias rezervacijos/užsakymo sistemas išigijo sveikatos centro „Energetikas“ paslaugas, tyrimu atskleista, kad akcijų ir dovanų puslapiai padeda pritraukti papildomus klientus. Pagrindinis paslaugų rezervavimo kanalas yra „Noriunoriunoriu.lt“ puslapis (37 proc.). Antrasis paslaugų įsigijimo kanalas yra paties sveikatos centro internetinė svetainė (21 proc.). Per tarptautinę „booking.com“ viešbučių užsakymo internetu svetainę rezervaciją pasitvirtino (15 proc.) apklaustųjų respondentų. Tikslinga įvertinti tai, kad apjungiant kitus paslaugų pardavimų kanalus, tokius kaip „beta.lt“, „geradovana.lt“, „Dovanusala.lt“, galima pamatyti, kad pagrindinis paslaugų pardavimo kanalas yra internetiniai portalai. Šave reprezentuoja kaip „gerų emocijų“ pardavimų kanalus. Sveikatos centro internetinėje svetainėje, pristatoma, kad tai gilią gydymo tradicijas puoselėjantis centras, veiklą pradėjęs nuo 1986 m. Pažymima, kad teikiamos paslaugos pritaikytos Lietuvos ir svečiams iš užsienio.



4 pav. Rezervacijos/paslaugų užsakymo kanalai pagal populiarumą, proc.

Galvojant apie išorinę komunikaciją svarbūs yra ne tik patys informacijos kanalai, bet ir informacijos turinys. Analizuojant kokios lojalumo programos paskatintų lankyti sveikatos centre „Energetikas“ dažniau, leido išskirti sprendimus, kurie aktualūs dėl klientų pritraukimo, jų dėmesio atkreipimo. Kaip matyti iš tyrimo, kvietimas išbandyti naujas procedūras (32 proc.) ir nuolaidos atvykstant su šeimos nariais (33) turėtų didžiausią populiarumą klientų tarpe.



5 pav. Rezervacijos/paslaugų užsakymo kanalai pagal populiarumą, proc.

Prašant įvertinti pasiūlymus dėl informacijos sklaidos didinimo įtraukti jau taikomi informacijos kanalai ir galimi kiti, kurie leidžia atkreipti potencialios auditorijos dėmesį. Prie labai aktualių galima priskirti reklamą, informaciją interneto portaluose (18 proc.) ir įmonės internetinę svetainę (20 proc.). Prie naujų informacijos kanalų yra priskiriamos parodos, kurios leistų iš anksto susipažinti klientams su sveikatos centro „Energetikas“ veikla. Prie aktualių informacijos sklaidos kanalų priskiriama informacijos talpinimas interneto portaluose (40 proc.) ir socialiniuose tinkluose (44 proc.). Įmonės internetinė svetainė taip pat gali atlikti svarbų vaidmenį, norint pritraukti klientus (38 proc.).

3 lentelė. Informacijos sklaidos kanalai pagal aktualumą

Pasiūlymai dėl informacijos sklaidos didinimo	Visiškai neaktualu	Šiek tiek aktualu	Labiau aktualu nei neaktualu	Aktualu	Labai aktualu
Interneto portaluose	4%	4%	34%	40%	18%
Socialiniuose tinkluose	4%	8%	30%	44%	14%
Lankstinukai (brošiūros)	6%	6%	48%	26%	14%
Reklama televizijoje	12%	12%	28%	34%	14%
Apžvalginiai straipsniai internete	4%	6%	40%	36%	14%
Naujienlaiškiai	4%	6%	48%	30%	12%
Įmonės internetinė svetainė	4%	8%	30%	38%	20%
Skelbimų lentos	32%	18%	28%	16%	6%
Parodos	18%	16%	30%	20%	16%

### Išvados

1. Veiksmingas komunikacijos proceso valdymas yra būtina sąlyga paslaugas teikiančioje organizacijoje. Organizacijų komunikacijos sistemą koreguoja augantis skaitmeninių technologijų populiarumas. Skaitmenizavimas apima kompleksinį požiūrį į organizacijos prekės ženklo populiarinimą, jos produktus ir paslaugas skaitmeninėje aplinkoje, apimant ir neprisijungusius vartotojus, naudojančius mobiliuosius telefonus ir kitas skaitmenines komunikacijos priemones.

2. Respondentų manymu, sveikatos centrui „Energetikas“ reikia tobulinti išorinę komunikaciją su klientais, suteikiant informaciją apie teikiamas paslaugas ir kitas sąlygas, kadangi (70 proc.) respondentų pritarė šių sprendimų aktualumui. Pagrindiniai paslaugų užsakymo kanalai yra nuolaidų / dovanų puslapiai (noriu.lt; beta.lt; geradovana.lt), kurie kartu su paslaugų paketu siūlo ir įsigijimo nuolaidą. Socialiniai tinklai yra pagrindinis informacijos sklaidos kanalas, todėl reikalinga atkreipti dėmesį į informacijos turinio reguliarių atnaujinimą.

3. Formuojant informacijos turinį, sveikatos centras „Energetikas“ turi įsiklausyti į klientų poreikius. Labai svarbu sukurti unikalią, asmeninę, įtraukiančią patirtį per visą kliento komunikacijos su sveikatos centru procesą. Naujiems potencialiems klientams yra aktualūs reklaminių akcijų skelbimai nukreipti į išbandymą naujų procedūrų ir nuolaidas atvykstant su šeimos nariais. Aktualu palaikyti aktyvius „Instagram“ ir „Facebook“ sveikatos centro puslapius, kurie sudaro galimybes lengvai bendrauti su klientu. Socialinė žiniasklaida, interneto portalai išlieka svarbūs dėl prekės ženklo žinomumo ir paslaugų pardavimų didinimo.

### Literatūra

1. Avania, I. K., & Widodo, A. (2022). Effect of E-Service Quality on E-Customer Loyalty through E-Customers Satisfaction on E-Commerce Shopee Application. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Vol, 5(1), 5339-5346.
2. Bala, M., & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. M. Bala, D. Verma (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321-339.
3. Frandsen, S. (2017). Organizational Image. In Scott, C., & Lewis, L. (Eds.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 4, 1795-1804.
4. Dimova, D., & Velikova, E. (2022). Digital Applications for Improving Tourist Experience in the Wellness Centers in Bulgaria. *Economic Alternatives*, (3), 513-524.
5. Gibson, S. (2021). Technology for Spas, Salons, and Wellness Centers. *University of South Florida Center Publishing*, 17(9781732127593), 9.
6. Haladewicz-Grzelak, M. & Boguslawska-Tafelska, M. (2017). *Communication as a Life Process: Beyond Human Cognition* / Newcastle upon Tyne, England: Cambridge Scholars Publishing.
7. Jia, M., & Cheng, J. (2021). Emotional Experiences in the Workplace: Biological Sex, Supervisor Nonverbal Behaviors, and Subordinate Susceptibility to Emotional Contagion. *Psychological Reports*, 124(4), 1687–1714. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1177/0033294120940552>.
8. Juruš, V., & Sabaitytė, J. (2018). Komunikacijos ypatumai įmonių strateginio valdymo kontekste: teorinis aspektas. In *21st Conference „Business in XXI Century“*. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2018/paper/view/215/0>
9. Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Kogan Page Publishers.
10. Načienė, G., & Macienė, J. (2022). Website Analysis of Šiauliai Rėkyva Progymnasium in Content and Structural Aspects. *Applied Scientific Research*, 1(1), 140-154. <https://ojs.svako.lt/TMT/article/view/44>
11. Navakauskytė, J., & Kazlauskienė, D. (2015). Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas. *Profesinės teorija ir praktika*, (15), 108-118. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001.J.04~2015~1517230543127/>.
12. Nikitinaitė, L. (2019). Aspects of intercultural competence: the significance of non-verbal communication in the learning process. *Social Education*, 51(1), 76-82. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/view/1062>.

13. Sabaitytė, J. (2017). Internetinio marketingo komunikacijos sistema (Doctoral dissertation). <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/3502>.
14. Sinica, R., & Černikovaitė, M. (2022). Ryšių su klientais stiprinimas asmeninio pardavimo metu. *Verslo ir teisės aktualijos*, 2, 78-87.
15. Stepaniukaitė, E., & Davidavičienė, V. (2021). Socialinių tinklų naudojimo verslo aplinkoje analizė. In 24-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. *Ekonomika ir vadyba*“, 2021 m. spalio 21-22 d. Vilnius, 411-422. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2021~1658660684807/>.
16. Zasadzień, M. (2020). Improving the communication of stakeholders in logistics processes—a case study. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (147), 351-367.

### **THE IMPROVEMENT OF THE COMMUNICATION PROCESS WITH CLIENTS IN THE HEALTH CENTRE „ENERGETIKAS“**

Customer satisfaction is an outcome that measures the value of the services provided and the relevance to customer needs. The process of communication with customers provides information about the services. Information on treatments and service products of interest can be found in a variety of information sources, but there is not always enough information on the health benefits of spa services for clients. The object of the study is the communication process with clients in the health centre “Energetikas”. The scientific problem addressed in the paper is the search for solutions to improve the communication process with clients in the health centre “Energetikas”. Research methods: scientific literature analysis, questionnaire survey. Health Centre “Energetikas” needs to improve the external communication with clients, providing information on services and other conditions, as (70%) of respondents agreed that these solutions are relevant. The main channels for ordering services are discount/gift pages (noriu.lt; beta.lt; geradovana.lt), which offer a discount on the purchase of the service package. Social networks are the main channel for disseminating information and attention should be paid to updating the content regularly. Health Centre “Energetikas” must listen to the needs of its customers. It is essential to create a unique, personal, engaging experience throughout the customer's communication with the health centre. For new potential clients, promotional offers to try new treatments and discounts for family visits are relevant. It is important to maintain active Instagram and Facebook pages, which allow easy communication with the customer. Social media and web portals remain important for brand awareness and increasing sales of services.



## MADOS TENDENCIJAS SKATINA PRAEITIS: IB „TALIJA“ ATVEJIS

*Augustė Ališauskaitė (stud.), Ugnė Ivaškevičiūtė (stud.), vadovė Vilija Mieliauskienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama svarbi tema apie tvarios mados propagavimą ir pramonės poveikį aplinkai. Straipsnio aktualumas yra svarbus, nes mados pramonės augimas ir greitas mados produkcijos keitimas turi didelį neigiamą poveikį aplinkai ir turi būti kovojama su šia problema. Šiame straipsnyje siekiama išsiaiškinti kaip keičiasi moda ir kokia yra jos ateitis, taip pat, kokie nauji mados sprendimai gali padėti sumažinti atliekų kiekį ir išsaugoti gamtinius išteklius. Straipsnyje taikytas apklausos internetu metodas. Apklausos rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų yra susipažinę su tvarios mados sąvoka ir svarba, tačiau daugelis jų vis dar nepatiria pakankamo spaudimo pirkti tvarius drabužius. Tai rodo, kad dar yra daug darbo, siekiant didinti vartotojų sąmoningumą ir skatinti tvarią madą. Šiame straipsnyje taip pat išnagrinėtos naujausios mados tendencijos ir aprangos sektoriaus pokyčiai, taip pat apžvelgti nauji mados sprendimai, kurie gali padėti sumažinti atliekų kiekį ir išsaugoti gamtinius išteklius. Straipsnyje atkreipiamas dėmesys į tai, kad IB „Talijs“ reikia skatinti tvarią madą ir ieškoti naujų sprendimų, kad būtų galima sumažinti mados pramonės poveikį aplinkai. Straipsnio turinys yra labai informatyvus ir svarbus visiems, kurie domisi tvaria moda ir nori sužinoti daugiau apie šią svarbią temą.

Raktiniai žodžiai: tvarumas, moda, padėvėti drabužiai, inovacija.

### Įvadas

**Temos aktualumas:** tvarią madą propaguojanti iniciatyva yra būtina siekiant mažinti mados pramonės poveikį aplinkai. Didelė dalis naudojamų drabužių gali būti perdirbta arba parduota antram kartui, o tai padeda sumažinti atliekų kiekį ir išsaugoti gamtinius išteklius. Pasak Europos parlamento skalbiant sintetinius drabužius, į aplinką išleidžiama 35 proc. pirminių mikroplastikų, o dėl tekstilės pirminių ES išmetama apie 654 kg anglies dioksido vienam asmeniui (Europos parlamentas, 2022).

**Tyrimo problema:** kaip formuoti IB „Talijs“ vartotojų atsakingą požiūrį į tvarią madą?

**Tyrimo tikslas:** išanalizavus mados tendencijas, atskleisti IB „Talijs“ vartotojų požiūrį į tvarią madą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti naujausias mados tendencijas ir kokie nauji mados sprendimai bus populiarūs ateityje.
2. Išsiaiškinti aprangos sektoriaus kaitą.
3. Pateikti sprendimus formuojant IB „Talijs“ vartotojų atsakingą požiūrį į tvarią madą.

**Tyrimo objektas:** vartotojų požiūris į tvarią madą.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė bei sisteminimas, apklausa internetu.

### Mada, kuri vejasi praeitį

Kiekvienais metais galima pamatyti daug straipsnių, kuriuose viešinama kas ateinančiais metais bus madoje. Metai iš metų atsiranda vis daugiau naujovių, tačiau kas keletą dešimtmečių moda vis kartojasi. Pasaulyje yra daug įvairių stilių, tačiau vienas iš jų atgijo ir tampa populiarus šiais laikais - tai 2000-ųjų stilius. Šis stilius atkartoja daugybę stiliaus elementų, kuriuos žinome iš to laikotarpio. Viena iš labiausiai pastebimų ypatybių, yra stiprus kontrastas tarp ryškių spalvų ir juodos arba baltos spalvos. Taip pat, pastebima drabužių papuošimų ir spalvų derinių dermė, taip pat blizgučiai ir atspalviai, kurie suteikia daiktams aukso, sidabro arba metalinę spalvą. 2000-ųjų stilius taip pat pasižymi apvaliomis formomis ir stora medžiaga, pavyzdžiui, apvalūs aksesuarai. Kitas svarbus elementas yra žodžių, simbolių ir formų derinimas, dažnai pasitelkiant šiuolaikiškas technologijas, pavyzdžiui, pritaikant teksto elementus ant drabužių ar aksesuarų. Kita svarbi 2000-ųjų stiliaus ypatybė yra drabužių tipo ir jų dėvėjimo kombinacija. Tarp tokių stiliaus derinių galima rasti sportinių drabužių ir aukštakulnių, spalvotų švarkų ir džinsų, per didelio dydžio ir per mažo dydžio drabužių derinių, žemo liemens džinsų, daug džinsinio audinio, veliūrinės aprangos, rūbų sluoksniavimo, spalvotų akinių ir platėjančių kelnų. 2000-ųjų stilius, nors ir paremtas senesnėmis mados tendencijomis, yra puikus pavyzdys, kaip istorija kartojasi ir kaip praeities mados tendencijos gali būti atnaujintos ir pritaikytos šiandieniniam laikui.

### Dėvėti drabužiai keliasi antram gyvenimui

Siekiant geresnio rytojaus atsiranda vis daugiau žmonių, kurie talpina atrastus perliukus iš padėvėtų rūbų parduotuvėse internete. Šis verslo būdas gali būti sėkmingesnis nei jūs galvojate. Viena moteris padėvėtų rūbų parduotuvėje įsigijo rankinę už 10 eurų, o grįžus namo išsiaiškino, kad jos vertė yra 3500 eurų. Tokiu būdu lengva užsidirbti pinigų, tiesiog reikia skirti daug laiko ieškant kokybiškų ir gerų dėvėtų rūbų. Sprendžiant iš to, kad tokių žmonių, kurie perpardavinėja padėvėtus rūbus, vis daugėja, galima teigti, kad tvarumas bus vis labiau puoselėjamas ir skatinamas. Ypatinai tada, kai grįžta senų laikų mados. Naudojant drabužių dėvėjimas tapo labai populiarus pastaraisiais metais ir neatsitiktinai. Yra daugybė priežasčių, kodėl žmonės vis dažniau renkasi antrinių prekių parduotuves, o ne

perka naujus drabužius tiesiogiai iš gamintojų. Viena iš pagrindinių priežasčių yra ekologinis aspektas. Naudoti drabužiai yra ne tik pigesni, bet ir reiškia mažesnę žalą gamtai bei švaistymo mažinimą. Tiesa, taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad gamybos procesas ir prekyba naudotais drabužiais turi savo poveikį aplinkai. Be to, dėvint naudotus drabužius, galima atsikratyti įprastų mados taisyklių ir išreikšti savo individualumą. Galima rasti unikalių dalykų, kurie išsiskirs šiuolaikinėje madoje. Taip pat svarbu paminėti finansinę naudą. Naudoti drabužiai dažnai yra gerokai pigesni nei nauji, ir tai gali padėti sutaupyti pinigų. Tai ypač aktualu tiems, kuriems svarbi finansinė savikontrolė arba tiesiog nori išleisti pinigus į kitus savo pomėgius. Galų gale, naudotų drabužių dėvėjimas yra paprastai labai įdomus ir malonus procesas. Galima praleisti valandų valandas ieškant to unikalios drabužio, kuris atrodys tikrai nuostabiai Jums ir kitiems. Tai gali būti tikra pramoga ir leisti atsikratyti nuobodaus ir vienodiško apsipirkimo patirties.

### **Aprangos sektoriaus kaita**

Tekstilės pramonė žaliavas gauna naudodama daugybę gavybos šaltinių, kad būtų sukurta gausybė gaminių ir kiekvienas vartotojas atrastų jam patinkančius produktus. Dėl labai didelio vartojimo tendencijos, tekstilės pramonė patenka tarp vienos problemiškesnių pramonės šakų klimato atžvilgiu. Greita mada, kaip ir kiti pramonės sektoriai, naudoja daugybę energijos ir vandens, taip pat naikina ir užteršia biologinę įvairovę, prisideda prie klimato kaitos ir kitų ekologinių problemų. Todėl, norint apsaugoti pasaulio ekosistemas ir pagerinti darbo sąlygas, reikia skatinti tvarios mados tendencijas ir atsakingą vartojimą. Dėl šių priežasčių, prognozuojama, kad ateinančiais metais tekstilės pramonė orientuosis į švaresnę, ekologiškesnę gamybos energiją ir didelis dėmesys bus sutelktas į perdirbamų ir mažiau aplinką teršiančių medžiagų naudojimą. Dėl didelio tekstilės gaminių rūbų kiekio žemės planetoje, siūloma perdirbti jau esamus produktus įvedant juos į cikliškumo ratą, kuriame dėvėti tekstilės produktai perdirbami į naujus. Neorganinės medžiagos – plastiką, nailoną, poliesterį, metalus, galima optimaliai perdirbti daugybę kartų neprarandant kokybės. Organinės medžiagos – natūralios medžiagos ir dažikliai. Šių medžiagų naudojimas, leidžia sukurti greito vartojimo produktus, kurie natūraliai suyra gamtoje, nepadarydami žalios ekosistemos.

### **Kas bus populiariu ateityje?**

Mados tendencijos dažnai kinta, tačiau yra keletas prognozuojamų kryptių ateinantiems metams. Pastebimi sportinės aprangos elementų integravimas į kasdienę aprangą mados tendencijos, kurios yra nulemtos ne tik praktiškumo, bet ir komforto poreikio. Populiarius bus ir spalvų ryškumas, švytėjimo elementų ir netgi neoninių spalvų naudojimas. Taigi, ateinančiais metais galime tikėtis spalvingos, tvarios ir praktiškos mados tendencijų.

Spėjama, kad didėjant dėvėtų rūbų paklausai, visos parduotuvės, kurios parduoda dėvėtus rūbus, sulauks nenumatytos sėkmės. Vis daugiau atsiranda naujų tinklų, kurie plečia savo parduotuves ne tik didžiuosiuose miestuose, bet ir mažesniuose. Taip pat siekiant sumažinti vartotojiškumą planuojama gaminti kuo daugiau rūbų iš perdirbtų medžiagų. Daugėja žmonių, kurie parduoda savo dėvėtus rūbus už nedidelę sumą. Tai padeda žmonėms nekaupiti daiktų namuose ir tuo pačiu suteikti jiems antrą gyvenimą pas kitą šeimnininką.

Yra daugybė dalykų, su kuriais reikės atsiveikinti. Vienas iš pagrindinių - rūbai su tikru gyvūnų kailiu. Šių rūbų vartotojai pradeda vengti, o gamintojams gamyba gali sustoti. Taip pat tikėtina, kad visos greitos mados parduotuvės sulauks vis mažiau pirkėjų, kuriuos domins naujų rūbų kolekcijos.

### **Tyrimo rezultatų analizė**

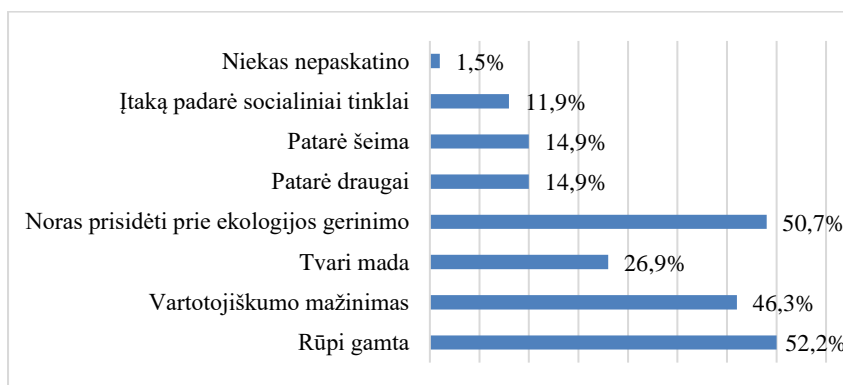
Norint išsiaiškinti kaip vartotojai reaguoja į tvarumą ir vartotojiškumą buvo atlikta apklausa, kuri leido išsiaiškinti kaip vartotojai elgiasi įvairiose situacijose.

Atliktoje apklausoje dalyvavo 79 respondentai. 55 (69,6 proc.) iš jų – moterys, o vyrų – 24 (30,4 proc.). Daugiausiai apklausą užpildė respondentai, kuriems yra 19-25 metai, jų buvo 61,5 proc.. 22 respondentams yra 26-50 metų. Likusius 10 proc. dalinasi žmonės kuriems yra iki 18 metų arba daugiau nei 51. Pagrindinė gyvenamoji vieta – miestas, kuriame gyvena daugiau nei 50 proc. respondentų. Kitą 50 proc. dalinasi gyventojai iš miestelio ir kaimo.

Paklausus ar respondentams rūpi tvarumas iš 79 respondentų 84,8 proc. atsakė, kad rūpi, o likę 15,2 proc., kad ne. Todėl galima pastebėti, jog daugumai rūpi tvarumas, o tai reiškia, kad respondentai yra susipažinę su šiuolaikinėmis aplinkosaugos problemomis ir nori prisidėti prie jų sprendimo. Tai gali apimti daugybę dalykų, pavyzdžiui žmogus, kuriam rūpi tvarumas, dažnai stengiasi pirkti tik reikalingus daiktus ir vengia pertekliaus. Jis taip pat stengiasi pirkti tvariai pagamintus produktus ir rūpinasi, kad jie būtų perdirbami arba tvariai sunaudojami. Taip pat, dažnai stengiasi atsakingai tvarkyti atliekas ir vengti jų metimo į gamtą. Stengiasi keliauti ekologiškai ir dažnai pasirenka važiuoti dviračiu, viešuoju transportu arba pėsčiomis. Žmogus, kuriam rūpi tvarumas, stengiasi sumažinti savo energijos suvartojimą ir pasirinkti tvarius energijos šaltinius, tokius kaip saulės, vėjo ar hidroelektrinės. Visi šie veiksmai rodo respondentų atsakomybę ir susirūpinimą aplinkos ir žmonijos gerove.

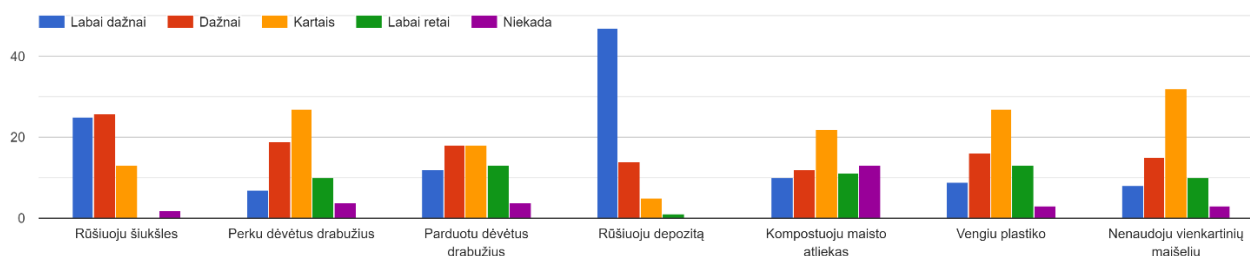
Paklausus respondentų, kas juos paskatino domėtis tvarumu (žr. 1 pav.) 52,2 proc. atsakė, kad jiems patiems rūpi gamta. 50,7 proc. respondentų teigė, jog jie domisi tvarumu, nes nori prisidėti prie ekologijos gerinimo. 46,3 proc. teigė, jog juos paskatino domėtis vartotojiškumo mažinimas. Po 14,9 proc. respondentų teigė, jog juos paskatino domėtis šeima arba draugai. Taip pat respondentus skatino domėtis tvarumu tvari mada (26,9 proc.) ir socialiniai tinklai (11,9 proc.). Galima pastebėti, kad didžiausią įtaką respondentams domėtis tvarumu daro rūpestis gamta (52,2 proc.).

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, IB „Talija“ turėtų daugiau dėmesio skirti respondentų atsakingo požiūrio formavimui į tvarią madą.



1 pav. Respondentų atsakymai parodantys kas paskatino juos domėtis tvarumu (sudaryta autorių)

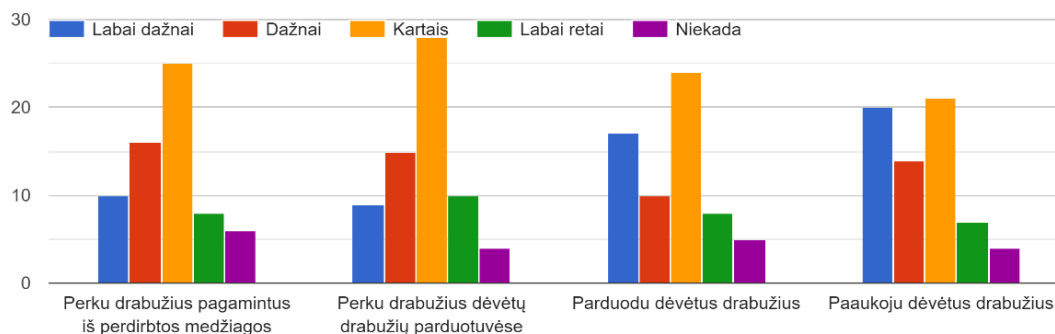
Paklausus respondentų, kokiais būdais ir kaip dažnai prisideda prie tvarumo buvo gauti įvairūs atsakymai (žr. 2 pav.). Labai dažnai respondentai rūšiuoja depozitą ir šiukšles. Labai retai respondentai perka dėvėtus drabužius, vengia plastiko ir nenaudoja vienkartinį maišelių. Respondentai tik kartais kompostuoja maisto atliekas, nes neturi tinkamų sąlygų tai daryti.



2 pav. Respondentų atsakymai parodantys kokiais būdais ir kaip dažnai prisideda prie tvarumo (sudaryta autorių)

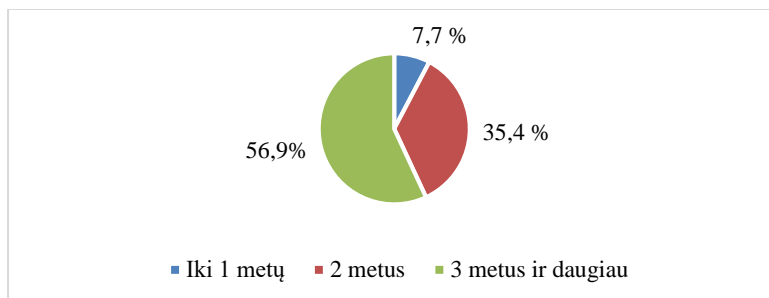
Paklausus respondentų, ar jiems svarbu vartotojiškumo mažinimas ir tvari mada, net 97 proc. respondentų atsakė, jog jiems yra svarbu, o likę 3 proc. atsakė, kad ne. Tai parodo, kad dauguma respondentų yra susirūpinę dėl aplinkos apsaugos ir socialinės atsakomybės. Jie siekia sumažinti savo pėdsaką aplinkoje, vengia pirkti daiktus, kurie greitai tampa nereikalingi ir generuoja didelį kiekį atliekų. Taip pat jie yra suinteresuoti ilgaamžiškais drabužiais ir kitais produktais, kuriuos galima naudoti ilgą laiką. Tai taip pat reiškia, kad respondentams rūpi etiškas gamybos procesas ir darbuotojų darbo sąlygos. Jie gali rinktis drabužius, kurie yra pagaminti iš tvarios medžiagų ir/arba yra pagaminti naudojant sąžiningus darbo standartus. Kadangi respondentams aktualus tvarumas, tai tik patvirtina, kad IB „Talija“ reikėtų daugiau dėmesio skirti tvarumo didinimui ir drabužių asortimento atnaujinimui.

Respondentų paklausta, kokiais būdais ir kaip dažnai jie prisideda prie vartotojiškumo mažinimo ir tvarios gamtos (žr. 3 pav.), jie teigė, kad labai dažnai paaukoja dėvėtus drabužius arba juos tiesiog parduoda. Kartais respondentai perka drabužius pagamintus iš perdirbtos medžiagos ir perka drabužius iš dėvėtų drabužių parduotuvių. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, rekomenduojama IB „Talija“ vykdyti veiklą etiškai ir formuoti vartotojų atsakingą požiūrį į tvarią madą. Tokiu būdu sumažėtų greitos mados drabužių vartojimas.



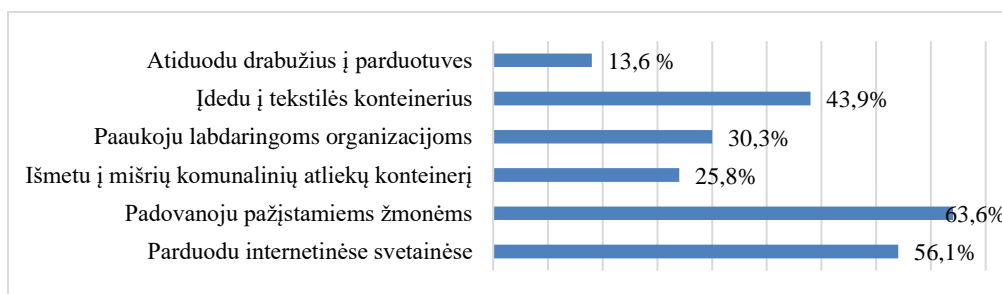
3 pav. Respondentų atsakymai parodantys kokiais būdais ir kaip dažnai prisideda prie vartotojiškumo mažinimo ir tvarios mados (sudaryta autorių)

Tyrimo rezultatai parodė, kad 7,7 proc. respondentų dėvi drabužius mažiau nei metus laiko (žr. 4 pav.). 35,4 proc. žmonių dėvi drabužius 2 metus. Daugiausiai respondentų (56,9 proc.) dėvi drabužius 3 metus ir daugiau, tai rodo jų nuostatą dėl tvarios mados ir vartojimo mažinimo. Šis požiūris reiškia, kad jie nori investuoti į aukštos kokybės drabužius, kurių kokybė išsilaiko ilgą laiką ir nereikalauja dažno keitimo. Dėvint drabužius ilgiau, taip pat padidėja vartotojų sąmoningumas ir atsakomybė dėl savo pirkinių. Tai leidžia jiems sumažinti greitos mados drabužių vartojimą, atsirandančias atliekas ir pėdsaką aplinkoje. Šis požiūris taip pat atspindi pokyčius visuomenėje, tendencijas dėl tvarios mados ir ilgaamžiškų produktų. Respondentai vis labiau supranta, kad pernelyg dažnas ir greitas drabužių keitimas yra kenksmingas aplinkai, todėl atsižvelgus į tokius rezultatus IB „Talija“ turėtų gerinti parduodamų drabužių kokybę, bei į savo asortimentą įtraukti naujų prekių, kurios būtų ilgalaikės.



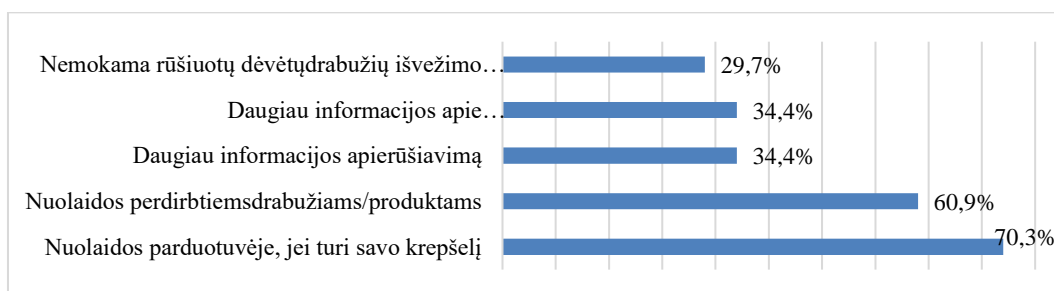
4 pav. Respondentų atsakymai parodantys kiek vidutiniškai laiko dėvi drabužius (sudaryta autorių)

Respondentų paklausus kaip jie elgiasi su dėvėtais drabužiais (žr. 5 pav.), gauti atsakymai buvo įvairūs. Didžiausia dalis respondentų teigia, kad senus drabužius padovanoja pažįstamiems, parduoda internetinėse svetainėse. Tai yra puikus būdas prisidėti prie tvarumo bei mažinti aplinkos taršą. Mažiau nei 40 procentų respondentų atsakė, kad drabužius įdeda į tekstilės konteinerius, paaukoja arba išmeta. Iš gautų atsakymų galima pastebėti, kad daugumai respondentų svarbus tvarumas ir jie stengiasi panaudotiems drabužiams suteikti antrą gyvenimą. IB „Talija“ galėtų suteikti galimybes vartotojams dėvėtus drabužius gražinti.



5 pav. Respondentų atsakymai parodantys kaip elgiasi su dėvėtais drabužiais (sudaryta autorių)

Respondentų paklausus kas paskatintų susidomėti tvarumu (žr. 6 pav.), atsakymai buvo panašūs. Pagrindinė priežastis būtų nuolaidos parduotuvėse, jei atsineši savo asmeninį krepšelį bei nuolaidos perdirbtiems drabužiams. Daugiau nei 30 proc. respondentų atsakė, kad jei juos pasiektų daugiau informacijos apie rūšiavimą, tuomet jie pradėtų tai pritaikyti savo kasdieniniame gyvenime. Tiek pat procentų žmonių atsakė, kad jiems reikalinga informacija apie vartotojiškumą bei tvarią madą. Šiek tiek mažiau respondentų mano, kad gavus nemokamą rūšiuotų dėvėtų drabužių išvežimo paslaugą, jie dar labiau susidomėtų tvarumu. Apžvelgus rezultatus galima pastebėti, kad IB „Talija“ turėtų dažniau skelbti nuolaidas drabužiams, pagamintiems iš perdirbtų medžiagų bei didinti tokių drabužių kiekį savo asortimente.



6 pav. Respondentų atsakymai parodantys kas paskatintų susidomėti tvarumu (sudaryta autorių)

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tvarumas pasaulyje tampa vis svarbesnis, ir vis daugiau vartotojų renkasi dėvėtus drabužius, kurių vartojimas nedaro neigiamo poveikio aplinkai. Dėl šios priežasties

greita moda, kurios bruožai yra žemos kainos ir žemos kokybės drabužiai, bei greitas vartojimas, tampa mažiau populiarai. Tačiau yra daugybė alternatyvų, kurios gali pakeisti pigius drabužius ir padėti sumažinti drabužių pramonės neigiamą poveikį aplinkai. Tai apima dėvėtų drabužių rinkimą, tvariai gautų medžiagų naudojimą ir vietos bendruomenių palaikymą.

### Bananų šilko drabužiai

Keičiantis madai, būtina vykdyti prekybą drabužiais, kurie atitinka to meto mados tendencijas - tvarumą, rūšiavimą, perdirbimą. Viena iš tokių alternatyvų yra drabužiai pagaminti iš bananų šilko. Bananų šilko drabužiai yra puiki inovacija tvariam pasauliui, nes jie yra pagaminti iš natūralių ir tvariai gautų medžiagų. Ši medžiaga gaunama iš bananų stiebų, kurie yra atliekos, susidarančios po bananų derliaus nuėmimo. Tai reiškia, kad bananų šilko drabužių gamyba nesukuria papildomų atliekų ir nereikalauja papildomų gamybos procesų. Bananų šilko drabužiai taip pat yra tvari alternatyva tradiciniams drabužiams iš medvilnės, kuriems gamybos procese naudojamas didelis vandens kiekis ir chemikalai. Palyginti su medvilne, bananų šilko audiniai reikalauja mažiau vandens ir chemikalų, o tai padeda sumažinti neigiamą poveikį aplinkai. Taip pat, bananų šilko drabužiai yra atsparūs drėgmei ir greitai džiūsta, todėl jie yra patogūs ne tik vartojant, bet ir priežiūrai.

Taigi, bananų šilko drabužiai yra daugiau nei tik madingas ir stilingas pasirinkimas. Jie yra tvari alternatyva tradiciniams drabužiams, galinti padėti sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir skatinti socialinę atsakomybę. Kadangi vis daugiau vartotojų rūpinasi tvarumu, bananų šilko drabužių populiarumas ir vartojimo galimybės tikėtina augs ateityje.

Atsižvelgus į tyrimo rezultatus IB „Talija“ siūloma didesnę dėmesį skirti tvarios mados idėjos generavimui ir atnaujinti prekių asortimentą drabužiais, pagamintais iš perdirbtų medžiagų. IB „Talija“ atnaujindama savo asortimentą drabužiais pagamintais iš bananų šilko, prisidėtų prie tvarios ateities bei formuotų vartotojų atsakingą požiūrį į tvarią madą.

### Išvados

1. Išanalizuota, kad dėvėtų drabužių dėvėjimas tampa vis populiarenis, nes yra pigesnis ir yra draugiškas aplinkai. Taip pat dėvėti naudoti drabužius galima išreikšti savo individualumą ir rasti unikalių dalykų. Dėvėtų drabužių dėvėjimas yra ne tik finansiškai naudingas, bet ir smagus, leidžiantis atrasti naujus stilius ir atsikratyti nuobodžios apsipirkimo patirties. Vis daugiau žmonių pradeda pardavinėti naudotus drabužius, todėl tvarumas ir antrinių prekių pirkimas tikėtina, kad ir toliau populiarės. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad gamybos procesas ir prekyba naudotais drabužiais turi savo poveikį aplinkai.

2. Išanalizuota, kad tekstilės pramonė yra labai svarbi ekonomikos dalis, tačiau ji gali turėti didelę neigiamą įtaką aplinkai ir klimato kaitai. Todėl svarbu skatinti tvarias mados tendencijas ir atsakingą vartojimą, kad būtų sumažintas tekstilės gamybos neigiamas poveikis aplinkai. Tai gali būti pasiekama perdirbant jau esamus produktus ir naudojant perdirbtas medžiagas gamyboje. Taip pat būtų svarbu naudoti mažiau aplinką teršiančias medžiagas, tokiu būdu sumažinant išmetimų kenksmingų medžiagų kiekį ir prisidedant prie tvarios gamybos. Švaresnė ir ekologiškesnė gamybos energija taip pat yra svarbi, kad būtų sumažintas tekstilės pramonės poveikis aplinkai ir klimato kaitai. Šios priemonės gali padėti pasiekti tvarios tekstilės gamybos tikslus ir padidinti žmonių sąmoningumą apie atsakingą vartojimą ir gamybą.

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugumai respondentų rūpi tvarumas, o tai reiškia, kad respondentai suvokia šiuolaikines aplinkosaugos problemas ir nori prisidėti prie jų sprendimo. Tai gali apimti daug dalykų, tokius, kaip pirkti tik būtinus daiktus ir vengti pertekliaus, rūšiuoti šiukšles, pirkti dėvėtus drabužius, vengti plastiko, nenaudoti vienkartinio maišelių ir pirkti tvariai pagamintus drabužius. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir formuojant vartotojų atsakingą požiūrį į tvarią madą, siūloma IB „Talija“ asortimentą atnaujinti naujais tvariais drabužiais pagamintais iš bananų šilko.

### Literatūra

1. Černauskaitė, M. (2022). *Tekstūros, faktūros ir tvarumo (perdirbimo) principai: dizainerio požiūris*. [Žiūrėta 2023-05-08]. Prieiga per internetą:
2. Europarlamentas (2020). *Tekstilės gamybos ir atliekų poveikis aplinkai*. [Žiūrėta 2023-05-08]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20201208STO93327/tekstiles-gamybos-ir-atlieku-poveikis-aplinkai-infografikas>
3. Kačkaitė, L. (2016). *Tekstilės ir aprangos pramonės konkurencingumo perspektyvos*. [Žiūrėta 2023-05-08]. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:14902164/>
4. Kai Jun Ma (2022). *Banana Silk: What is it and How is it Used?* [žiūrėta 2023-04-27]. Prieiga per internetą: <https://www.laundrywell.com/blog/article/banana-silk-what-is-it-and-how-is-it-used>

5. Who What Wear. (2021). *The 2000s Called and They're Bringing These 3 Fashion Trends With Them*. [Žiūrėta 2023-04-26]. Prieiga per internetą: <https://www.whowhatwear.com/2000s-fashion-trends/slide18>

### **FASHION TRENDS ARE DRIVEN BY THE PAST: THE CASE OF IB "TALIJA"**

Relevance of the topic: An initiative promoting sustainable fashion is necessary to reduce the environmental impact of the fashion industry. Much of the clothing used can be recycled or resold, helping to reduce waste and conserve natural resources. According to the European Parliament, when washing synthetic clothes, 35 percent is released into the environment. primary microplastics, while textile purchases in the EU emit about 654 kg of carbon dioxide per person (European Parliament, 2022).

The problem: how to shape the responsible attitude of IB "Taliija" users towards sustainable fashion?

The purpose: after analyzing fashion trends, reveal the attitude of IB "Taliija" users towards sustainable fashion.

Tasks:

1. To analyze the latest fashion trends and what new fashion solutions will be popular in the future.
2. To find out the change in the clothing sector.
3. To provide solutions for shaping the responsible attitude of IB "Taliija" users towards sustainable fashion.

Methods: The article was written using Google Forms, which allowed for a smooth survey.

# SPORTO KOMANDOS LAIMĖJIMŲ / PRALAIMĖJIMŲ ĮTAKA LICENCINIAMS PRODUKTAMS: „BC ŽALGIRIS“ PREKĖS ŽENKLO ATVEJIS

*Karolina Sinkevičiūtė (stud.), Erika Miliūnaitė (stud.), Gintarė Armalytė (stud.),  
vadovė Jūratė Maščinskienė  
Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Nuolatos kintantys vartotojų poreikiai lemia tai, kad sporto klubų organizacijos turi stengtis teigiamai formuoti prekės ženklo įvaizdį, taip darant įtaką vartotojų pasitenkinimui ir lojalumui, taip pat atsižvelgti į problemas, galinčias nulemti neigiamą prekės ženklo įvaizdį vartotojų pašamonėje. Siekiant sumažinti neigiamus poveikius ir sustipinti teigiamus, svarbu pritaikyti tinkamus stiprinimo sprendimus, pavyzdžiui, stiprinti prekės ženklo komunikaciją bei kurti asociacijas - šie abu aspektai gali stipriai prisidėti prie prekės ženklo vertės.

Straipsnyje atliekama vieno seniausių krepšinio klubų prekės ženklų Lietuvoje – „BC Žalgiris“ analizė, analizuojant jo situaciją rinkoje bei pateikiant rekomendacijas ketinimo pirkti „BC Žalgiris“ licencinius produktus stiprinimui. Pirmiausia remiamasi teorinėmis įvairių autorių išvalgomis, nustatomi galimi stiprinimo sprendimai, analizuojama situacija rinkoje. Vėliau, atlikus tyrimą, išsiaiškinama, kokią įtaką prekės ženklo „BC Žalgiris“ licenciniams produktams daro laimėjimai/pralaimėjimai ir, galiausiai, pateikiamos rekomendacijos licencinių produktų ketinimo pirkti stiprinimui.

Raktiniai žodžiai: prekės ženklas, asociacijos, licenciniai produktai, ketinimas pirkti.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Kauno „BC Žalgiris“ yra vienas seniausių krepšinio klubų prekės ženklų Lietuvoje. Šis klubas apima ne tik paslaugas, susijusias su tiek krepšinio, tiek futbolo sporto rungtynėmis, bet taip pat apima ir komunikaciją, įvairių produktų kūrimą, kuriuos gali įsigyti „Žalgirio“ krepšinio klubo sirgaliai, pardavimus bei įvairias partnerystes su kitais prekių ženklais (Žalgiris, 2023). Ho Yun ir kt. (2021) teigimu, vienas iš vertingiausių sporto klubo turtų yra pats prekės ženklas, todėl sporto klubų organizacijos turi dažnai analizuoti ir atsižvelgti į savo prekės ženklo valdymo problemas, kurios gali nulemti neigiamą įvaizdį vartotojų pašamonėje. Vis dėlto teigiamai suformuotas sporto klubo prekės ženklo įvaizdis gali turėti didelę įtaką vartotojų pasitenkinimui, lojalumui bei organizacijos pelnui. Phua ir kt. (2017) pateikė, kad susitapatinimas su komanda suvienija sporto aštuolius, nes taip sirgaliai tampa sporto komandos dalimi ir dalijasi jos šlove, tačiau rečiau dalijasi komandos pralaimėjimais. „BC Žalgiris“ komanda yra ne išimtis, kadangi komandos sirgaliai atitinkamai reaguoja į organizacijai nepavaldžius įvykius – rungtynių laimėjimus bei pralaimėjimus. Todėl čia iškyla problema: kokią įtaką turi sporto komandos laimėjimai bei pralaimėjimai licencinių produktų įsigijimui?

**Straipsnio tikslas:** įvertinti sporto komandos „BC Žalgiris“ prekės ženklo laimėjimų/pralaimėjimų įtaką vartotojų ketinimui pirkti licencinius produktus bei pateikti rekomendacijas.

### **Straipsnio uždaviniai:**

1. Pateikti teorinius sporto komandos prekės ženklo licencinių produktų stiprinimo sprendimus;
2. Atlikti sporto komandos „BC Žalgiris“ prekės ženklo empirinį tyrimą, įvertinant laimėjimų/pralaimėjimų įtaką licencinių produktų ketinimui pirkti;
3. Pateikti sporto komandos „BC Žalgiris“ prekės ženklo rekomendacijas, licencinių produktų ketinimo pirkti stiprinimui.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, atvejo analizė, kiekybinis tyrimas – apklausa internetu.

## **Teoriniai sporto komandos prekės ženklo licencinių produktų stiprinimo sprendimai**

Pagal Keller (2020), prekės ženklas gali būti stiprinamas antrinėmis asociacijomis, kurios gali būti svarbios kuriant stiprias pirmines asociacijas arba stiprinant esamas. Viena iš antrinių asociacijų gali būti licenciniai produktai, kuomet įmonės, siekiančios padidinti prekės ženklo vertę, nusprendžia licencijuoti įmonės vardą, logotipą ar kitą ženklinimo elementą kitai įmonei, kad ji tai naudotų savo gaminiams už tam tikrą mokestį (Keller, 2020). Toks antrinių asociacijų kūrimas matomas ir sporte, kaip, pavyzdžiui, jau daug metų rinkoje matoma prekės ženklo „Nike“ ir krepšinininko Maiklo Jordano kolaboracija, dėl kurios atsirado licencinis produktas – sportiniai bateliai, atnešę milijonus tiek licenciarui, tiek licenciatui. Tačiau, kaip ir daugelyje sričių, taip ir su licenciniais produktais, ypač sporte, gali kilti tam tikrų rizikų, kaip, pavyzdžiui, matomas ryšys tarp komandos rezultatų rungtynių metu ir vartotojo emocijų. Nicolao Irwin ir Goodman (2009) teigia, jog žmonės gali padidinti laimę naudojant savo pinigų patirtims (pvz., sporto renginiui, koncertui) labiau nei materialiniams pirkiniams (pvz., automobilis, laikrodis). Tačiau, pagal Doyle ir kt. (2016), matoma, jog žaidimo baigties pozityvumas daro didelę įtaką gerbėjų laimei. Wonseok ir kt. (2018) atliktas tyrimas rodo, kad komandos sirgaliai buvo laimingesni prisiminę nuobodžias laimėtas rungtynes nei įdomias, bet pralaimėtas. Taip pat matomas ryšys tarp komandos našumo ir ketinimo pirkti. Kwak et al., (2015) atliktu tyrimu

išsiaiškinta, kad sporto komandų gerbėjai signalizavo, jog produktas, licencijuotas konkuruojančių komandos logotipu, turi žymiai mažiau funkcionalios, emocinės ir socialinės vertės nei produktas, licencijuotas su mėgstamos komandos logotipu. Remiantis Kaplanidou ir Wang (2013) atliktu tyrimu, kuriame renginio rėmėjų atžvilgiu buvo nagrinėjama sporto rungtynių sukeltų emocijų įtaka žiūrovų ketinimams pirkti, matoma, kad žiūrovai, kurie patiria neigiamas emocijas po pralaimėjimo namų komandai, rodo suaktyvėjusius ketinimus pirkti tų rėmėjų produktus, kurie gali pagerinti sukeltus neigiamus jausmus, šiuo atveju – šokoladas. Apklaustųjų teigimu, šokoladas padeda jaustis geriau po to, kai buvo jaučiamos nepasitenkinimo emocijos (pralaimėjus komandai, už kurią buvo sergama).

Pan & Phua, (2021) nustatė, jog ir komandos našumas, ir sportinis fandas (sirgalių ratas) darė didelę įtaką sirgalių ryšiui su rėmėjų prekės ženklu. Sirgaliai, turintys aukštesnį fandumą, pasižymėjo aukščiausiu ryšiu su rėmėjų prekės ženklu po mėgstamos komandos laimėjimo ir atvirkščiai.

Galima teigti, jog kuo labiau sporto varžybų žiūrovas yra sergantis už savo komandą, tuo labiau jam teigiama įtaką kelia palaikomos komandos laimėjimai, ko pasekoje lemia didesnę licencijuotų produktų pirkimą ir atvirkščiai.

### „BC Žalgiris“ prekės ženklo situacija rinkoje

Kauno krepšinio klubas „Žalgiris“, savo kelionę pradėjęs 1944 metais, yra viena stipriausių komandų Lietuvoje, taip pat gerai žinoma ir Europoje dėl dalyvavimo Eurolygos rungtynėse (Žalgiris, 2023). „BC Žalgiris“ kaip prekės ženklas pradėjo augti nuo 2000 metų sausio 13 dienos ir tuo metu priklausė UAB „A. Sabonio Žalgirio krepšinio centrui“ (žr. 1 pav.). Jau nuo pat pradžių buvo registruotas tiek grafinis, tiek žodinis (galioja iki šių dienų) prekės ženklas daugybėje prekių kategorijų, kaip, pavyzdžiui, balinimo preparatai, muzikos instrumentai, drabužiai, apranga, reklama ir kt.



1 pav. BC Žalgiris prekės ženklo pokyčiai jo gyvavimo periodu

Patį pirmąjį kombinuotąjį logotipą sudarė „BC Žalgirio“ užrašas, krepšinio kamuolys bei stilizuota „Ž“ raidė. Tolimesni pokyčiai įvyko 2007 metų kovo 2 dieną. Šis patentas galioja ir šiandien, turi nemažai prekių kategorijų bei priklauso VšĮ „Žalgirio krepšinio centrui“. Šį logotipą nuo pirmojo skiria pasikeitusios spalvos, atnaujinti stilistiniai sprendimai bei atsiradęs viską įreminantis prancūziško stiliaus skydas (LR valstybinis patentų biuras, 2023). Tiesa, pats logotipas šiandien yra šiek tiek kitoks. „BC Žalgiris“ užrašas tapo paprastesnis, mažiau linijų, o stilizuotoji „Ž“ raidė liko be šešėlių. Šie pokyčiai įvyko 2021 metų sausio 23 dieną, kai prekės ženklas buvo įregistruotas Europos Sąjungoje (Euipo, 2019). Pagal Nicos klasifikaciją, prekės ženklas registruotas trijose klasėse.

Šis prekės ženklas unikalus ne tik savo logotipu, tačiau nuo kitų prekės ženklų stipriai išsiskiria bei yra vartotojų lengvai identifikuojamas pagal skiriančiąsias spalvas žalia-balta, personažą „Žalgirini“ bei elipsinį šūkį #ManoKomanda, komunikuojantį įtikinančią informaciją apie prekės ženklą, kuris taip pat yra aiškiai pozicionuojamas vartotojų mintyse. Pagrindiniai vartotojai – ištikimi krepšinio klubo „Žalgiris“ sirgaliai, 18 – 44 metų vyrai, gyvenantys didžiuosiuose miestuose, mėgstantys bendrauti, būti bendruomenės dalimi, aktyviai leisti laiką bei vertinantys laisvalaikį ir su juo susijusių produktų kokybę. Pagal Kantar (2023) atlikto tyrimo duomenis, 8 iš 10 Lietuvos gyventojų domisi krepšiniu ir 78% iš jų palaiko Kauno „Žalgirį“. Kalbant apie miestus, 94% kauniečių ir 68% vilniečių yra už Žalgirį. Tarp gerbėjų, 69% yra vyrai ir likusieji 31% moterys. Remiantis tyrimu matyti, jog 53% besidominčių krepšiniu teiktų pirmenybę produktui, kuris bendradarbiauja su Kauno „Žalgiriu“. Tiesa, 2021 metais šis skaičius buvo kiek didesnis – 61%, dėl to matomas besidominčių sumažėjimas, kas gali reikšti, jog rinkos augimas buvo sulėtėjęs.

Verta paminėti, kad „Žalgiris Shop“ parduotuvelyje galima įsigyti ir „Žalgirio“ atributikos ir tam tikrų licencinių produktų, tačiau pagal Rekvizitai.lt (2023) duomenis matoma, jog net ir pandemijos laikotarpiu pajamos už produktus gan stabiliai augo, bet 2022 metais pastebėtas pamažėjimas, prie kurio galimai prisidėjo pralaimėjimais nusėtas 2021-2022 metų krepšinio sezonas, nes konkurentai čia daro itin mažą įtaką. Maža konkurentų įtaka yra dėl to, nes licenciniai produktai praktiškai neturi tiesioginių konkurentų, o netiesioginių įtaka yra minimali. Kas liečia atributiką, nors ir yra keli tiesioginiai konkurentai, tačiau nedaro didelio poveikio, nes yra itin silpni, be to, „Žalgiris“ turi stiprų konkurencinį pranašumą – tai yra krepšinio komandos atspindys, kurios palaikymas yra vienas didžiausių Europoje, o į rungtynes yra išperkami visi bilietai (Žalgiris, 2023).

Toliau, pereinant konkrečiai prie licencinių produktų verta paminėti, kad jų sąrašas yra kintantis - produktai, kurie visgi nesulaukia norimo dėmesio, iš prekybos yra išimami, tačiau lygiagrečiai yra kuriami ir nauji. Šie produktai



yra #MANOKOMANDA dalis, išsiskiria aukšta kokybe, lengvu prieinamumu bei aukštu bendruomeniškumo lygiu, kadangi yra kruopščiai atrenkami, o jų pirkimas leidžia finansiškai prisidėti prie komandos gerovės bei tampa savireklamos priemone.

**„BC Žalgiris“ prekės ženklo marketingo sprendimai licenciniams produktams.** Šie produktai yra ženklinami specialiu ženklu, kuris parodo, kad tai yra licencinis produktas, sukurtas pagal pateiktas „Žalgirio“ rekomendacijas, yra aukštos kokybės ir nurodo, jog perkant šiuo ženkliuku pažymėtus produktus prisidedama prie Kauno „Žalgirio“ komandos gerovės. Be to, visi licenciniai produktai yra žymimi licencijos gavėjo prekių ženklu bei „BC Žalgiris“ prekės ženklo logotipu, o jų kainų lygis yra vidutinis. Yra produktų, kurių kainos aukštesnės už kitas, taip pat yra tokių pačių kainų arba net žemesnių nei alternatyvių prekių. Taigi, tikėtina, kad daugumai prekių yra taikoma kainos ir kokybės strategija, kuomet kainos palaikomos tokios, kurios akcentuotų prekės kokybę bei išskirtinumą. Šių produktų paskirstymas yra pagrįstas netiesioginis, nes už licencinių prekių gamybą, sandėliavimą, paskirstymą ir reklamą yra visapusiškai atsakingos įmonės, gavusios licenciją, tačiau tam tikrais atvejais kai kurias prekes galima pamatyti ir „Žalgiris Shop“, bet daugiausiai produktų galima rasti mažmeninės prekybos parduotuvėse, kaip, pavyzdžiui, „Maxima“, „Lidl“ bei pačių įmonių oficialiose parduotuvėse, jei tokias turi. Kadangi už reklamą taip pat yra atsakingos įmonės gavusios licenciją, reklama dažnai būna matoma tų įmonių vidinėje bei išorinėje komunikacijoje, taip pat pastebima „BC Žalgiris“ komunikacijoje. Tačiau už tai įmonės turi susimokėti, kitaip sakant, „Žalgiris“ tampa lyg reklamos agentūra. Be komunikacijos per „Žalgirio“ reklamos kanalus, įmonės informacijos sklaidai pasitelkia lauko reklamas, reklamą televizijoje, socialiniuose tinkluose, naujienlaiškiuose, tinklalaidėse, o didžiųjų įmonių reklamose dažnai galima pamatyti ir įžymybes – pačius Kauno „Žalgirio“ krepšininkus. Vienas iš pavyzdinių reklamų pavyzdžių yra „Eolto“ įmonės „EGT“-„BC Žalgiris“ licencinių prekių reklama. Šių produktų pagrindinis reklamos veidas jau trečius metus iš eilės yra pernai karjerą baigęs krepšininkas Paulius Jankūnas bei šiuo metu „Žalgiryje“ žaidžiantis latvis Rolands Šmits, kurio įvaizdis padeda „Eoltui“ lengviau pasiekti su licenciniais produktais ir Latvijos rinką. Krepšininkų veidus taip pat galima matyti ir „Vilkyškių“ pieninės produktų reklamose, kurios dažnai matomos socialiniuose tinkluose bei televizijoje. Pagrindinis akcentas reklamose yra patys produktai, jų teigiamybės, o krepšininkų vaizdavimas reklamoje ar net rodymas, kaip jie naudoja/valgo produktus sustiprina patį prekės įvaizdį ir didina vartotojo norą pirkti, tačiau nėra jokios komunikacijos su licenciniais produktais po komandos rungtynių.

Apibendrinant galima teigti, kad „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktai yra užtikrinantys gerą kokybę bei bendradarbiaujantys su stipriais prekių ženklais, kurie patys rūpinasi reklama, išskyrus atributiką. Produktai dažnu atveju yra aukštesnės už vidutinę kainą, bet tai sąlygoja stipraus prekės ženklo – „BC Žalgiris“ įvaizdis bei kokybė. Tačiau būtent licenciniai produktai turi ir silpnųjų, viena iš jų – reklama, priklausoma tik nuo licenciją gavusių įmonių, kadangi „Žalgiris“ to nevaldo, nebent už papildomą mokestį. Sekanti silpnybė – pralaimėjimai. Čia išryškėja problema, jog nemenką įtaką „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktų pirkimui daro komandos pralaimėjimai.

### Laimėjimų/pralaimėjimų įtakos prekės ženklo „BC Žalgiris“ licenciniams produktams tyrimas

**Empirinio tyrimo metodika, tyrimo aktualumas ir problema.** Papadimitriou ir kt. (2021) teigė, kad būtent su sportu susijęs prekės ženklas yra unikalus tuo, kad komandos pasirodymas iš esmės yra nenusėjamasis, t.y. įmonė negali sukontroliuoti sporto rezultatų, todėl negali sukontroliuoti to, kaip vartotojai galvos apie sporto prekės ženklą po įvykusių varžybų. Remiantis šia autorių nuomone ir tai, jog „BC Žalgiris“ licencinių produktų pardavimams turėjo įtakos nesėkmingas rungtynių sezonas, yra matoma tyrimo problema: kokią įtaką licenciniams „BC Žalgirio“ prekės ženklo produktams daro laimėjimai/pralaimėjimai?

**Tyrimo tikslas:** įvertinti krepšinio klubo „BC Žalgiris“ laimėjimų/pralaimėjimų įtaką licencinių „BC Žalgiris“ produktų ketinimui pirkti.

#### Tyrimo uždaviniai:

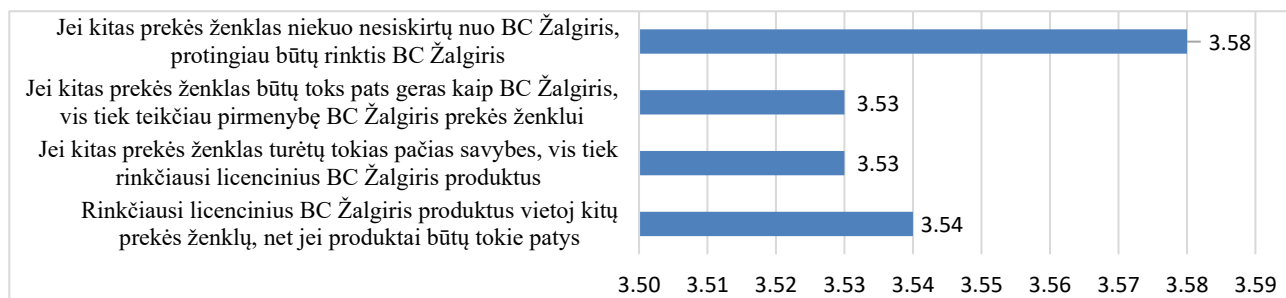
1. Nustatyti, kokie veiksniai daro įtaką „BC Žalgiris“ prekės ženklo licencinių produktų ketinimui pirkti;
2. Identifikuoti kaip sporto komandos „BC Žalgiris“ laimėjimai/pralaimėjimai veikia vartotojų ketinimą pirkti licencinius produktus.

**Duomenų rinkimo metodas.** Atliktas kiekybinis tyrimas, tyrimo tipas - aprašomasis. Tyrimui atlikti buvo pasitelkiama apklausa internetu, kurią sudarė viso 14 klausimų. Apklauso klausimynas buvo talpinamas apklausų portale „Apklausa.lt“. Duomenys buvo renkami 2022 metų lapkričio mėnesio 7-15 dienomis.

**Respondentai.** Tyrimo dalyvavo 160 respondentų iš kurių 119 (74%) buvo vyrai ir 41 (26%) buvo moterys. Dalyvavusių respondentų amžius svyravo nuo 13 m. iki 64 m. Didžioji dalis atsakiusiųjų buvo 25-34 m. amžiaus, o mažiausia dalis 13-17 m. amžiaus.

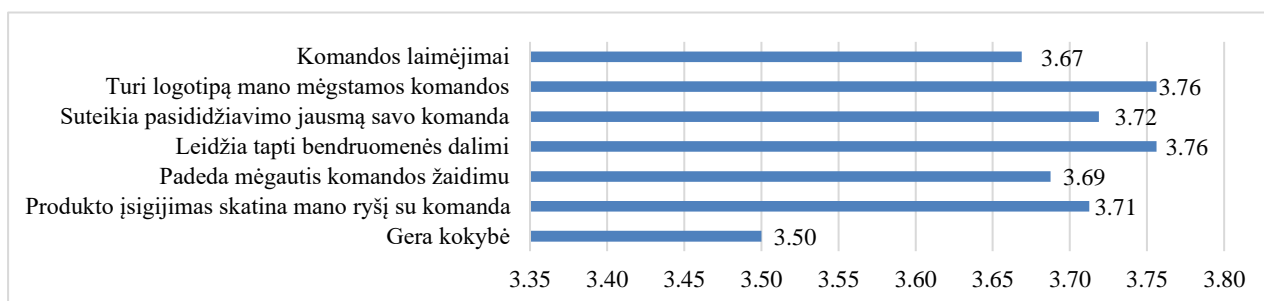
**Empirinio tyrimo rezultatai.** Siekiant įvykdyti tyrimo tikslą pirmiausia buvo bandoma nustatyti „BC Žalgiris“ prekės ženklo žinomumą. Pirmame klausime respondentai turėjo atpažinti šio prekių ženklo logotipą iš keturių pateiktų logotipų, kurie turi tam tikrų vizualinių panašumų (Vilniaus „Rytas“, Klaipėdos „Neptūnas“, „BC Žalgiris“, „FK Žalgiris“). Gauti antro klausimo atsakymai parodė, kad iš visų apklaustųjų net 132 atpažino „BC Žalgiris“ prekės ženklo logotipą, tad galima teigti, kad „BC Žalgiris“ prekės ženklo atpažįstamumas ir žinomumas yra aukštas. Toliau, siekiant įvertinti „BC Žalgiris“ prekės ženklo asociacijas, respondentų buvo prašoma įvardinti, jeigu „BC Žalgiris“ būtų žmogus, koks jis būtų. Atsakymai pasiskirstė taip: charizmatiškas – teigė 21 respondentas, energingas – 20 respondentų, populiarus – 18 respondentų, patriotiškas – 16 respondentų ir t.t. Pagal gautus atsakymus buvo matoma, kad didžioji dalis respondentų turi teigiamas asociacijas apie šį prekės ženklą. Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia pirkėjo

ketinimą pirkti, buvo klausama respondentų, kaip jie vertina „BC Žalgiris“ prekės ženklą pagal pateiktus teiginius. Teiginiai buvo matuojami Likert'o skale, o iš gautų atsakymų buvo išvestas svertinis vidurkis (žr. 2 pav.).



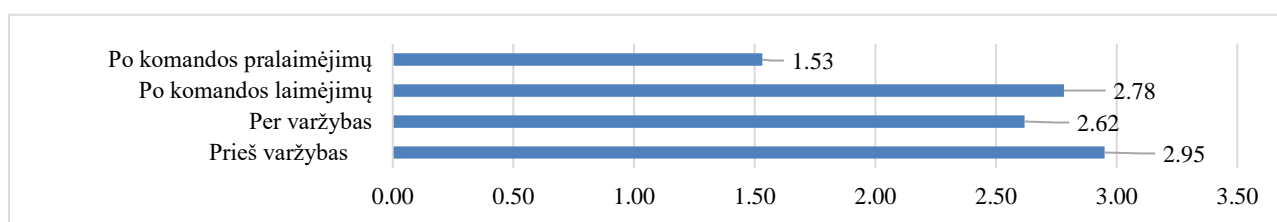
2 pav. Veiksniai, lemiantys „BC Žalgiris“ prekės ženklo pasirinkimą vietoje kitų prekės ženklų

Žvelgiant į rezultatus galima matyti, kad didžioji dalis (3.58) rinktųsi „BC Žalgiris“ prekės ženklą, jei jis nesiskirtų nuo kitų, bei rinktųsi licencinius „BC Žalgiris“ produktus vietoje kitų prekės ženklų, net jei produktai būtų tokie patys (3.54). Taip pat dauguma apklaustųjų sutiko, kad jei kitas prekių ženklas būtų toks pat geras arba turėtų tas pačias savybes, respondentai vis tiek teiktų pirmenybę „BC Žalgiris“ prekės ženklui (3.53). Toliau, norint nustatyti, ar įvaizdis lemia pirkėjo ketinimą pirkti, buvo sudarytas klausimas naudojant taip pat Likert'o skalę bei buvo klausama apie tai, kas skatina respondentus rinktis licencinius „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktus (žr. 3 pav.).



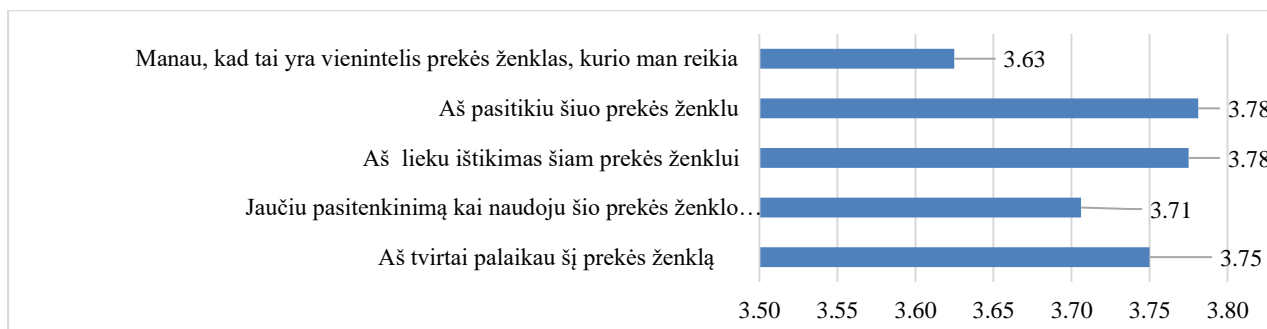
3 pav. Veiksniai, kurie skatina rinktis licencinius „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktus

Taigi, labiausiai respondentus įsigyti licencinius „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktus skatina tai, kad licenciniai produktai turi „BC Žalgiris“ prekės ženklo logotipą (3.76) bei tai, kad tie licenciniai produktai leidžia tapti šio prekės ženklo bendruomenės dalimi (3.76). Taip pat iš eilės pasiskirstė ir šie veiksniai: suteikia pasididžiavimo jausmą (3.72), skatina ryšį su komanda (3.71), padeda mėgautis komandos žaidimu (3.69), komandos laimėjimai (3.67) ir gera kokybė (3.50). Toliau 3-iaame paveiksle atsispindi tai, kada respondantai perka licencinius „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktus.



4 pav. „BC Žalgiris“ prekių ženklo produktų pirkimo dažnumas

Gauti rezultatai pagal Likert'o skalės svartinį vidurkį: dažniausiai perka prieš komandos varžybas (2.95), mažiausiai perka po komandos pralaimėjimų (1.53). Bendrai, pagal gautus atsakymus, galima teigti, kad respondentų ketinimą pirkti veikia teigiamas požiūris į prekių ženklą lyginant su kitais prekių ženklais, tačiau mažuma licencinius produktus pirktų komandai pralaimėjus. Galiausiai, norint atskleisti kaip laimėjimai ir pralaimėjimai veikia vartotojų ketinimą pirkti licencinius produktus buvo pateikiama situacija, kuomet „BC Žalgiris“ pralaimėjo varžybas. Pagal Likert'o skalę buvo norima nustatyti, kaip respondantai jaučiasi po pralaimėtų rungtynių (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų požiūris į „BC Žalgiris“ prekės ženklą po pralaimėtų rungtynių

Didžioji dauguma sutiko su šiais teiginiais: pasitiki ir lieka ištikimas šiam prekės ženklui (3.78), palaiko šį prekės ženklą (3.75), jaučia pasitenkinimą naudojant šio prekės ženklo produktus (3.71). Vis dėl to paskutiniu klausimu paklausus ar laimėjimai/pralaimėjimai turi įtakos perkant „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktus – didžioji dauguma atsakė, kad taip (104), likę (56) teigė, kad neturi įtakos.

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų pagrįdė yra vyrai, kurių amžius svyruoja 25-34 m. ribose bei kurie puikiai atpažįsta ir žino „BC Žalgiris“ prekės ženklą bei vertina jį teigiamomis asociacijomis. Žvelgiant į kitus klausimus, didžioji dauguma respondentų rinktųsi „BC Žalgiris“ prekės ženklą vietoje kitų prekės ženklų, net jeigu jie būtų identiški bei rinktųsi tas prekes, kurios turėtų „BC Žalgiris“ prekės ženklo logotipą, kadangi šie produktai leidžia respondentams tapti bendruomenės dalimi bei stiprina ryšį su pačia komanda. Taip pat pastebėtina, kad net ir po pralaimėtų rungtynių, didelė dalis respondentų turi palankų požiūrį į „BC Žalgiris“ prekės ženklą, tačiau, nepaisant to, didesnė dauguma respondentų rečiau renkasi pirkti šio prekės ženklo licencinius produktus po pralaimėtų varžybų bei daugelis iš jų (104) sutiko, kad jiems pralaimėjimai turi neigiamos įtakos ketinimui pirkti „BC Žalgiris“ prekės ženklo produktus.

### Rekomendacijos „BC Žalgiris“ licencinių produktų ketinimo pirkti stiprinimui

Įvertinus sporto komandos „BC Žalgiris“ prekės ženklo laimėjimų/pralaimėjimų įtaką vartotojų ketinimui pirkti licencinius produktus, išskiriamos šios rekomendacijos:

1. Komunikacija sirgaliams apie komandos palaikymą turi būti nuolatinė. Reikia komunikuoti, kad sirgaliai džiaugtųsi komandos laimėjimais, o, įvykus pralaimėjimo atvejui, nesustotų palaikyti komandos, nes tam tikrų rungtynių pralaimėjimas nereiškia viso sezono pralaimėjimo, reikia laikytis pergalių ir siekti geriausio. Be to, reikia komunikuoti, kad sirgaliai komandą turi palaikyti ne tik psichologiškai, komunikavimu kitiems, kad jie palaiko, bet ir nepamiršti palaikyti komandą finansiškai, dalyvavimu rungtynėse, perkant licencinius „BC Žalgiris“ produktus, nuo kurių pirkimų tam tikra dalis pelno tiesiogiai atitenka „Žalgirio“ komandai. Gaunama dalis nuo pelno, tiesiogiai tenkanti komandai, gali būti skiriama psichologo pagalbai, treneriui, o tai reiškia didesnę pagalbą „Žalgirio“ komandos žaidėjams, kuri teigiamai prisidėtų prie mažesnio rungtynių pralaimėjimų skaičiaus, kuris neigiamai veikia sirgalius.

2. Įvertinus tai, jog šokoladas suteikia teigiamas emocijas, reikėtų apsvarstyti galimybę į licencinių produktų sąrašą įtraukti šokoladą. Sirgaliams, po rungtynių, nepriklausomai nuo laimėtų ar pralaimėtų, važiuojant į parduotuvę ir pamačius „Žalgirio“ šokolado produktą, jam galimai teiks didesnę pirmenybę jį įsigyti. Tai lemtų geresnes sirgalių emocijas ir finansinį prisidėjimą prie „Žalgirio“ komandos, be to, rungtynių metu galima dalinti šokoladukus neatsižvelgiant į rungtynių rezultatą tam, kad suteiktų pridėtinę emociją „Žalgiris“ prekės ženklo prekių pirkimus, kurie tuos kaštus padengtų ir galiausiai sugeneruotų daugiau pelno.

### Išvados

1. Išanalizavus teoriją pateikti sprendimai, tokie kaip antrinių asociacijų naudojimas, pavyzdžiui, licenciniai produktai, stiprinantys prekės ženklą, be to, svarbu apsvarstyti į licencinių produktų sąrašą įtraukti šokoladą, kuris kuria teigiamas emocijas bei padeda mažinti neigiamą įtaką, sukeltą pralaimėjimo, kuomet sirgaliai skiria mažesnę dėmesį sporto komandos produktams.

2. Atlikus sporto komandos „BC Žalgiris“ prekės ženklo empirinį tyrimą buvo įvertinta, jog nors ir analizuojamas prekės ženklas yra vertinamas teigiamai, pralaimėjimai krepšinio aikštelėje vartotojams daro neigiamą įtaką „BC Žalgiris“ licencinių produktų ketinimui pirkti.

3. Pateiktos dvi rekomendacijos ketinimo pirkti stiprinimui, viena jų – nuolatinės komunikacijos su sirgaliais palaikymas, skatinant palaikyti komandą ir po pralaimėjimų, nes stiprus palaikymas gali lemti pergales ateityje. Kita iš rekomendacijų – į licencinių produktų sąrašą įtraukti šokoladą, kuris po rungtynių susilpnintų neigiamas sirgalių emocijas bei tai būtų galimybė prie komandos prisidėti finansiškai.

### Literatūra

1. Euiipo (2023). BC Žalgiris. Prieiga per internetą: <https://euiipo.europa.eu/eSearch/#basic/1+1+1+1/100+100+100+100/%C5%BDalgiris>

2. Ho Yun, J., Rosenberger, J. P., Sweeney K. (2020). *Drivers of soccer fan loyalty: Australian evidence on the influence of team brand image, fan engagement, satisfaction and enduring involvement*.
3. Kantar (2023). *Kantar*. Prieiga per internetą: <https://www.kantar.lt/>
4. Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Harlow: Pearson.
5. Kwak, D. H., Kwon, Y., & Lim, C. H. (2015). *Licensing a sports brand: effects of team brand cue, identification, and performance priming on multidimensional values and purchase intentions*. *Journal of Product & Brand Management*, 24(3), 198–210.
6. Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras (2023). *Lietuvos Respublikos prekių ženklų duomenų bazė*. Prieiga per internetą: [https://search.vpb.lt/pdb/trademark/search;jsessionid=086872099962057FBA33DFD78AF91B70?f540\\_mc=has&f540=%C5%BDalgiris&tyfeature=&tykind=&f210\\_mc=eq&f210=&f111\\_mc=eq&f111=&f220\\_from=&f220\\_to=](https://search.vpb.lt/pdb/trademark/search;jsessionid=086872099962057FBA33DFD78AF91B70?f540_mc=has&f540=%C5%BDalgiris&tyfeature=&tykind=&f210_mc=eq&f210=&f111_mc=eq&f111=&f220_from=&f220_to=)
7. Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras (2023). *Klasių sąrašas su aiškinamosiomis pastabomis*. Prieiga per internetą: <https://vpb.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/prekiu-zenklai/prekiu-ir-paslaugu-klasifikacija/nicos-klasifikacija/klasiu-sarasas-su--aiskinamosiomis-pastabomis>
8. Pan, P., & Phua, J. (2021). *Connecting sponsor brands through sports competitions: an identity approach to brand trust and brand loyalty*. *Sport, Business and Management*, 11(2), 164–184. <https://doi.org/10.1108/sbm-01-2019-0003>
9. Papadimitriou D., Branvold S., Apostolopoulou A., Gargalianos D. (2020). *Product meanings as drivers of sport consumer behavior: evidence from the Greek sport industry*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 22 No. 3, 2021 pp. 529-549
10. Phua, J., Pan, L., Chen, K. (2017). *Sport team-endorsed brands on facebook effects of game outcome (win/loss), location (home/away) and team identification on fans' brand evaluations*. Vol. 42 No. 4, 2018 pp. 438-450
11. Pranulis, P. V., Dikčius, V. (2012). *Rinkodaros tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Žalgiris (2023). *Kauno „Žalgirio“ komandos istorija*. Prieiga per internetą: <https://zalgiris.lt/kauno-zalgirio-komandos-istorija/>
13. Žalgiris (2023). *Licenciniai produktai*. Prieiga per internetą: <https://zalgiris.lt/licenciniai-produktai/>
14. Žalgiris (2023). *Paskutiniuosius bilietus į Eurolygos rungtynes išpirkę „Žalgirio“ sirgaliai užfiksavo rekordą*. Prieiga per internetą: <https://zalgiris.lt/news/bc-zalgiris/106377/>

## **THE IMPACT OF SPORTS TEAM VICTORIES/DEFEATS ON LICENSED PRODUCTS: “BC ŽALGIRIS” CASE**

Consumer needs, which are constantly changing, lead to the fact that sports club organizations have to try to positively shape the brand image, thus affecting consumer satisfaction and loyalty, as well as taking into account problems that can determine the negative brand image that is placed in the subconscious mind of a consumer. It is important to adapt proper strengthening solutions to reduce adverse effects and strengthen positive effects, such as strengthening brand communication and creating associations - these both aspects can significantly contribute to the value of the brand.

The article carries out an analysis of one of the oldest basketball clubs in Lithuania - “BC Žalgiris”, analyzing its market situation and providing recommendations for the intention to buy the “BC Žalgiris” licensed products. First of all, the theoretical insights of various authors are based on possible strengthening solutions, then the market situation is analyzed. Further on, a quantitative study explains the impact of victories/defeats on the “BC Žalgiris” brand and finally, recommendations are given for strengthening the intention to purchase licensed products.

Keywords: brand, associations, licensed products, intention to buy.

# SOCIALIAI ATSAKINGOS VEIKLOS ĮTAKA ĮMONĖS ĮVAIZDŽIUI

*Augustina Čikotaitė (stud.), Gabija Dacytė (stud.), Iveta Grimalytė (stud.), Ugnė Micikevičiūtė (stud.), Žygimantas Radžvilas (stud.), vadovė Rasa Šabrinškienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamas imitacinės bendrovės „Turistlandija“ įvaizdis, socialiai atsakinga veikla ir jų sąveika formuojant socialiai atsakingos įmonės įvaizdį. Socialinė atsakomybė tampa vis svarbesnė verslo pasaulyje, kadangi klientai pradėjo vis labiau vertinti tas organizacijos ar įmonės, kurios vis didesnę dėmesį skiria savo išsipareigojimų darbuotojams, aplinkai, klientams bei visuomenei įgyvendinimui. Pagrindinės socialiai atsakingos veiklos sritys įmonėje tai dėmesys aplinkosaugos problemų sprendimui, darbuotojų gerovės užtikrinimui, parama vietos bendruomenėms. Taigi įmonės socialiai atsakinga veikla yra orientuota ne tik į klientą, įmonės partnerius ar visuomenę taip vadinamą išorinę įmonės aplinką, bet ir į darbuotojus – įmonės vidinę aplinką. Įmonės įvaizdis suformuojamas iš vidinio ir išorinio įmonės įvaizdžio. Išorinis įvaizdis yra tai, kaip įmonę mato klientai ar visuomenė, kurie įmonę vertina per vizualųjį įvaizdį, siūlomoms paslaugoms ar prekės kokybę, pagal įmonės išitraukimą sprendžiant visuomenei svarbias socialines problemas. Vidinis įvaizdis tai darbuotojų įvaizdis, jų motyvacija, kompetencija, vadovo ir personalo komunikacija. Formuojant socialiai atsakingos įmonės įvaizdį, didelis dėmesys turi būti skiriamas reputacijai, kuri labai priklauso nuo įmonės darbuotojų, jų požiūrio ir supratimo apie socialiai atsakingas įmonės veiklas. Straipsnyje apibendrintai pateikiami darbuotojų anketinės apklausos rezultatai. Tyrimo metu buvo siekta išanalizuoti kaip socialiai atsakingi sprendimai taikomi IB „Turistlandija“ veikloje vertinami darbuotojų ir formuoja socialiai atsakingos įmonės įvaizdį. Tyrimas parodė, kad imitacinės bendrovės socialinės atsakomybės veiklos labiau orientuotas į išorinio įvaizdžio stiprinimą. Didesnę dėmesį imitacinė bendrovė turėtų skirti vidinio įvaizdžio stiprinimui, keliant darbuotojų kvalifikaciją, gerinant darbo aplinką.

Raktiniai žodžiai: socialiai atsakinga veikla, įmonės įvaizdis, IB „Turistlandija“

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Vis daugiau įmonių bando tapti kuo labiau socialiai atsakinga, nes tai padeda formuoti gerą įmonės įvaizdį. Kiekviena organizacija ar įmonė, prisidedama prie visuomenės gerovės stiprinimo, sprendama įvairias krizines situacijas ar prisidedama prie aplinkos ir išteklių tausojimo, stiprina savo reputaciją ir suteikia ne tik darbuotojams, bet ir klientams didesnę pasitikėjimą įmonės vykdoma veikla, jos siūlomu asortimentu.

**Problema.** Kokią įtaką daro socialiai atsakinga veikla įmonės įvaizdžiui?

**Tikslas.** Ištirti IB „Turistlandija“ socialiai atsakingos veiklos sprendimų įtaką kuriamam įmonės įvaizdžiui

**Uždaviniai:**

1. Atlikti socialiai atsakingos veiklos įtakos įvaizdžiui teorinių veiksnių analizę.
2. Ištirti IB „Turistlandija“ socialiai atsakingos veiklos įtaką kuriamam įmonės įvaizdžiui.

**Objektas.** Socialiai atsakingos veiklos įtaka IB „Turistlandija“ įvaizdžiui.

**Metodai.** Darbe naudojama mokslinės literatūros, dokumentų analizė, anketinė apklausa.

## Socialiai atsakinga įmonė

Daug įvairių mokslininkų pateikia įvairias sąvokas apie socialinę atsakomybę, tačiau Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021) teigia, jog įmonės socialinė atsakomybė yra įmonės atsakomybė už jos poveikį visuomenei, gamtai. Įmonių socialinė atsakomybė įvardijama, kaip koncepcija, kurią dažnai verslo atstovai savo noru įtraukia į socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą bei į santykius su kitomis suinteresuotomis šalimis. Teigiama, jog įmonės, kurios kuo anksčiau atsižvelgia ir teikia prioritetus versle darniam vystymui ir socialinei atsakomybei vis dažniau įgyja konkurencinį pranašumą lyginant su kitomis įmonėmis. Darnus vystymasis ir socialinė atsakomybės plėtra kuria ir skatina naujas verslo galimybes darnių produktų kūrimui, naujų darnių tiekimo grandinių atsivėrimui bei naujas rinkas. Dažnai šis procesas skatina ir naujas inovacijas bei jų diegimą daugelyje verslo procesų etapuose. Įmonėms reikėtų nepamiršti, jog labai svarbus darbuotojų švietimas tiek socialinės atsakomybės, tiek darnaus vystymosi kontekste, kadangi tai reikalauja daug naujų žinių ir kompetencijų, todėl vis labiau akcentuojama besimokančios organizacijos kūrimo vaidmuo kaip organizacinės transformacijos prielaida. Besimokančios organizacijos pagrindas – sistemiškas ir tęstinis darbuotojų mokymas pagal esamus ir ateities poreikius, taip siekiant transformuoti organizaciją į daugiau galimybių turinčią rinką. Bėgant metams socialinių atsakomybių temų ir aktualijų klausimai keičiasi ir plečiasi prisitaikant prie ekonominių ir socialinių realiųjų. Socialinė atsakomybė, tai viena iš priemonių lemianti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, bei priemonė, kurios pagalba visuomenei galinti atskleisti aplinkosaugos ir tausojančio vartojimo veiksnių svarbą. Patrauklus įmonės įvaizdžio formavimas, konkurencingumo veiksnių išryškėjimas sietinas su rinkodaros sritimi. Darnios plėtros kontekste aktualu ne vien atsakingai naudoti išteklius, bet ir moralinis nusiteikimas, tai gali būti kaip vertybinis pamatas, kurio dėka pozicionuojama ir formuojama

vertė kitoms interesų grupėms. Formuojant organizacijos patrauklumą svarbu nepamiršti vertybinių veiksmų. Socialinės atsakomybės įtvirtinimui privalomas nuoseklus ir kryptingas veiklos scenarijų kūrimas t.y. glaudžios sąveikos kūrimas su visuomene. Galima išskirti pagrindines klaidas, kurios riboja socialiai atsakingą vartojimą. Viena iš klaidų yra klaidingas vartotojo požiūris, tai priklauso nuo menko veiksmingumo suvokimo, pajamų, išsilavinimo bei informacijos trūkumą. Atsakingas vartojimas galimas tik tuomet, kai išsiaiškinama, kas visuomenei yra vertinga, ką reikia saugoti, tausoti. Įgyvendinant socialinę atsakomybę organizacijos stengiasi užtikrinti atsakingą vartojimą daugelyje procesų, tai daroma naudojantis darnaus vystymosi principais ir laikantis atsakingo vartojimo strategijos. Kai kurios organizacijos stengiasi vartotojus rinktis atsakingai ir dalyvauti tik tose iniciatyvose, kuriose galima daryti įtaką neigiamą poveikį mažinimui pvz.: pereiti prie tokių produktų vartojimo, kurie yra perdirbami.

### Socialinio atsakingumo iššūkiai

Nors socialiai atsakinga veikla gali atnešti didelės naudos įmonės įvaizdžiui ir reputacijai, tačiau jas įgyvendindamos įmonės gali susidurti ir su įvairiais iššūkiais. Vienas iš pagrindinių iššūkių yra išlaidos, patiriamos įgyvendinant socialinio atsakingumo pokyčius ir projektus. Pavyzdžiui, įmonei gali tekti investuoti į atsinaujinančius energijos šaltinius arba tvarią gamybos praktiką, o tai gali būti brangu. Be to, socialiai atsakingos veiklos įgyvendinimo procesas gali užtrukti daug laiko, pareikalauti didelių išteklių ir vadovybės dėmesio. Kitas iššūkis – suinteresuotųjų šalių priešinimasis ir nesutarimai. Įmonės gali susidurti su akcininkų pasipriešinimu, kurie gali teikti pirmenybę pelnui, o ne socialiniams ar aplinkosaugos tikslams. Tiekėjai taip pat gali būti atsparūs pakeitimams, kurie gali turėti įtakos jų pelnui, pvz., prašymui dėl tvaresnės tiekimo praktikos. Be to, kai kurie darbuotojai gali visiškai neprisidėti prie socialiai atsakingų iniciatyvų dėl skepticizmo dėl jų veiksmingumo arba dėl susirūpinimo, kaip jie turės įtakos jų kasdieniam darbui. Iššūkis yra ir socialiai atsakingos veiklos poveikio matavimas. Nors ši veikla gali prisidėti prie įmonės įvaizdžio ir reputacijos, gali būti sunku įvertinti šią naudą finansine prasme. Įmonėms gali būti sunku parodyti socialiai atsakingos veiklos investicijų grąžą, todėl gali būti sunku pateisinti tolesnes investicijas į šias iniciatyvas. Galiausiai įmonėms gali būti sunku užtikrinti, kad jų socialiai atsakinga veikla atitiktų pagrindines verslo vertybes ir tikslus. Gali būti sunku subalansuoti šiuos konkuruojančius tikslus ir užtikrinti, kad socialiai atsakinga veikla prisidėtų prie bendrų įmonės strateginių tikslų. Nepaisant šių iššūkių, daugelis įmonių vis dar yra įsipareigojusios įgyvendinti socialiai atsakingą veiklą, pripažindamos ilgalaikę naudą, kurią jos gali atnešti savo įvaizdžiui ir reputacijai. Įmonės, kurios gali sėkmingai įveikti šiuos iššūkius, gali džiaugtis didesniu klientų lojalumu, geresniu darbuotojų įsitraukimu ir stipresne reputacija tarp suinteresuotųjų šalių.

### IB „Turistlandija“ socialinė atsakomybė

Imitacinės bendrovės „Turistlandija“ veikla yra prekyba turizmo ir sporto inventoriu ir apranga. Įmonės asortimentas yra platus, galimybė išsirinkti įvairiausių sportinių prekių ar aprangos bei prekių turistavimui ar kelionėms. Formuojant asortimentą didelis dėmesys skiriamas darnumui, tvarumui ir pirmenybė teikiama tiems gamintojams kurie orientuoti į gamtos tausojimą. Medžiagos, iš kurių yra siuvama apranga ar gaminamas turizmo inventorių yra iš perdirbtos medžiagos, patvarios, bet tuo pačiu ir patogios vartotojams, tai kuria socialiai atsakingos įmonės įvaizdį, kuris svarbus kiekvienai įmonei. Tobulėjant technologijoms, tobulėja ir rūbų gamybos technologijos. Analizuojant IB „Turistlandija“ asortimentą galima išskirti kad siūloma apranga pagaminta taikant aukštasias technologijas ir skirta dėvėti sporto salėje, aktyviai leidžiant laiką gamtoje bet kokiomis oro sąlygomis. Mėgstantiems leisti savo laisvalaikį gamtoje įmonė siūlo palapinę su saulės baterijomis, kurioms pasikrovus yra galimybė pasikrauti savo išmaniuosius įrenginius, be jokios papildomos energijos. Taip pat siūloma ir krosnelė, kuri patogiai bei ekologiškai, gaminant valgį ar verdant vandenį, ugnies dėka šilumą paverčią elektra. Kasdieninės gertuvės, pagamintos iš natūralių supresuotų kokoso žievių taip pat gaminamos iš aukštos kokybės plastiko be BPA (t.y. indeksas, kuris pažymi, jog produktas yra kenksmingas dėl gamyboje naudotos kenksmingos cheminės medžiagos bisfenolio likučių (Vanagienė, 2019)), tai puiki alternatyva vartotojams, kurie tautos ir rūpinasi gamta. Valgymo įrankiai, bei lėkštės daugkartinės, ekologiškos bei tvarios ir dar begalės įvairių prekių. Taigi, IB „Turistlandija“ propaguoja ekologišką, darnų, tvarų bei aktyvų gyvenimo būdą, todėl savo vartotojams siūlo daryti tą patį, bei rinktis prekes, kurios prisideda prie aplinkos tausojimo.

IB „Turistlandija“ įvairiomis akcijomis prisideda prie įvairių visuomenės socialinių sluoksnių problemų sprendimų ir dažnai aukoja įvairioms organizacijoms. Savo suplanuotas akcijas bendrovė reklamuoja socialiniuose tinkluose, jog perkant tam tikrus produktus nuo sumos bus nustatytas procentas paaukotas labdarai. Savo akcijomis IB „Turistlandija“ darbuotojai surinktas nuo pardavimų sumas aukoja Kauno kartų namams, „SOS vaikų kaimai LIETUVA“. Prasidėjus karui Ukrainoje taip pat organizuota akcija nukentėjusiems nuo karo paremti.

### Įmonės įvaizdis

Kalbant apie įmonės įvaizdį, matome (1 lentelė), jog daugelyje šaltinių jis yra aprašomas panašiai, tačiau kiekvienas orientuojasi į skirtingus aspektus. Tačiau galima daryti išvadą jog tinkamai formuojamas organizacijos įvaizdis yra svarbus konkurencinis įrankis.

**1 lentelė. Įmonės įvaizdžio apibrėžimai (sudaryta autorių)**

Šaltinis, autorius	Apibrėžimas
Visuotinė lietuvių enciklopedija	Įvaizdis - tam tikro objekto (šiuo atveju įmonės) subjektyvus vaizdinys, emocinis suvokimas. Įvaizdžio formavimas įmonei suteikia tam tikrą pranašumą rinkoje.
Terminų žodynas	Įmonės įvaizdis – tai bendras įspūdis, kurį įmonė daro visuomenei. Tai visų įmonės vizualinių ir žodinių komunikacijų visuma, apimanti viską nuo logotipo ir įmonės pavadinimo iki to, kaip darbuotojai atsiliepia telefonu. Stiprus įmonės įvaizdis suteikia profesionalumo ir patikimumo jausmą ir padeda įmonei išsiskirti iš konkurentų.
Drūteikienė (2023)	Organizacijos įvaizdis – tai yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių organizacijos veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių.
Agyei and Kilika (2014)	Įmonės įvaizdis yra bendras įmonės įspūdis visuomenės sąmonėje ir tai yra įmonės reputacija.
Triatmanto, Respati, Wahyuni (2021)	Įmonės įvaizdis – tai visuma suvokimų, įsitikinimų ir įspūdžių apie organizaciją, kad suinteresuotosios šalys ir visuomenė susidarytų nuomonę apie jos tapatybę.

Analizuojant įvaizdžio teorinius aspektus galima rasti, kad mokslininkai išskiria įvairias įvaizdžio dedamąsias. Autorės Čeikauskienė (1997) ir Vitkienė (2004) įvaizdį skirsto į išorinį – vartotojų matomas, ir vidinį – formuojamą organizacijos darbuotojų. Išorinis ir vidinis įvaizdžiai vienas kitą papildo ir kuria bendrą įmonės įvaizdį. Krasauskaitės (2004) teigimu, įmonės įvaizdis sudarytas iš aštuonių elementų, kurie susiformuoja iš įmonės sudedamųjų dalių ir veiksmų, darančių įtaką šiam įvaizdžiui: produkto, vartotojo, vidinio, personalo, verslo, vadovo, vizualaus ir socialinio įvaizdžių. Žvinklys ir Vabalas (2006) išskiria tris pagrindines įvaizdžio dedamąsias: matomieji atributai, produktų bei paslaugų įvaizdis, darbuotojų įvaizdis. Kiekviena įmonė pirmiausia turi sau nusibrėžti, kokią nori matyti save, o tada įvairiomis priemonėmis ir kanalais tai perteikti kitiems.

Esminiai aspektai, į ką įmonė pirmiausiai turėtų atkreipti dėmesį formuojant išorinį įmonės įvaizdį yra *vizualusis įvaizdis* – pavadinimas, logotipas, šūkis, spalvos. Įmonės logotipas yra įmonės veidas, per jį perduodama pradinė informacija apie įmonės veiklą. Logotipo spalvos ir dizainas, svarbus, nes jis formuoja vienokias ar kitokias asociacijas vartotojui. Ne ką svarbiau formuojant vizualųjį įmonės įvaizdį atkreipti dėmesį į įmonės taikomas reklamines priemones, jų dizainą, turinį kuris platinamas įvairiais socialiniais kanalais. Kiekviena prekybinė įmonė formuodama savo siūlomą asortimentą formuoja *produkto įvaizdį*. Labai svarbu siūlant savo prekes vartotojui, nepamiršti ir socialinės atsakomybės aspektų. Šiais laikais vartotojai yra labiau linkę rinktis darnius ir gamtai nekenkiančius produktus, taip pat atsižvelgia į jų organizuojamas akcijas, projektus, bendruomenės reikalus, savanorystę. Ne mažiau svarbus aspektas įvaizdžio formavime yra skiriamas dėmesys *darbuotojo įvaizdžio* formavimui. Tai kaip jaučiasi darbuotojas savo darbo vietoje, ar tinkamas mikroklimatas, kokios sudaromos sąlygos jo tobulėjimui visa tai įtakoja teikiamų paslaugų kokybę, gerina įmonės veiklos rezultatus ir jos konkurencingumą rinkoje. Pasak Gatavynaitės (2005) pačių darbuotojų suvokimas apie organizacijos įvaizdį, t.y. tai, kaip jie patys apibūdina savo organizaciją ir gali būti įvardijamas, kaip vidinis įvaizdis.

### IB „Turistlandija“ įmonės įvaizdis

Imitacinė bendrovė „Turistlandija“ įmonė prekiaujanti turizmo ir sporto inventoriu ir apranga, siūlanti savo prekes tiek Lietuvos tiek užsienio klientams. Įmonės misija – būti per žingsnį vartotojo poreikių ir pasiūlyti inovatyvias, kokybiškas prekes mėgstančiam keliauti, sportuoti, turistauti gamtoje klientui.



1 pav. IB „Turistlandija“ logotipas

Imitacinės bendrovės pavadinimas „Turistlandija“ asocijuojasi su turistais, keliavimu, aktyviu gyvenimo būdu. Būtent su turizmo inventoriu bei apranga skirta aktyviam gyvenimo būdui siekiama pritraukti klientus. Įmonės logotipe yra matomas pasaulio atvaizdas bei jūros vėžlys. Pasirinktas simbolis – vėžlys yra ilgaamžiškumo simbolis, kuris demonstruoja įmonės siekį ilgam įsitvirtinti rinkoje, ir būti patikimu palydovu kiekvienam susiruošusiam keliauti. Gaublys ir pasirinktos logotipo spalvos – žalia, šviesiai mėlyna ir tamsiai mėlyna – žemės planetos spalvos – tai rodo,

kad įmonei svarbu savo veikla prisidėti prie aplinkosaugos problemų sprendimo. IB „Turistlandija“ vizualinį įvaizdį formuoja socialiniuose tinkluose (FaceBook, Instagram), bei „LinkedIn“ platformoje. Šiose platformose įmonė skelbia savo informaciją apie siūlomas prekes, naujienas, projektus ir t.t.

Šiandieną vartotojams didesnę dėmesį kelia įmonės, kurios siūlo tvarias, aplinkai saugias prekes ar paslaugas. IB „Turistlandija“ didelį dėmesį skiria savo siūlomam asortimentui ir pirmenybę teikia tiems tiekėjams, kurių prekes yra draugiškos tiek gamtai ir visai aplinkai, tiek visuomenei. Prie įmonės įvaizdžio taip pat prisideda ir įmonėje dirbantys darbuotojai, kadangi jų rekomendacijos, istorijos ir patirtis yra tikriausia. Darbuotojams yra kuriama jauki, šilta, draugiška aplinka, kurioje nebijoma išreikšti savo nuomonės, suklysti, kolegų palaikymas visuomet šalia.

### Darbuotojų nuomonės apie IB „Turistlandija“ kaip apie socialiai atsakingą įmonę tyrimas

**Tyrimo aktualumas ir problema.** Siekiant išsiaiškinti kaip IB „Turistlandija“ taikomi socialiai atsakingos veiklos sprendimai įtakoja įmonės įvaizdžio formavimą buvo atliktas tyrimas. Pasak Gatavynaitės (2015) organizacijos įvaizdžio kūrimo efektyvumas labai priklauso nuo socialinių ir psichologinių organizacijos personalo ypatumų, todėl vidinio įvaizdžio kūrimas laikytinas prioritetiniu šios veiklos tikslu. Probleminis klausimas Ar taikomi socialiai atsakingos veiklos sprendimai tinkami formuojant vidinį įmonės įvaizdį?

**Tyrimo objektas** – socialiai atsakingos veiklos poveikis įmonės įvaizdžiui.

**Tyrimo tikslas** – ištirti kaip IB „Turistlandija“ darbuotojų požiūrį į įmonėje taikomus socialiai atsakingos veiklos sprendimus ir kaip tai įtakoja įmonės įvaizdį.

**Tyrimo metodas ir organizavimas.** Pasirinktas anketinės apklausos tyrimo metodas. Anketą sudarė 15 klausimų. Iš kurių 9 klausimai buvo skirti įvertinti įmonės socialiai atsakingos veiklos aspektus, kiti formuojamą vidinį įmonės įvaizdį. **Respondentai.** Buvo apklausti 28 respondentai. Tai buvo studentai, IB „Turistlandija“ darbuotojai, tuo metu (balandžio 04-20 dienomis) atlikę praktiką imitacinėje bendrovėje.

**Tyrimo rezultatai.** Apklausa parodė jog 100% apklaustųjų bendrovę laiko socialiai atsakinga ir pritaria jog įmonės tapimas socialiai atsakinga įmone pagerintų bendrovės įvaizdį.

Atsakymai į klausimą Į kokias *socialines atsakomybės sritis* įmonė turėtų kreipti didžiausią dėmesį, gauti atsakymai: didžiausias dėmesys turėtų būti skirtas sąžiningo ir darnaus verslo praktikai, mažiausiai dėmesio, įmonė turėtų skirti aplinkosaugos ir labdaringai, savanoriškai veiklai. Tik du iš 30 apklaustųjų darbuotojų savanoriauja ne pelno siekiančių organizacijų veiklose. Iš tokių atsakymų galima daryti išvadą jog darbuotojams trūksta informacijos apie socialiai atsakingos veiklos naudą įmonei, jos darbuotojams ir visuomenei. 100% respondentų mano, jog įmonė vykdydama veiklą laikosi aukščiausių etinių ir teisinių reikalavimų, tačiau galėtų aktyviau dalyvauti labdaringoje veikloje, remdama įvairias ne pelno siekiančias organizacijas. Populiariausias iš jų buvo: gyvūnų prieglaudos (36 %), organizacijos remiančios sergančius vaikus (28 %), Blue and Yellow – organizacija remianti Ukrainos žmones (26 %). Respondentų pasiūlymai aplinkosaugos srityje – visiškai atsakyti popieriaus naudojimo skaitmenizuojant įmonės veiklą, arba esant poreikiui naudoti tik perdirbtą popierių ir skatinti darbuotojus aktyviau rūšiuoti atliekas.

*Vidinio įmonės įvaizdžio vertinimas.* 6,7% apklaustųjų teigia, jog įmonė nesuteikia gerų darbo sąlygų, priežastis – ofise vienu metu dirba per daug žmonių ir yra per mažai erdvės bei šalta. 26,7% respondentų mano, jog bendrovė atliekas rūšiuoja nepakankamai, nes trūksta šiukšlių dėžių atliekų rūšiavimui. 8 % respondentų nuomone įmonė neteikia konkurencingų atlyginimų, gautas neigiamas atsakymas pagrįstas nebuvo. Net 35% darbuotojų mano, jog būtų naudinga organizuoti mokymus, kurie būtų susiję su klientų aptarnavimu ar socialinės medijos panaudojimo įmonės įvaizdžiui formuoti.

*Vizualinio įvaizdžio vertinimas.* 100% atsakiusiųjų mano, jog įmonės simboliai (logotipas, vizija, misija ir kt.) yra svarbūs įmonės įvaizdžiui. Net 83 % respondentų teigiamai vertina imitacinės bendrovės logotipą, tik vienas darbuotojas siūlė pagalvoti apie įmonės simbolio vėžlio pakeitimą, nes jis kelia netinkamas verslui asociacijas. Darbuotojai įmonėje taikomas įvaizdžio formavimo priemonės įvertino l. gerai – 78%.

Paklausti ką keistų įvaizdžio formavimo veikloje respondentai siūlė labiau reklamuoti socialiai atsakingas veiklas, ypač susietas su aplinkosauginiais aspektais, daugiau įtraukti darbuotojus į socialiai atsakingas veiklas. Paskutinis klausimas buvo apie tai, į ką darbuotojų nuomone reikia atkreipti didžiausią dėmesį įvaizdžio kūrime, gauti atsakymai buvo: didžiausias dėmesys turėtų būti atkreiptas į verslo ir socialinius įvaizdžius, mažiausias į vartotojo įvaizdį.

### Išvados

1. Įmonės įvaizdis – tai yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi įmonės atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių įmonės veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių. Įmonės socialinė atsakomybė yra įmonės atsakomybė už jos poveikį visuomenei, gamtai. Tinkamai formuojamas įmonės įvaizdis didina jos pranašumą konkurencinėje kovoje. Įmonė, kuri versle vis dažniau skiria dėmesį socialiniam atsakingumui, formuoja patikimos, turinčios teigiamą reputaciją tarp klientų, kitų rinkos dalyvių ir visuomenėje įvaizdį. Tiek išorinis tiek vidinis įmonės įvaizdis svarbus tačiau vidinis įvaizdis arba įmonės darbuotojų įvaizdis, jų suvokimas apie įmonę, socialiniai ir psichologiniai organizacijos personalo ypatumai labai svarbūs įvaizdžio kūrimo efektyvumui, todėl vidinio įvaizdžio kūrimas laikytinas prioritetiniu įvaizdžio kūrimo tikslu.

2. Išanalizavus IB „Turistlandija“ socialiai atsakingos veiklos aspektus galima daryti išvadą jog įmonėje didelis dėmesys skiriamas darnaus ir tvaraus asortimento formavimui, tuo pačiu ugdant ir kliento sąmoningumą, tam



panaudojant įvairius komunikacijos kanalus. Įmonė organizuoja akcijas kurių metu surinktos lėšos skiriamos įvairių socialinių visuomenės sluoksnių problemų sprendimui. Apibendrinant galima teigti jog įmonės socialiai atsakingos veiklos orientuotos į įmonės išorinio įvaizdžio elementus: produkto, socialinio, vartotojo įvaizdžio elementus, koncentruojantis į tvarumą, darnumą, klientų prioritetus, visuomenę, labdaras. Savo įvaizdžio formavimui įmonė naudoja įvairius socialinės medijos kanalus ir priemones.

3. Atlikus anketinę apklausą imitacinės bendrovės viduje išsiaiškinta, jog dauguma darbuotojų supranta jog socialiai atsakinga veikla formuoja tinkamą išorinės įmonės įvaizdį. Tačiau imitacinės bendrovės vidinis arba darbuotojų įvaizdis turi koreguotinų aspektų. Vertinant vidinę komunikaciją įmonėje respondentai mano, jog bendrovė laikosi etninių ir teisinių reikalavimų. Tačiau darbo aplinka galėtų būti erdvesnė ir labiau motyvuojanti darbo užmokesčio sistema. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų kompetencijų ugdymui, kas pagerintų komunikaciją su klientais. Bendrai kalbant apie socialinį atsakingumą įmonės socialinis įvaizdis sustiprėtų jeigu darbuotojai aktyviau dalyvautų ir reklamuotų socialinę įmonės atsakomybę, remtų daugiau aplinkosauginius projektus, o patys darbuotojai taptų sąmoningesni ir aktyviau įsitrauktų į socialiai atsakingų veiklų planavimą ir įgyvendinimą ypač į savanorių veiklas .

### Literatūra

1. Agyei, P.M. and Kilika, J.M. (2014). *Relationship between Corporate Image and Customer Loyalty in the Mobile Telecommunication Market in Kenya*. *Management Studies* [https://www.researchgate.net/publication/324828620\\_Relationship\\_between\\_Corporate\\_Image\\_and\\_Customer\\_Loyalty\\_in\\_the\\_Mobile\\_Telecommunication\\_Market\\_in\\_Kenya\\_RELATIONSHIP\\_BETWEEN\\_CORPORATE\\_IMAGE\\_AND\\_CUSTOMER\\_LOYALTY\\_300](https://www.researchgate.net/publication/324828620_Relationship_between_Corporate_Image_and_Customer_Loyalty_in_the_Mobile_Telecommunication_Market_in_Kenya_RELATIONSHIP_BETWEEN_CORPORATE_IMAGE_AND_CUSTOMER_LOYALTY_300)
2. Čeikauskienė M., (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Lietuvos informacijos institutas
3. Drūteikienė G. *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba: Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas*. Vilnius, 2003
4. Gatavynaitė, K. (2005). *Organizacijos įvaizdžio formavimas*. Konferencijos medžiaga. KTU Panevėžio institutas
5. Triatmanto, B., Respati, H., Wahyuni, N., (2021) *Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33748476/>
6. Vanagienė G., (2019). *BPA - indeksas, kurį apeiti*. <https://lsveikata.lt/sveika-seima/bpa-indeksas-kuri-apeiti-10907>
7. Vabalas E., ir Žvinklys J.,(2006) *Įmonės ekonomika : mokomoji knyga* Vilnius
8. Vitkienė E.(2004) *Paslaugų marketingas*. Klaipėdos universiteto leidykla
9. *Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle*. (2021).. <file:///C:/Users/KK/Downloads/Challenges-and-Social-Responsibility-in-Business-2021.pdf> Konferencijos pranešimų rinkinys Kolpingo kolegija
10. Visuotinė lietuvių enciklopedija. *Įvaizdis*. <https://www.vle.lt/straipsnis/ivaizdis/>
11. Terminų žodynas (2022). *Įmonės įvaizdis*. <https://terminu-zodynas.lt/mons-vaizdis/>
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Apie įmonių socialinę atsakomybę*. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/apie-imoniu-socialine-atsakomybe?lang=lt>
13. B „Turistlandija“ Facebook internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/IBTuristlandija/>
14. IB „Turistlandija“ Instagram internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.instagram.com/ibturistlandija/>
15. IB „Turistlandija“ LinkedIn internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://lt.linkedin.com/in/ib-turistlandija-1b6389211>

### THE INFLUENCE OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES ON THE IMAGE OF THE COMPANY

Work objective. To investigate what the employees of IB Turistlandija think about the company, whether it is sufficiently socially responsible and what it does to the image of the company. Tasks: to perform an analysis of theoretical factors influencing the image of socially responsible activities, conduct a survey of employees on what they think about IB "Turistlandija" as a socially responsible company, make recommendations. Methods. scientific literature, document analysis, and research are used in the work. The article examines the impact of socially responsible activities of IB Turistlandija on the image of the company. Social responsibility is becoming more and more important in the business world, as the public began to value more and more organizations or companies that publicly demonstrate their commitment to employees, the environment, customers and society. The article covers areas of socially responsible activities such as environmental protection, employee well-being in the workplace, support for the local community, etc.

# INOVACIJŲ TAIKYMO GALIMYBĖS SVEIKATINGUMO IR SPA ĮMONĖSE BIRŠTONO IR DRUSKININKŲ KURORTUOSE

*Toma Šalčiuvienė (stud.), Emilija Petkutė (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Inovacijos yra esminis verslo sėkmės elementas, ypač šiuolaikiniame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje. Dėl nuolatinės technologijų, vartotojų pageidavimų ir rinkos tendencijų kaitos įmonėms labai svarbu išlikti konkurencingoms, todėl būtina diegti inovacijas. Inovacijų nauda gali būti didelė - nuo didesnio pelningumo ir rinkos dalies iki didesnio klientų pasitenkinimo ir lojalumo.

Straipsnyje remiantis moksline literatūra aptariama inovacijos sąvoka ir skirtingos inovacijos rūšys bei apibūdinami inovacijų diegimo proceso etapai, nagrinėjant įvairių autorių siūlomus modelius. Taip pat pristatoma atlikto tyrimo situacijos analizė apie taikomas inovacijas Druskininkų ir Birštono sveikatingumo ir SPA įmonėse. Kokybinio tyrimo rezultatai su sveikatingumo srities ekspertais parodė, kaip įmonės supranta inovacijas, kokios inovacijų taikymo priežastys, koks jų diegimo procesas bei kaip dažnai jos diegiamos, kokie yra inovacijų taikymo trukdžiai bei komunikacijos svarba taikant inovacijas. Atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus pateikti pasiūlymai inovacijų taikymo tobulinimui sveikatingumo ir SPA įmonėms Birštono ir Druskininkų kurortuose.

Raktiniai žodžiai: inovacija, inovacijos sveikatingumo ir SPA įmonėse, sveikatingumo paslaugos, inovacijų taikymas.

## Įvadas

Sveikatingumo SPA paslaugas, kurios dažnai teikiamos pasitelkiant turizmo, rekreacinius išteklius ir vis labiau integruojant inovacijas, žmonės renkasi ligų prevencijai ar siekiant gerai pailsėti (Gorinienė, Šilanskienė, Skučas, 2018). Įmonės, taikančios inovacijas, yra linkusios pasiekti geresnių veiklos rezultatų, tačiau įmonės, teikiančios sveikatingumo ir SPA paslaugas, palyginus ne taip greitai įsidedia ir taiko naujas technologijas (Gibson, 2021). COVID-19 pandemija paspartino technologinių inovacijų diegimą sveikatos sektoriuje. Inovacijų taikymo sveikatingumo ir SPA paslaugų įmonėse specifika tiria nemažai užsienio autorių (Szymanska, 2017; Cobanoglu, 2021; Alberico, 2021; Gibson, 2021), tačiau Lietuvoje išsamesnių tyrimų šioje srityje neatlikta. Daugiau šaltinių randama tiriant inovacijas turizmo sektoriuje (Gavelytė, Navickienė, 2013; Vaškaitis, Armonaitienė, 2013; Meschi, Župerkas, Župerkienė, 2015; Karsokienė, Dromantienė, 2021), tačiau sveikatingumo paslaugų inovacijos tiriamos fragmentiškai - paminėtinas reikšmingesnis tyrimas - Langvinienės ir Sekliuckienės 2014 m. parengta studija apie vartotojui kuriamą vertę siūlant inovatyvias sveikatingumo paslaugas. Taigi trūksta tyrimų, siekiant sužinoti, kaip sveikatingumo ir SPA įmonės galėtų geriau pritaikyti inovacijas versle (Gibson, 2021).

**Tyrimo probleminis klausimas** – kokios inovacijų taikymo galimybės sveikatingumo ir SPA įmonėse?

**Tyrimo tikslas** – pateikti rekomendacijas apie inovacijų taikymo galimybes sveikatingumo ir SPA įmonėse Birštono ir Druskininkų kurortuose.

### Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu požiūriu išnagrinėti inovacijų taikymą sveikatingumo ir SPA paslaugas teikiančiose įmonėse;
2. Įvertinti inovacijų taikymą Birštono bei Druskininkų sveikatingumo ir SPA įmonėse;
3. Pasiūlyti būdus inovacijų taikymo tobulinimui sveikatingumo ir SPA įmonėms Birštono ir Druskininkų kurortuose.

**Tyrimo objektas** – inovacijų taikymo galimybės sveikatingumo ir SPA paslaugų įmonėse Birštono ir Druskininkų kurortuose.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros ir šaltinių analizė, Birštono ir Druskininkų kurorto inovacijų sveikatingumo paslaugose taikymo analizė (renkant duomenis vietos įmonėse), interviu su sveikatingumo ekspertais.

## Inovacijų samprata ir klasifikavimas

Termino *inovacija* vartojimo ištakos siekia XV amžiaus vidurį. Žodis kilęs iš senosios prancūzų kalbos žodžio „inovacyon“, kuris verčiamas kaip „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“. Taip pat kildinamas iš lotyniško žodžio „nova“, kuris reiškia „naujas“ (Stripeikis, Ramanauskas, 2011). XX a. ketvirtajame dešimtmetyje pirmasis inovacijos sąvoką apibrėžė Harvardo ekonomikos profesorius Schumpeter. Jo požiūriu, inovacijos yra pokyčių „nauji deriniai“ vystant verslą. Pokyčius, vykstančius tik technologiniame lygyje jis siejo su atradimu, o įsitraukiant verslui – su inovacijomis. Inovacijų samprata yra gana plati. Autoriai skirtingai interpretuota inovacijos sąvoką (žr. 1 lentelę). Vieni pateikia išsamesnius, apibendrinančius, kiti – trumpesnius apibrėžimus.

**1 lentelė. Inovacijos samprata pagal skirtingus autorius (sudaryta autorių)**

Autorius (-iai)	Metai	Apibrėžimas
Drucker	1985	Inovacijos – specifinis įrankis, kuriuo naudojamosi versle, siekiant pokyčių, naujų galimybių ar siekiant produktų, paslaugų tobulinimo.
Melnikas, Jakubavičius, Strazdas	2000	Tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina arba naudoja.
Valentinavičius	2011	Tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus. Inovacija – tai paprastai 99 proc. seniai žinomų dalykų ir tik 1 proc. naujovių.
Pilipavičius	2017	Ekonominiu požiūriu inovatyvumas reiškiasi ne kaip atradimas ir išradimas, o kaip praktinė verslo idėjos realizacija, komercializuojant naujus techninius, technologinius, organizacinius ir kitus pasiekimus.
Oslo vadovas	2018	Naujas arba patobulintas produktas arba procesas (arba jų derinys), kuris ženkliai skiriasi nuo ankstesnių vieneto produktų ar procesų ir kuris yra prieinamas potencialiems naudotojams (produkto atveju) arba kuris vieneto yra naudojamas (proceso atveju).
Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas	2018	Nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį.
Muralidharan, Pathak	2020	Keisti, tobulinti arba kurti naujus produktus ir procesus.
Komodromos	2021	Idėjų formulavimo ar priėmimo procesas, kuriuo siekiama patobulinti tam tikrus veiksmus ir pasiekti geresnių rezultatų.

Inovacijos samprata kilusi iš vadybos ir ekonomikos mokslo šakų (Smith, 2006). Vadybiniu požiūriu aiškinama inovacijų daroma įtaka įmonei bei kaip generuojamos idėjos, reikalingos inovacijoms kurti. Ekonominiu požiūriu aiškinamasi, kodėl kuriamos ir diegiamos inovacijos, kas skatina ar trukdo joms vystytis bei analizuojamas inovacijų poveikis rinkai, skirtingiems ūkio sektoriams. Pagal cit. iš Kirstukas ir kiti (2013), Schumpeter supratimu, kad ir koks būtų technologinis reiškinys, tai nebus inovacija, jei nedarys teigiamos įtakos ekonomikai ar nekurs grynojo pelno Pilipavičius (2017) teigia, kad „ekonominiu požiūriu inovatyvumas reiškiasi ne kaip atradimas ir išradimas, o kaip praktinė verslo idėjos realizacija, komercializuojant naujus techninius, technologinius, organizacinius ir kitus pasiekimus.“. Pagal tarptautinį susitarimą Oslo vadove (2018) inovacijos gali būti diegiamos bei taikomos tiek įmonėms, tiek įmonės rinkos ar net pasauliniu lygiu. Pagal turinį inovacijos skirstomos į šias rūšis: produktų arba verslo procesų inovacijas. Produktų inovacijos yra skirstomos į dvi pagrindines rūšis, o verslo procesų inovacijos – į šešias plačios apimties rūšis (žr. 1 pav.).

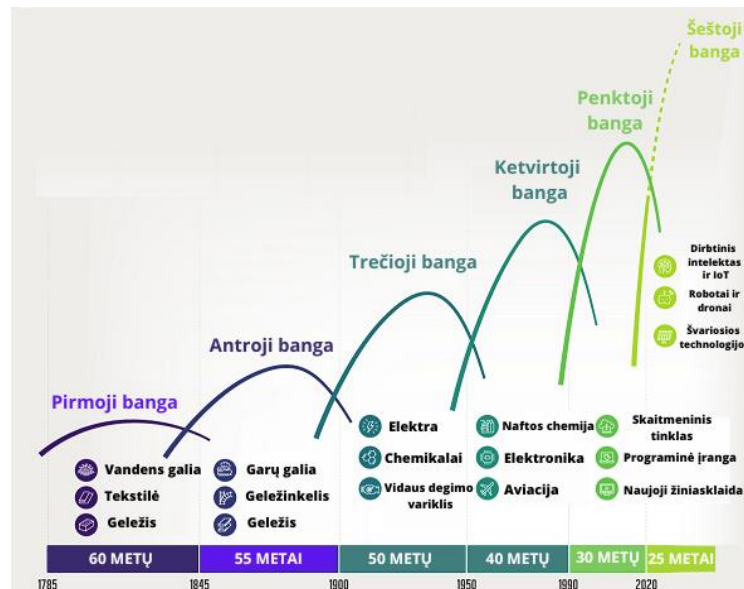
**1 pav. Verslo modelio inovacijos (sudaryta autorių, remiantis Oslo vadovas, 2018)**

Oslo vadovas (2018) **verslo proceso inovaciją** įvardina kaip „naują arba patobulintą vienai ar kelioms verslo funkcijoms skirtą verslo procesą, ženkliai besiskiriantį nuo ankstesnių įmonės verslo procesų ir kurį įmonė naudoja.“. Verslo procesus sudaro visos pagrindinės įmonės veiklos, skirtos produktams gaminti, bei kitos papildomos, pagalbinės veiklos (Oslo vadovas, 2018). Verslo procesus galima kurti arba tobulinti įvairiais būdais. Procesų inovacijos gali apimti gamyboje naudojamos įrangos ir technologijų pakeitimus (įskaitant programinę įrangą, naudojamą produktui projektuoti ir kurti), įrankių, metodų ir programinės įrangos sprendimų, padedančių tiekimo grandinėje ir pristatymo sistemoje, tobulinimą, prekių pardavimui ir priežiūrai naudojamų priemonių pakeitimus, taip pat apskaitos ir klientų

aptarnavimo metodus (Differential, 2020). Kita inovacijų kryptis, tai **produkto inovacija**, kuri Oslo vadove (2018) apibrėžiama kaip „nauja arba patobulinta prekė ar paslauga, kuri ženkliai skiriasi nuo ankstesnių įmonės prekių ar paslaugų ir kuri yra pateikta rinkai“. Iš dalies galima teigti, kad verslo procesų inovacijos yra skirtos vidaus operacijoms ir procesams tobulinti, o produktų inovacijos - naujiems arba patobulintiems produktams, kurie atitinka klientų poreikius ir pageidavimus, kurti.

### Technologinės bei paslaugų inovacijos bei jų vystymasis

Pasak Duaso (2022) technologinės inovacijos ne tik padeda spręsti vartotojų lūkesčių ir veiklos efektyvumo klausimus. Jos gali būti (ir dažnai yra) taikomos ir aplinkosaugos problemoms spręsti. Inovacijos vystosi tam tikrais periodais. Išskiriami penki didžiųjų inovacijų bangų periodai (žr. 2 pav.).



2 pav. Inovacijų bangos (sudaryta autorių, remiantis World Economic Forum, 2021).

Kiekviename iš šių etapų galima rasti technologijas, kurių pritaikymas stipriai suaktyvindavo tam tikrų ūkio sektorių ekonominę veiklą, sukeldavo ekonominę revoliuciją. XX a. pab. (5-ojoje bangoje) atsirado naujovės, kurios pakeitė mūsų gyvenimą ir toliau jį keičia. Tai informatika, automatizacija, telekomunikacijos, biotechnologijos, naujos medžiagos ir prietaisai, dirbtinis intelektas ir t. t. (Valentinavičius, 2011). Šiandien formuojasi šeštoji inovacijų banga. Šeštoji inovacijų banga yra ateities technologijų plėtros etapas, kuris būtų grindžiamas ankstesnėmis penkiomis inovacijų bangomis, šiandien šeštoji banga pasižymi - tvarumu ir skaitmenizacija (Pasaulio ekonomikos forumas, 2021). Pasak Neufeld, (2021), tikėtina, kad šeštoji banga, kuriai būdingas dirbtinis intelektas ir skaitmeninimas, apimantis daiktų informacijos (daiktų interneto), robotikos ir dronų sritį, sukurs visiškai naują vaizdą. Būtent sistemų automatizavimas, prognozavimo analizė ir duomenų apdorojimas gali turėti įtakos. Paslaugos greičiausiai bus skaitmenizuojamos, o užduočių atlikimo laikas gali pasikeisti nuo valandų iki net sekundžių. Kartu į pirmą vietą gali iškilti tvarios technologijos. Kiekvienos technologinės inovacijos esmė - sudėtingų problemų sprendimas, o klimato problemos tampa vis aktualesnės. Iki 2040 m. biotechnologijos inovacijos greičiausiai leis visuomenei sumažinti ligas, badą ir priklausomybę nuo naftos chemijos ir pakeisti mūsų elgesį bendrauti su aplinka ir vieni su kitais (National Intelligence Council, 2021).

Teikiant inovatyvias paslaugas dažnai pritaikomos technologijos. Furtmueller ir kt., (2009) paslaugų inovacijas apibrėžia kaip – bet kokios naujos paslaugos, sukurtos inovacijų proceso metu, kurios yra vertingos klientams. Pastaraisiais metais labai pasikeitė paslaugų pobūdis ir pokyčių tempas, todėl nebeužtenka įvaldyti tradicinius paslaugų teikimo aspektus. Verslai turėtų atsižvelgti į augančius klientų lūkesčius, mobiliojo interneto populiarėjimą, pažangią analitiką (klientų duomenų naudojimas personalizavimui). Paslaugų inovacijos yra dažnai derinamos su kitų rūšių inovacijomis, pavyzdžiui, klientui naudojantis lojalumo programa. Užsakant produktą gaunama taškų, o kai jų surenkama pakankamai, tuos taškus galima panaudoti produktui įsigyti. Programa yra paslaugų inovacija klientams, nes ji pagerina klientų patirtį ir padidina jų sandorių vertę. Programėlė taip pat yra technologinė inovacija ir įmonės proceso inovacija (Shields, 2022). Galima teigti, jog vis labiau pripažįstama technologijų ir paslaugų inovacijų sąveika, kai naujos technologijos sukuria galimybes inovatyvių paslaugų kūrimui ir atvirkščiai. Nuo mobiliųjų programėlių, teikiančių personalizuotą klientų patirtį, naujausia technologinė naujovė, kuri lems klientų patirties ateitį, yra tokių technologijų, kaip robotai, tobulėjimas (Mahavarpour ir kt., 2023). Pasak Vakulenko (2019) technologinė plėtra ir vartotojų elgsenos pokyčiai paskatino spartų elektroninių paslaugų inovacijų augimą. Technologijų ir paslaugų inovacijų ryšys skatina naują transformacijos bangą įvairiose pramonės šakose.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu vyksta šeštoji inovacijų banga, kuriai būdingas tvarumas ir skaitmeninimas. Pastaraisiais metais vis svarbesnės tampa inovatyvios paslaugos, nes augantys klientų lūkesčiai ir technologinė pažanga pakeitė paslaugų teikimo pobūdį. Paslaugų inovacijos dažnai susijusios su technologijų taikymu, taip pat gali būti derinamos su kitų rūšių inovacijomis, siekiant pagerinti klientų patirtį, o technologijų ir paslaugų inovacijų sąsaja vis labiau stiprėja, nes naujos technologijos sukuria galimybes inovatyvioms paslaugoms ir atvirkeščiai.

### Inovacijų taikymas ir diegimas sveikatingumo ir SPA paslaugų sektoriuje

Pasauliui susidūrus su pasauline COVID-19 pandemija pasaulį ištiko humanitarinė krizė, dėl kurios visa socialinė ir ekonominė struktūra atsidūrė aklavietėje. Nors dėl pandemijos pramonė susidūrė su dideliais iššūkiais, atsirado naujų plėtros galimybių (IvyPanda, 2022). Klientai paprastai lankosi SPA, salone ar sveikatingumo centre, kad gautų kokybiškų paslaugų, tačiau svečiai vis dažniau naudojami ir pirmenybę teikia neliečiamoms paslaugų technologijoms, kurios nėra susiję su procedūrų teikimu (Cobanoglu ir kt., 2021). Pasak Alberico (2021), SPA centrai turi pritaikyti inovatyvias idėjas, kad pakeistų pasenusias rankines veiklos praktikas, tokias kaip klientų priėmimas.

Daugelis organizacijų priima sprendimus pritaikyti įmonėje įvairius naujus produktus ir procesus, tačiau sėkmingai juos įdiegti ir įgyvendinti tampa iššūkiu. Tai, kad įdiegus inovaciją nepavyksta pasiekti laukiamų rezultatų, atspindi prastą arba neefektyvų diegimo procesą, o ne pačios inovacijos veiksmingumą (Mehmood, 2019). Anksčiau tradiciškai manyta, kad inovacijų diegimo kelias pirmiausia prasideda nuo bazinių tyrimų iki taikymo, plėtros ir komercializavimo. Tačiau iš tikrųjų inovacijos yra labai sudėtingas procesas (Lee, 2022). Norint visapusiškai suvokti inovacijų sudėtingumą, naudinga suprasti pagrindinius šio proceso diegimo etapus, kuriuos autoriai skirtingai interpretuoja (žr. 2 lentelę). XX a. viduryje amerikiečių inžinierius ir išradėjas V. Bushas pasiūlė linijinį inovacijų modelį, kurį sudaro penki etapai: baziniai tyrimai, taikomieji tyrimai, kūrimas, gamyba ir sklaida (Joly, 2017). Adrian ir Norbert (1990) pristatytas modelis yra paprastesnis ir susideda tik iš trijų etapų - idėjų generavimo, akceptavimo bei realizavimo. Bessant, Tidd (2015) pateikia taip pat penkis inovacijų diegimo etapus. Šie žingsniai yra - galimybių atpažinimas, išteklių paieška, inovacijos vystymas ir vertės užfiksavimas. Nustatius inovacijų galimybę, kitas žingsnis – rasti išteklius, reikalingus idėjai paversti realybe, pavyzdžiui, finansavimą arba ekspertų komandą. Turint reikiamus išteklius, inovaciją galima plėtoti atliekant mokslinius tyrimus ir plėtrą, bandymus ir tobulinimą. Paskutinis žingsnis - sukurti iš inovacijos *vertę*, paleidžiant produktą ar paslaugą.

2 lentelė. Inovacijų diegimo procesai pagal skirtingus autorius (sudaryta autorių)

Autorius (-iai)	Metai	Inovacijų diegimo procesas
Bush	1945	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baziniai tyrimai</li> <li>2. Taikomieji tyrimai</li> <li>3. Kūrimas</li> <li>4. Gamyba (realizavimas)</li> <li>5. Difuzija (Sklaida)</li> </ol>
Cooper	1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preliminarus tyrimas</li> <li>2. Išsamus tyrimas</li> <li>3. Kūrimas</li> <li>4. Testavimas ir patvirtinimas</li> <li>5. Pilna gamyba, paleidimas į rinką</li> </ol>
Adrian, Norbert	2004	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idėjų generavimas</li> <li>2. Idėjų akceptavimas</li> <li>3. Idėjų realizavimas</li> </ol>
Bessant, Tidd	2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Galimybių atpažinimas</li> <li>2. Išteklių paieška</li> <li>3. Inovacijos vystymas</li> <li>4. Vertės užfiksavimas</li> </ol>
Akhmetshin, Vasilev, Mironov, Yumashev, Puryaev, Lvov	2018	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovacijos koncepcija</li> <li>2. Dizainas ir dokumentacija</li> <li>3. Prototipas</li> <li>4. Pramoninis dizainas</li> <li>5. Rinkos produktas</li> </ol>

Akmetshin ir kt. (2018) pateikia inovacijos diegimo modelį, kuris susideda iš penkių žingsnių. Pirmasis žingsnis – inovacijos koncepcija, kuri apima naujų idėjų generavimą, galimybių nustatymą ir jų įgyvendinamumo įvertinimą. Kitas etapas – inovacijos projektavimas ir dokumentavimas, kuris apima produkto ar paslaugos savybių ir funkcijų, specifikacijų ir naudotojų reikalavimų nustatymą. Šis procesas apima išsamaus plano sukūrimą, produkto kūrimo etapu išdėstymą ir projektui reikalingų išteklių, priemonių ir įrangos dokumentavimą. Užbaigus projektavimo ir dokumentavimo etapą, kitas žingsnis - sukurti prototipą. Prototipas - tai tam tikro koncepcijos ar galutinio dizaino aspekto priešprodukcinė reprezentacija (Camburn, 2017). Po prototipo etapo inovacija pereina pramoninio dizaino etapą, kurio metu tobulinama gaminio estetika, patogumas ir bendra naudotojo patirtis. Šiame etape kuriamas galutinis gaminio dizainas, parenkamos medžiagos, kuriamas gaminio prekės ženklas ir pakuotė. Galiausiai, užbaigus pramoninio dizaino etapą, inovacija paruošiama rinkai.

Apibendrinant galima teigti, jog nepriklausomai nuo interpretacijos, inovacijoms reikia nustatyti galimybes, rasti išteklių, sukurti inovaciją ir sukurti vertę ją paleidžiant į rinką.

### Sveikatingumo ir SPA įmonių Birštono ir Druskininkų kurortuose inovacijų taikymo situacijos analizė

**Druskininkai** – seniausias, didžiausias kurortas Lietuvoje. Druskininkai labiausiai apsupti šimtamečiais pušynais ir miškais. Druskininkai save akcentuoja, kaip ilgaamžės tradicijas ir naujausias technologijas derinantis kurortas. Svečiai gali pasimėgauti geru oru ar pasigrožėti įspūdingais parkais. Druskininkuose atrandami sveikatai naudingi ištekliai be švaraus oro būtų mineralinis vanduo, purvas. (Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras, 2021). Druskininkai turi daugiausiai įstaigų, teikiančių platų sveikatingumo SPA paslaugų spektrą ir gali apgyvendinti didžiausią žmonių skaičių. Taip pat išsiskiria tuo, kad gali suteikti paslaugas visais metų sezonais. SPA sveikatingumo paslaugos galimos įvairiuose viešbučiuose, sanatorijose, SPA ir kituose apartamentuose, sodybose. Sodybose ir privačiuose apartamentuose siūloma mažai paslaugų. Dažniausiai tik pirtys, saunos ar aktyvus poilsis. Druskininkuose išskirti 7 medicinos SPA centrai, 9 SPA viešbučiai, 10 viešbučių ir 1 vaikų reabilitacijos centras, kurie teikia sveikatinimo arba sveikatingumo SPA paslaugas.

**Birštonas** – antrasis Lietuvos kurortas, garsėjantis kaip seniausias balneologinis kurortas žymus savo geriamu mineraliniu vandeniu, voniomis. Birštonas garsėja mineralinio vandens šaltiniais, gydomuoju purvu, švariu oru, todėl čia neatsitiktinai gausu įvairių sveikatinimo ir grožio procedūrų. Šis kurortas vienintelis Lietuvoje turi barokamerą, 70 mineralų vandens terapiją, sausą mineralinį vandenį bei kitas unikalias ir sveikatai naudingas procedūras (Birštono turizmo informacijos centras, 2022). Global wellness institute (n.d) išskiria keletą skirtingų SPA kategorijų, tokių kaip sporto klubų SPA, dienos SPA, mini dienos SPA, salonai su dienos SPA, vandens parkai, medicininis SPA ir viešbučiai teikiantys SPA paslaugas. Birštono kurorte dominuoja SPA viešbučio ir medicininio SPA kategorijos. Buvo nagrinėjamos aštuonios Birštone esančios sveikatingumo SPA paslaugas teikiančios įmonės: penki SPA paslaugas teikiantys viešbučiai ir trys sanatorijos, siekiant sužinoti inovacijų taikymą šiose įmonėse.

Išanalizavus Druskininkų ir Birštono kurortuose esančias sveikatingumo įmonių taikomas inovacijas, tapo akivaizdu, kad jos taiko inovatyvias paslaugas ir technologines inovacijas, tokias kaip somnariumai, barokamos, *hypoxico* išretinto oro kambarius, įvairias masažines lovas, mobilią programėlę, bekontaktę registraciją ir viešbučio valdymą ir t. t. Internetu pastebima inovatyvių paslaugų aprašymų bei vizualinės informacijos stoka.

Taigi tiek Druskininkai, tiek Birštonas teikia gan panašias paslaugas ir turi savus, panašius gamtinius išteklius, tačiau Druskininkai gali pasigirti didesne sveikatingumo SPA paslaugas teikiančių įmonių gausa, paslaugų įvairove, turistų srautais visais metų sezonais. Visose įmonėse daugiau ar mažiau išvelgiamos pastangos taikyti inovatyvius sprendimus, nepamirštant tradicinių sveikatingumo paslaugų.

### Tyrimas ir jo rezultatai

Buvo atliktas kokybinis tyrimas, siekiant išnagrinėti inovacijų taikymo galimybes sveikatingumo ir SPA įmonėse Birštono ir Druskininkų kurortuose. Pasirinkus pusiau struktūruotą interviu tyrimo metodą, buvo apklausti devyni ekspertai (aštuoni sveikatingumo ir SPA įmonių atstovai iš Birštono ir Druskininkų bei du inovacijų sveikatingumo srityje ekspertai). Visiems buvo pateikta po septyniolika klausimų, norint sužinoti, kaip tos sveikatingumo įmonės taiko inovacijas, kokios galimos inovacijų tendencijos ateityje. Gauti rezultatai, kurie atskleidė inovacijų sampratą ekspertų požiūriu (žr. 3 lentelę). Sužinoti sprendimai, efektyvinantys įmonės procesus ir patobulinti sprendimai. Galima teigti, kad sveikatingumo ekspertai inovacijas interpretuoja panašiai. Nors konkretūs akcentai gali skirtis, pagrindinis principas išlieka nuoseklus visose šiose perspektyvose. Ekspertai sutinka su bendra nuomone, kad inovacijos yra priemonė, skirta pokyčiams skatinti, produktams ar procesams tobulinti ir klientų poreikiams tenkinti. Galima teigti, kad inovacijos pripažįstamos kaip daugialypė sąvoka, apimanti įvairius aspektus. Į ją žiūrima kaip į veiksmingumo didinimo, naštos mažinimo ir bendravimo su klientais optimizavimo priemonę, kartu pabrėžiant klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo svarbą. Be to, inovacijos laikomos pritaikymo prie kintančių vartotojų poreikių mechanizmu ir technologinės pažangos, kuria supaprastinami procesai arba pristatomi nauji pasiūlymai, vienu iš pagrindinių veiksnių. Sveikatingumo ekspertai vieningai sutaria, kad inovacijos yra labai svarbi pažangos skatinimo ir vertės klientams kūrimo priemonė.

3 lentelė. Inovacijų samprata ekspertų požiūriu (sudaryta autorių)

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Pasak ekspertų, inovacijos apima tokias sritis kaip darbuotojų darbo efektyvinimas, aplinkosauginiai ir energijos taupymo sprendimai bei naujos patobulintos sveikatingumo paslaugos klientui, kurios tenkina naujus jo poreikius ir pagerina kliento patirtį.	„...sprendimai padedantys, pagreitinantys, efektyvinantys tiek personalo darbą, kažkiek pamažinantys tam tikrą techninį krūvį ir padedantys darbuotojui skirti daugiau laiko, klientų maloniam bendravimui apie jo poreikius, apie jo lūkesčius, apie tai kaip jam čia pas mus sekasi ir galbūt kai kurie įvairūs techniniai sprendimai, aplinkosaugos, sakykim atsinaujinančių energijos išteklių. Taip pat sprendimai palengvinantys kliento kelią iki SPA.“ (R2) „...inovatyvu yra tas, kas pritaikyta šiandien dienos vartotojo poreikiams, tai yra gali būti ir pritaikyta, panaudota tradicinė sveikatinimo metodika, bet adaptuota šiuolaikiniams poreikiams vartotojų. Tai gali būti tai, ką darė iki šiol, bet su nauju požiūriu.“ (R7)

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti inovacijų taikymo priežastis su tikslu geriau suprasti įmonės inovacinę praktiką ir strategijas (žr. 4 lentelę). Pasak Amberton direktoriaus (R1), inovacijos leidžia įmonėms pasiekti didesnę efektyvumą naudojant mažiau išteklių. Be to, daugiausia dėmesio skiriama klientų patirčiai gerinti, užtikrinant patogumą, funkcionalumą ir novatoriškus sprendimus. Versmės gydyklų vadovės (R5) nuomone, inovacijas taip pat svarbu taikyti dėl konkurencingumo, nes dėl jų mažėja sąnaudos ir didėja pelnas. „Eglės sanatorijos“ vykdančioji direktorė (R3) įvardija, jog įmonės vizija būti pirmaujančiais ir inovatyviausiais, skatina šiuos diegimo sprendimus. Pagal „Vytautas Mineral SPA“ SPA ir sveikatingumo centro veiklos koordinatore (R8), jų įmonė taiko inovacijas siekiant prisitaikyti ir patenkinti klientų poreikius. (R1) ir (R5) ekspertai yra tos pačios nuomonės, jog inovatyvūs sprendimai yra patogumas, laiko taupymas ir naujovių išbandymas. Pastebima, jog įmonės taiko inovacijas dėl įvairių priežasčių. Respondentų teigimu, inovacijos taikomos dėl siekimo tobulinti paslaugų teikimą, efektyviai naudoti išteklius, didinti pelną, gerinti kliento patirtį, įgyti konkurencinį pranašumą, prisitaikyti prie progresyvaus laikmečio bei realizuoti įmonės viziją. Pastebima, kad tiek ekspertai, tiek analizuoti autoriai dalinasi bendra nuomone, jog inovacijas skatina konkurencinis pranašumas ir kliento reikalavimai. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vienas iš veiksnių skatinančių įmones diegti inovatyvius sprendimus ir paslaugas yra tvarumas. Pastebėta, kad nei vienas ekspertas (R1-R9) šios priežasties neįvardijo kaip taikymo priežasties.

4 lentelė. Inovacijų taikymo priežastys (sudaryta autorių)

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Įmonės taiko inovacijas dėl įvairių priežasčių: siekimas tobulinti paslaugų teikimą, efektyviai naudoti išteklius, didinti pelną, gerinti kliento patirtį, įgyti konkurencinį pranašumą, prisitaikyti prie progresyvaus laikmečio bei realizuoti įmonės viziją.	„Įmonei inovacijos padeda supaprastinti ir adaptuoti tam tikras funkcijas, atlikti darbą su mažesniais laiko, darbo jėgos resursais. Klientui tai patogumas, funkcionalumas bei naujovių išbandymas.“ (R1) „Dėl konkurencingumo inovatyvūs sprendimai yra labai svarbu. Labai svarbu dėl kaštų, sąnaudų mažinimo, pelno didinimo...<...> klientui inovatyvūs sprendimai taupo jo laiką, vienareikšmiškai plečia jo akiratį, nes kažką naujo gali pamatyti atvykęs į mūsų sanatoriją. Ir suteikia kokybišką poilsį ir sveikatinimą.“ (R5)

Buvo siekiama išsiaiškinti klientų demografinius rodiklius, kurie linkę rinktis inovatyvias paslaugas (žr. 5 lentelę). Pasak „GrandSPA“ kokybės vadovės (R2), tai yra SPA gurmanai, jau esami ir nuolatiniai klientai, kurie domisi ta inovacija. Tai leidžia daryti prielaidą, kad klientų lojalumas ir pažintis su įmonės paslaugomis, pasiūlymais gali būti veiksniai, lemiantys klientų norą išbandyti inovacijas. Kiti respondentai (R5, R6, R8) sutinka su ta pačia nuomone, jog inovacijas linkę rinktis jaunesnio amžiaus klientai. Pagal ekspertų atsakymus galima daryti prielaidą, kad orientavimasis į jaunesnes ir vidutines ir (arba) aukštesnes pajamas uždirbančias demografines grupes galėtų būti veiksminga inovatyvių paslaugų skatinimo ir sklaidos strategija.

5 lentelė. Inovacijų klientas (sudaryta autorių)

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Klientai, kurie linkę pasinaudoti inovatyviomis sveikatingumo paslaugomis yra 25-45 metų amžiaus, aukštesnio išsilavinimo, vidutinių/aukštesnių pajamų, keliaavę po pasaulį, smalsūs sveikatingumo ir SPA paslaugų mėgėjai, naujovių ieškotojai.	„Klientas yra jaunos šeimos arba jaunos poros, bet tarkim klientas, kuris užsakinėja, tai yra 66 % moterys ir likę procentai vyrai, o daugiausiai amžiaus tarpsnis yra nuo 25 iki 44 metų. Tai šitas amžiaus tarpsnis sudaro netgi 75 proc. mūsų klientų.“ (R6) „Inovatyvias paslaugas yra linkę dažniau išbandyti jaunesni pacientai, iš didesnių miestų, aukštesnio išsilavinimo ir aukštesnių pajamų. Tokie žmonės daugiau keliaavę, daugiau matę, daugiau bandę ir žino, ko nori.“ (R8) „<...>gal pusę vidutinio amžiaus iki kokių žinau nuo 30 iki 45 m.“inovatyvias paslaugas renkasi spa gurmanai, jau esami ir nuolatiniai klientai, besidomintys ta inovacija.“ (R2)

Taip pat buvo siekiama sužinoti apie inovacijų diegimą įmonėje (žr. 6 lentelę). Pasak (R1) ir (R9), diegiant inovacijas svarbu tarp įmonės darbuotojų pasidalinti funkcijas. Galima teigti, jog atsakomybė už inovacijų diegimą tenka skirtingiems asmenims ir skyriams. Kai inovacija laikoma perspektyvia, atitinkamai paskirstomos ir vykdomos įgyvendinimo funkcijos, pavyzdžiui, pritaikymas ir darbuotojų mokymas. (R7) nuomone, įmonei diegiant inovacijas reikėtų išsiaiškinti, ar tikrai inovacija reikalinga ir pamatuoti įmonės turimus finansus. Išanalizavus ekspertų nuomonės galima teigti, jog sprendimų dėl inovacijų priėmimui įtakos turi tokie veiksniai kaip perspektyvumas ir finansiniai sumetimai. Tai reiškia, kad įmonė turėtų įvertinti inovacijų įgyvendinamumą ir finansines pasekmes prieš pradėdama jas įgyvendinti.

6 lentelė. Inovacijų diegimo procesas (sudaryta autorių)

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Inovacijos diegimo procesas: rinkos, kliento poreikių, finansinio atsiperkamumo tyrimas, bendradarbiavimas su partneriais, testavimas, diegimas, personalo apmokymas, komunikacija.	„Jeigu matome, kad inovacija yra perspektyvi pasidaliname diegimo funkcijas (pritaikymas, adaptavimas, darbuotojų apmokymas) ir ją taikome.“ (R1) „...sueškomi visi galimi sprendimai ir galimi pasiūlymai, ir galimi tiekėjai, apie tą inovaciją. Ir tada diskusijų klausimu, be abejo, liečiant finansų skyrių, kuris sako, kiek mes turime pinigų. Administracijos skyrių, kuris visus už ir prieš ir parengia atsiperkamumo planus, o tada jau, jeigu mes nusprendžiam, kad mums reikalinga šita inovacija ar ne, tai mes tada pradėdam jau tą vadinamą technologinį procesą ir tada prasideda derybos su galimais šalutiniais partneriais. Ir

tada jau prasideda testavimas ir diegimas sanatorijoj inovacijų.“(R6) „...įmonė turi susivokti, ar tikrai to reikia ir kodėl reikia..Ar finansai pamatuoti.. investicija ir personalo, ir labai svarbu vidinė komunikacija įmonėje...“.(R7)
--

Atskleistas inovacijų diegimas laiko aspektu (žr. 7 lentelę). Pagal „Amberton“ direktorių (R1) tai nuolatinis procesas, įmonė inovacijas diegia pastebėjus rinkoje aktualias naujoves. „Eglės Sanatorijos“ vykdančioji direktorė (R3) atsakė, jog įmonėje stengiasi per metus įvesti bent kelias inovatyvias procedūras, tačiau būtinumo tam nėra, tai daroma atsiradus idėjai, o „Versmė“ gydyklų vadovė (R5) pateikė panašią nuomonę, jog įmonė įsiveda nuo vienos iki dviejų inovacijų per metus. „GrandSPA“ kokybės vadovė (R2) nepateikė konkretaus inovacijų skaičiaus, tačiau atsakė, jog inovacijų diegimas susiformuoja pagal poreikį. Šie rezultatai rodo, kad apklaustos įmonės skirtingai diegia inovacijas. „Amberton“ akcentuoja nuolatinį inovacijų diegimą, „GrandSPA“ orientuojasi į konkrečių poreikių tenkinimą, o „Eglės Sanatorija“ ir „Versmė“ siekiant patenkinti klientų lūkesčius ir išlikti konkurencingoms, periodiškai diegia naujas paslaugas. Atsakymai rodo, kad įmonės suvokia inovacijų poreikį ir atitinkamai pritaiko savo strategijas, atsižvelgdamos į rinkos tendencijas ir vidaus reikalavimus.

**7 lentelė. Inovacijų diegimas laiko aspektu (sudaryta autorių)**

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Tai nuolatinis, nenutrūkstamas inovacijų diegimo procesas, atsižvelgiant į klientų poreikius ir įmonės galimybes. Vidutiniškai nuo 1-2 inovacijų per metus yra diegiama sveikatingumo įmonėse.	„Tai nuolatinis nenutrūkstantis procesas, rinkoje atsiradus naujovei ar pastebėjus naujovių aktualumą jau esamiems procesams diegiamas inovatyvias paslaugas ir sprendimus.“. (R1) „manychiau taip vidutiniškai kokias nuo vienos iki dviejų inovacijų per metus.“.(R5) „Kiekvienais metais stengiamės įsivesti bent kelias naujas inovatyvias procedūras.“. (R3)

Tyrimė taip buvo siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės komunikuoja apie naujai įdiegtas inovacijas klientams ir darbuotojams (žr. 8 lentelę). Didžioji dalis respondentų atskleidė, jog komunikuoja su klientais per naudojamus įvairius komunikacijos kanalus. Dažniausiai tai yra socialiniai tinklai bei internetinis puslapis. Vieni respondentai taip pat pabrėžia, jog darbuotojai yra svarbus inovacijų informavimo kanalas. (R7) teigimu, svarbu tinkamai apmokyti darbuotojus ir viešinti inovaciją, kad būtų galima tinkamai ją pristatyti klientui. Kita vertus, (R6) atskleidė, jog jų įmonėje nėra plano skirto būtent komunikacijoms apie inovacijas klientams, tai daroma per internetinius straipsnius ar spausdintą žiniasklaidą. Galima teigti, jog įmonei komunikacija apie inovatyvias paslaugas nėra vienas iš prioritetų. Taip pat (R8) nuomone, komunikacija yra vienas iš kertinių elementų sėkmingam inovacijų taikymui ir, jog komunikacija tiek vidiniams tiek išoriniams kanalams yra labai svarbi. Apskritai šie rezultatai rodo, kad įmonės naudoja įvairius komunikacijos kanalus, kad informuotų klientus apie inovacijas, įskaitant socialinius tinklus, interneto svetaines ir tradicinę žiniasklaidą. Taip pat pabrėžiamas darbuotojų apmokymas veiksmingai informuoti apie inovacijas. Kai kurios įmonės turi konkrečius planus, kaip informuoti apie inovacijas, kitos remiasi esamais rinkodaros procesais ir pirmenybę teikia reklamai, aprašymams, patirčiai ir atsiliepimams apie naujus pasiūlymus. (R7) ir (R8) atsakymuose pabrėžiama komunikacijos svarba užtikrinant sėkmingą inovacijų diegimą ir priėmimą tiek įmonės viduje, tiek išorėje.

**8 lentelė. Komunikacijos svarba taikant inovacijas (sudaryta autorių)**

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Prieš taikant inovacijas labai svarbi tiek vidinė (darbuotojų), tiek išorinė (klientų) komunikacija, siekiant sėkmingo inovacijos taikymo.	„Jeigu inovacija skirta vidiniam naudojimui su ja susipažįsta atsakingi asmenys, kurie su ja dirbs, jeigu tai išoriniam naudojimui (nauja inovatyvi paslauga) ją pristatome visam personalui, apie ją komunikuojame per savo naudojamus komunikacijos kanalus.“. (R1) „Teisinga komunikacija yra vienas kertinių elementų sėkmingai inovacijų taikymui. Ir svarbi tiek vidinė komunikacija su personalu, tiek išorinė – klientui.“. (R8) „Gali būti netgi vedamos gyvos mokymų sesijos jeigu pokytis yra labai didelis ir paliečia daug darbuotojų. Klientus informuoja dažniausiai dviem būdais – pirmiausia vieša informacija savo el. svetainėje, soc. Tinkluose, naujienlaiškiuose, sanatorijos skelbimų lentose. Kitas labai svarbus informavimo kanalas yra patys darbuotojai, jeigu gerai atliktas instruktažas ir jie susipažinę su inovacijomis jiems yra lengviau atsakyti į klausimus apie ją klientams “. (R9)

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokie yra inovacijų taikymo trukdžiai (žr. 9 lentelę). Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai trukdo įmonėms įvesti inovacijas. „E77“ atstovės (R7) nuomone, šie veiksniai yra žmogiškųjų išteklių trūkumas, didelės finansinės investicijos. „Eglės sanatorijos“ rinkodaros specialistė (R9) teigia, kad tai daug laiko užimantis procesas, kuris reikalauja daug investicijų ir darbo. Meda.lt marketingo vadovės (R8) nuomone, inovacijos nepasiteisina dėl nemokėjimo iškomunikuoti paslaugas ir neapmokyto personalo bei neįvertinto rinkos potencialo. Analizuoti autoriai ir ekspertai sutinka su ta pačia nuomone, kad vienas iš svarbiausių taikymo trukdžių yra finansų trūkumas. Taip pat žmogiškųjų išteklių trūkumas ir laikas. Prieš taikant inovacijas svarbu turėti reikiamą ir teisingai apmokytą darbo jėgą bei finansinius išteklius.



**9 lentelė. Inovacijų taikymo trukdžiai (sudaryta autorių)**

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Pagrindiniai inovacijų diegimo ir taikymo trukdžiai Lietuvoje: reikalauja nemažai piniginių investicijų, kainuoja daug laiko ir pastangų.	„...kas kainuoja daug laiko, investicijų ir įdirbio klientui sukurti poreikį šiai inovacijai.“ (R9) „Pagrindiniai trukdžiai dar spartesniam inovacijų diegimui yra rinkos mažumas ir medicinos specialistų trūkumas. Maža rinka trukdo atvesti į Lietuvą brangius sprendimus, nes jie neatsiperka. O personalo trūkumas kreipia į tai, kad diegiamos inovacijos, kurios nereikalauja didelių žmogiškųjų išteklių.“ (R8) „Klaidos dažniausiai įvyksta ne inovacijose, o būtent žmogiškajam faktoriui.“ (R5)

Buvo siekiama sužinoti, kokios naujovės ar technologiniai pokyčiai galimi sveikatingumo srityje ateityje (žr. 10 lentelę). „Amberton“ direktorius (R1) pabrėžia, kad dirbtinio intelekto (AI) plėtra yra svarbus sveikatingumo pramonės pokyčių veiksnys ir jog darbo rinka dėl to ateityje pasikeis beveik neatpažįstamai. „Eglės sanatorijos“ generalinė direktorė (R3) pabrėžia virtualios realybės (VR) potencialą derinant paslaugas su žaidimų patirtimi. Analizuotoje literatūroje taip pat pastebima VR populiarėjimo tendencija sveikatingumo srityje. Ši technologija gali pasiūlyti inovatyvius ir įtraukiančius sveikatingumo procedūrų metodus, padidindama ir veiksmingumą, ir bendrą klientų patirtį. „Versmė Spa“ (R5) vadovė įsivaizduoja ateitį, kurioje bus mažiau kontaktnio darbo ir daugiau dėmesio bus skiriama aparatinėms procedūroms, atliekamoms mašinomis, prietaisais ir technologiniais sprendimais. E77 atstovė (R7) pabrėžia didėjančią integracijos tendenciją, įskaitant galimybę išmaniaisiais telefonais ar dėvimais prietaisais matuoti ir stebėti mūsų kūną. Apskritai šie rezultatai rodo, kad ateityje sveikatingumo sektoriuje galima tikėtis dar daugiau automatizuotų, skaitmenizuotų paslaugų ir procedūrų.

**10 lentelė. Inovacijų sveikatingumo srityje ateities tendencijos (sudaryta autorių)**

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Inovacijų sveikatingumo srityje tendencijos ateityje: įvairūs skaitmeniniai, automatizuoti sprendimai (virtuali realybė, dirbtinis intelektas, paslaugų prieinamumo gerinimas, savidiagnostika ir kontrolė ir t. t., aparatinės, bekontaktės procedūros). Tokios inovacijos, kurios padės efektyviau dirbti ir pagerins kliento patirtį.	„Paskutinės tendencijos rodo, kad per artimiausius 10 metų darbo rinka turėtų pasikeisti neatpažįstamai, to didelė dalis tenka dirbtinio intelekto tobulėjimo aspektui.“ (R1) „...tai, aišku, visa virtuali realybė<...>kad visos procedūros jos tiesiog būdavo mankšta, o ji dabar gali būti inovatyvi, sujungta su žaidimais su patyrimais.“ (R3) „Labai eina link apjungimo, netgi diagnostikos kartu, kai patys savo kūną galima telefonuose ar laikrodžius galime matuoti. atina diagnostiką ir apskritai gal netgi ne diagnostika, o tokia kontrolė.“ (R6) „turėtų mažėti kontaktnio darbo, turėtų daugėti aparatinėms procedūroms, kurias atlieka ne žmogus, o aparatai, įrenginiai ir būtent technologiniai sprendimai.“ (R5)

Interviu metu buvo norima išsiaiškinti, kokios priemonės/sprendimai būtų naudingi, kad klientas labiau rinktųsi inovatyvias paslaugas (žr. 11 lentelę). Išskirtos dvi pagrindinės kategorijos – komunikacija apie paslaugas ir skatinimas pasinaudoti paslauga. Vienu respondentų nuomone, vienas iš sprendimų yra pagerinta komunikacija apie inovatyvias paslaugas, nukreipimas į jas. Kitų respondentų nuomone, tai skatinimas pasinaudoti paslauga. Taip pat „Eglės sanatorijos“ rinkodaros specialistė (R9) pabrėžia, jog klientas turėtų matyti aiškią naudą, dėl kurios jis turėtų rinktis būtent inovatyvią paslaugą, inovacija turėtų būti jau paruošta naudoti, kad klientui nereikėtų per daug pastangų tai pačiam daryti. Priemonės bei sprendimai, padėsiantys pagerinti inovacijų taikymą sveikatingumo įmonėse gali būti – didesnis dėmesys inovacijoms bei patobulinta komunikacija, kuri paskatintų inovatyvių paslaugų pasirinkimą klientams.

**11 lentelė. Inovacijų taikymo gerinimo sprendimai (sudaryta autorių)**

Pastebėjimai	Ekspertų atsakymai
Priemonės bei sprendimai, padėsiantys pagerinti inovacijų taikymą sveikatingumo įmonėse: didesnis dėmesys bei patobulinta komunikacija (detalesnė informacija apie paslaugas, įvardintos aiškios naudos, specialistų rekomendacijos) paskatintų inovatyvių paslaugų pasirinkimą klientams.	„...<...>pagerinta komunikacija ir galbūt kažkokie sprendimai tiek nežinau ekranuose mūsų ar galbūt konkretus tiesioginis nuvedimas į paslaugą.“ (R9) „...dėmesys yra tradicijų derinimui su inovacijom, o ne inovacijom.“ (R8) „...reklama, klientų patirtys“, „Nuo gydytojų komunikacijos priklauso, kokias procedūras žmogus nori pasirinkti.“ (R5) „Klientui turi būti labai aiškios naudos kodėl jis tai turi daryti, kodėl turi keisti savo įpročius dėl mūsų pasiūlymo. Sunkiau yra pasiūlyti inovacijas kurioms klientams turi pat skirti dėmesio ir energijos pasinaudoti. Manau jeigu viską galėtume paduoti į rankas jau paruoštą ir nieko daryti nereiktų pačiam, tada ir naudotojų būtų daugiau.“ (R9)

Apibendrinant galima teigti, jog ekspertai pabrėžia inovacijų svarbą sveikatingumo sektoriuje siekiant didinti produktyvumą, tvarumą ir klientų pasitenkinimą. Įveikti iššūkius ir neatsilikti nuo ateities tendencijų yra svarbiausia norint išlikti konkurencingiems ir patenkinti nuolat kintančius klientų poreikius dinamiškoje sveikatingumo ir sveikatos priežiūros srityje. Žvelgiant į ateitį, tikimasi, kad ateityje sveikatingumo inovacijų tendencijos bus susijusios su skaitmeniniais ir automatizuotais sprendimais, įskaitant virtualią realybę, dirbtinį intelektą, geresnę paslaugų prieinamumą, savidiagnostiką. Kaip ir teorijoje, taip ir tyrime išryškinama svarba prieš taikant inovacijas rasti įmonės galimybes, išteklius, inovacijos vertę tinkamai ją iškomunikuojant.

## **Inovacijų taikymo galimybės sveikatingumo ir SPA įmonėms Birštono ir Druskininkų kurortuose**

1. **Išsamus inovatyvių paslaugų pateikimas interneto svetainėje ir kituose komunikacijos kanaluose.** Labai svarbus vizualinės informacijos apie inovacijas ir jų naudojimą kūrimas ir viešinimas.

1 etapas: *išsamiai inovatyvių paslaugų analizė.* Išanalizuoti visą inovatyvių paslaugų spektrą, kurį norima pateikti interneto svetainėje ir išsamiai jį aprašyti, pabrėžiant naudas. Išsiaiškinti, kam tiksliai šios paslaugos gali būti naudingos, kad būtų galima efektyviai nukreipti komunikaciją į tinkamą auditoriją.

2 etapas: *vizualinė informacija.* Sukurti pritaikytą vizualinį turinį apie puslapyje pateiktas inovacijas, kuris perteiks inovatyvias paslaugas įdomiu ir suprantamu būdu. Tai gali būti vaizdo įrašai, iliustracijos ar infografika. Užtikrinti, kad turinys būtų estetiškai patrauklus, lengvai suvokiamas.

3 etapas: *inovacijų viešinimas.* Informacijos apie inovacijas viešinimas skelbiant naujienas ir straipsnius apie inovatyvių paslaugų pranašumus, pateikiant atsiliepimus iš klientų. Taip pat instruktažas gali būti sveikatingumo įstaigoje esančiuose televizoriuose ar stenduose. Taip pat naudojantis socialinių tinklų kanalais ir elektroninio pašto naujienlaiškiu, kad pasiekti kuo daugiau žmonių.

### **2. Darbuotojų motyvacijos didinimas rekomenduojant inovatyvias paslaugas.**

1 etapas: *organizuoti* mokymus ir *šviesti* darbuotojus apie inovacijas įmonėje: rengti mokymo programas ir seminarus, kad darbuotojai geriau žinotų ir suprastų įmonės inovatyvius produktus ir paslaugas. Įsitikinti, kad visi darbuotojai yra išbandę inovatyvias paslaugas, kurios yra įmonėje.

2 etapas: *matuoti ir vertinti:* Stebėti klientų atsiliepimus, rezultatus, kad įvertinti inovatyvių paslaugų sklaidos kokybę įmonėje iš darbuotojų. Naudojantis šiais duomenimis pastebėti tobulintinas sritis.

3 etapas: *sukurti* apdovanojimų programą, pagal kurią būtų apdovanojami darbuotojai, aktyviai dalyvaujantys rekomenduojant inovatyvias paslaugas. Tai galėtų būti apdovanojimo ženklelis – inovatyviausias mėnesio darbuotojas.

3. **Video instruktažai.** Sukurti video medžiagą, kaip žmogus naudojami inovatyvia paslauga. Pavyzdžiui pavaizduoti inovatyvų kliento kelią nuo atvykimo iki išvykimo, naudojantis programėle. Video turėtų žingsnis po žingsnio atsispindėti etapai, ką po ko ir kaip daryti. Labai svarbu, kad atsispindėtų teikiamos paslaugos naudos: patogumas, lankstumas ir t. t..

1 etapas: *sukurti* video turinį, siužetą: inovatyvų svečio kelią nuo pirmo iki paskutinio žingsnio;

2 etapas: *pasamdyti* norimą žmogų, kuris sutiktų nusifilmuoti;

3 etapas: *pateikti* vaizdo įrašus su subtitrais, kad klausos negalią turintys asmenys galėtų juos suprasti.

4 etapas: *patalpinti* video įmonės komunikacijos kanaluose.

4. **Audiogidai,** kurie padėtų svečiui (klientui) deramai, ramiai bei atpalaiduojančiai pasinaudoti inovatyviomis paslaugomis.

1 etapas: *turinio kūrimas.* Sukurti išsamų turinį, skirtą audio gidams. Įtraukti žingsnis po žingsnio instrukcijas, pagrindinių sąvokų paaiškinimus ir patarimus, kurie padės klientams kuo geriau pasinaudoti paslauga.

2 etapas: *prieinamumo aspektai.* Užtikrinti, kad audiogidai būtų prieinami visiems naudotojams.

5. **QR kodas,** kurį nuskenavus rodomos instrukcijos (vietoj ausinių).

1 Etapas: *instrukcijų patalpimas.* Patalpinti tiek tekstines, audio, video instrukcijas įmonės internetinėje svetainėje. Užtikrinti, kad turinys būtų lengvai pasiekiamas ir skirtas mobiliesiems įrenginiams, nes klientai skenuos QR kodus išmaniaisiais telefonais.

2 Etapas: *QR kodų lokacija.* QR kodus patalpinti matomose ir patogiose vietose, kad klientai galėtų juos lengvai nuskaityti. Ženklių, plakatų ar etikečių naudojimas, kad atkreipti kliento dėmesį į QR kodus, taip pat pateikti aiškias instrukcijas, kaip juos nuskaityti.

3 Etapas: *informuoti* klientus apie QR kodus. Informuoti klientus apie QR kodų prieinamumą ir naudą. Naudoti įvairius komunikacijos kanalus, pavyzdžiui, internetinę svetainę, socialinius tinklus, el. pašto naujienlaiškius, kad informuoti klientus, kaip gauti instrukcijas naudojant QR kodus.

6. **Inovatyvi sveikatingumo kelionė su audio gidu.** Sanatorijos garso gidas - tai inovatyvi patirtis, skirta pagerinti sanatorijos lankytojų sveikatingumo kelionę. Šiame audiogide derinami meditacijos, sveikatinimo įžvalgų ir ramios muzikos intarpai, kad būtų sukurta unikali ekskursijos patirtis. Audio gide būtų integruoti binauraliniai ritmai, kurie yra žinomi dėl savo teigiamo poveikio atsipalaidavimui. Audiogidui yra naudojamos vandeniu atsparios ausinės, kurios yra suteikiamos lankytojams nemokamai.

1 etapas. Nustatyti ir *bendradarbiauti* su meditacijos, sveikatos stiprinimo ir garso įrašų kūrimo ekspertais, kad būtų parengti audiogidai. Audio būtų galima valdyti per mobiliąją programėlę, kad klientai laisvai galėtų pasiekti garso gidą. Būtų naudojami QR kodai, kad būtų paprastesnė prieiga prie garso gido įvairiose ekskursijos vietose.

2 etapas. *Apmokyti* sanatorijos darbuotojus, kad jie galėtų padėti lankytojams naudotis audio gidu. Sukurti marketingo strategiją gidui populiarinti - per socialinius tiklus, įmonės svetainę ar naujienlaiškį.

7. **Siūlyti įvairias akcijas ir pasiūlymus inovatyvioms paslaugoms.** *Sukurti* riboto laiko pasiūlymus arba išskirtines akcijas, skirtas būtent inovatyvioms paslaugoms. Tai gali būti nuolaidos, paketų pasiūlymai, kad klientai būtų paskatinti išbandyti šias paslaugas;

8. **Organizuoti inovatyvių paslaugų demonstracines sesijas.** *Organizuoti* tiesiogines demonstracijas, kuriose klientai galėtų susipažinti su inovatyviomis paslaugomis, išbandyti procedūras, užduoti klausimus;

9. **Rinkti ir dalintis teigiamais klientų atsiliepimais apie inovatyvias paslaugas** socialiniuose tinkluose, stenduose ar internetinėje svetainėje;

10. **Apdovanoti lojalūs klientus**, kurie reguliariai naudojami inovatyviomis SPA centro paslaugomis. *Siūlyti išskirtines nuolaidas arba specialią galimybę gauti nemokamą inovatyvių procedūrų.*

### Išvados

1. Vieni autoriai inovacijos sąvoką traktuoja plačiau, kiti siauriau. Inovacija gali būti klasifikuojama skirtingai, tačiau tarptautiniu susitarimu skirstoma į produkto ir verslo procesų inovacijas. Šiuo metu vyrauja šeštoji inovacijų banga, kuriai būdingas tvarumas ir skaitmeninimas. Vis svarbesnės tampa inovatyvios paslaugos, nes augantys klientų lūkesčiai ir technologinė pažanga pakeitė paslaugų teikimo pobūdį. Technologijų ir paslaugų inovacijų sąsaja vis labiau stiprėja, nes naujos technologijos sukuria galimybes inovatyvioms paslaugoms ir atvirksčiai. Prieš taikant inovacijas reikia nustatyti galimybes, rasti išteklių, sukurti inovaciją ir sukurti vertę jas paleidžiant į rinką.

2. Druskininkų ir Birštono kurortuose esančios sveikatingumo įmonėse daugiau ar mažiau taikomos tiek produkto, tiek verslo procesų inovacijos, o atlikus ekspertų apklausą, tapo akivaizdu, kad inovacijos suprantamos panašiai. Sveikatingumo įmonėse egzistuoja nuolatinis, nenutrūkstamas inovacijų diegimo procesas, atsižvelgiant į klientų poreikius ir įmonės galimybes. Prieš taikant inovacijas labai svarbi tiek vidinė, tiek išorinė komunikacija, siekiant sėkmingo inovacijos taikymo. Apklausa metu buvo sužinoti pagrindiniai inovacijų diegimo ir taikymo trukdžiai Lietuvoje bei inovacijų sveikatingumo srityje tendencijos ateityje.

3. Numatomos sveikatingumo įmonėse šios inovacijų taikymo galimybės: vidinės bei išorinės komunikacijos tobulinimas (intensyvesnis darbuotojų įsitraukimas, video instruktažai, audiogidai, padedantys svečiui deramai pasinaudoti paslauga ir t. t.).

### Literatūra

- Alberico, I. (2021). *Digital Innovation in Spa and Wellness: The Guest Experience*. Les Nouvelles Esthétiques South Africa. <http://www.lesnouvellesblog.co.za/2021/02/digital-innovation-in-spa-and-wellness-the-guest-experience/>
- Birštono turizmo informacijos centras. (n.d.). [www.visitbirstonas.lt](http://www.visitbirstonas.lt).
- Bush V. (1945). *Science--the endless frontier : a report to the President on a program for postwar scientific research*. [Washington D.C.] :National Science Foundation
- Camburn, B., Viswanathan, V., Linsey, J., Anderson, D., Jensen, D., Crawford, R., Otto, K., & Wood, K. (2017). Design prototyping methods: state of the art in strategies, techniques, and guidelines. *Design Science*, 3. <https://doi.org/10.1017/dsj.2017.10>
- COVID-19: *Spa Industry and Innovation Opportunities*. (2022). <https://ivypanda.com/essays/covid-19-spa-industry-and-innovation-opportunities/>
- Drucker P. (1985). *Innovation and entrepreneurship; practice and principles*. William Heinmann London.
- Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras. [www.druskininkai.lt](http://www.druskininkai.lt)
- Duaso J. (2022). The Importance Of Technological Innovation | *Bit Rebels*. <https://bitrebels.com/technology/importance-technological-innovation/>
- E.M. Akhmetshin V.L. Vasilev D.S. Mironov A.V. Yumashev A.S. Puryaev V.V. Lvov. (2018). *Innovation Process and Control Function in Management*. European Research Studies Journal Volume XXI Issue 1 2018 pp. 663-674. [https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018\\_XXI\\_1\\_54.pdf](https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018_XXI_1_54.pdf)
- Furtmueller E. Wilderom C. Van Dick R. (2009). *Utilizing the Lead User Method for Promoting Innovation in E-Recruiting*. <https://www.igi-global.com/chapter/utilizing-lead-user-method-promoting/20065>
- Gibson S. *Technology for spas salons and wellness centers*. In C. Cobanoglu S. Dogan K. Berezina & G. Collins (Eds.) *Hospitality & tourism information technology 2021* (pp. 1–20). USF M3 Publishing. <https://www.doi.org/10.5038/9781732127593>
- Gavelytė I., Navickienė R. 2013. Inovacijų taikymas turizmo versle: mokslinis straipsnis. [Elektroninis išteklius]. Kaunas. 107-118p. ISSN 2345-007X
- Global Wellness Institute. *Spa Industry*. (n.d.). <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/spa-industry/>
- Goriniene G. Šilanskienė A. Skučas K. (2018). *SPA sveikatinimas ir sveikatingumas*. [https://drive.google.com/file/d/1TIypxNusu43yyxuJ7Swd--zpIOkyLZ0u/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1TIypxNusu43yyxuJ7Swd--zpIOkyLZ0u/view?usp=share_link)
- Joly, P. (2017). Beyond the Competitiveness Framework? Models of Innovation Revisited. *Journal of Innovation Economics & Management*, 22, 79-96. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0005>
- Kirstukas J. Rakštys R. Serva E. Vaznonis B. (2013). *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika*. [http://193.219.64.235/bitstream/1/2578/1/Inovaciju\\_tehniniu\\_pokyciu\\_ekonomika\\_mokomoji\\_knyga.pdf](http://193.219.64.235/bitstream/1/2578/1/Inovaciju_tehniniu_pokyciu_ekonomika_mokomoji_knyga.pdf)
- Komodromos M. (2021). *Innovative Learning and Education Practices in European Universities: A Pathway to Modern Pedagogy*.
- Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas: 2018-07-13 Nr. 11954. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=qjs00izuq&documentId=4223ffd05e4511e896f6c1bcca8cd3a8&category=TAP>
- Langviniene N., Sekliuckiene J. (2014). *Enhancing the Value for the Wellness Customers through Service Offering Innovations*. *Economics and Management*. 285-309. 10.12846/j.em.2014.04.22.
- Mahavarpour N. Marvi R. & Foroudi P. (2023). *A Brief History of Service Innovation: The evolution of past present and future of service innovation*. *Journal of Business Research* 160 113795. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113795>
- Mechi I., Župerkienė E., Župerkas A. 2015. Inovacijų diegimą lemiantys veiksniai Klaipėdos miesto turizmo sektoriuje. *Tiltai*. 115-126p. ISSN 1392-3137
- Melnikas B. Jakubavičius A. & Strazdas R. (2000). *Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/289184386\\_Inovaciju\\_vadyba\\_Mokomoji\\_knyga](https://www.researchgate.net/publication/289184386_Inovaciju_vadyba_Mokomoji_knyga)
- Mehmood, A. Jirasek, M. (2019). *Implementation of innovation challenges solutions*. [https://is.muni.cz/th/q70n5/Implementation\\_of\\_Innovation\\_Challenges\\_Solutions\\_.pdf](https://is.muni.cz/th/q70n5/Implementation_of_Innovation_Challenges_Solutions_.pdf)

24. Muralidharan E. Pathak S. (2020). *Home Country Institutions and International Entrepreneurship: A Multi-Level Framework – Institutions and International Entrepreneurship*. <https://www.igi-global.com/chapter/home-country-institutions-and-international-entrepreneurship/249927>
25. National intelligence council. (2021). Global trends. [https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends\\_2040.pdf](https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf)
26. Neufeld D. *Waves of change: Understanding the driving force of innovation cycles*. (2021). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/this-is-a-visualization-of-the-history-of-innovation-cycles/>
27. Norbert T., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Leidykla: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras
28. *Oslo vadovas*. (2018). <https://lic.lt/wp-content/uploads/2020/09/Oslo-vadovas-2018-1.pdf>
29. Pilipavičius V. (2017). Inovacijų diegimas vystant smulkų ir vidutinį žemės ūkio verslą Lietuvoje. <https://www.ateitis.net/lt/temos/1620/>
30. Puczek L. Ferrari S. Smith. M. (2016). *Service innovations and experience creation in Spas Wellness and medical tourism*. <https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781786352903-TYPE23-NR2.pdf>
31. R. G. Cooper: *Overhauling the new product process Industrial Marketing Management* 25 (1996) 6: 465-482
32. Sekliuckiene, J., Langviniene, N. (2009). *Service perspectives in healthiness and sport tourism in Lithuania: case of SPA*. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168397245/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content?fbclid=IwAR0c85YGARfKOFsupGZWkN2NBsUtMkxh97ZWesJ1seiWZugSS7y2iJ3B4T4>
33. Shields K. (2021). *Leading Innovation*. Pressbooks. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadinginnovation/>
34. Stripeikis O. Ramanauskas J. (2011). *Inovacijoms palankūs organizacinės kultūros veiksniai Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 1 (25): 224–230.
35. Szymańska, E. (2017). User-Driven Innovation – the Concept and Research Results. *Procedia Engineering*, 182, 694–700. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.182>
36. The 3 Types of Innovation: Product Process & Business Model. (n.d.). Differential. <https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>
37. Tidd J., Bessant J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. ResearchGate.
38. Vakulenko Y. Shams P. Hellström D. & Hjort K. (2019). *Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey*. *Journal of Business Research* 101 461–468. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>
39. Valentinavičius S. (2011). *Inovacijų valdymas: teoriniai principai tendencijos politika*. Vilniaus universiteto leidykla.
40. Vaškaitis E., Armaitienė A. 2013. Turizmo inovacijų taikymo Lietuvos turizmo versle prielaidos. Tiltai. ISSN 1392-3137.

## POSSIBILITIES OF APPLYING INNOVATIONS IN WELLNESS AND SPA COMPANIES IN BIRŠTONAS AND DRUSKININKAI RESORTS

Innovation is an essential element of business success, especially in today's fast-changing world. Constant changes in technology, consumer preferences and market trends make it essential for businesses to remain competitive and therefore to innovate. The benefits of innovation can range from increased profitability and market share to improved customer satisfaction and loyalty.

This paper based on academic literature discusses the concept of innovation and the different types of innovation, and describes the stages of the innovation process by examining the models proposed by different authors. The presentation of the case study revealed insights into the innovations applied in the Druskininkai and Birštonas wellness and spa companies. The results of the qualitative research with experts in the field of wellness showed how companies perceive innovation, what are the reasons for applying innovation, what is the process of its implementation and how often it is applied, what are the barriers to applying innovation and the importance of communication in the application of innovation. Based on the results of the study, suggestions for improving the application of innovation in wellness and spa companies in Birštonas and Druskininkai resorts are presented.

Keywords: innovation, innovation in wellness and spa companies, wellness services, innovation application.

# ASSESSMENT OF DETERMINANTS THAT IMPACT PURCHASING CLOTHING AND ACCESSORIES FROM THE LUXURY GOODS SECTOR

*dr inž. Joanna Wojtyra, dr Izabela Chat*

*University of Management in Częstochowa*

## Abstract

Luxury surrounds us and is present everywhere. Media inform us every day about new products in the “luxury industry”. This paper presents the findings of our own research concerning the assessment of determinants that impact purchasing clothing and accessories from the luxury goods sector. The research was conducted in a group of c. 800 luxury goods consumers. The first part of the article presents the definition of luxury goods and a brief history of luxury. The main part of the article focuses on the determinants that influence the consumers’ decision on the purchase of luxury goods.

Keywords: luxury, society, change.

## Introduction

Luxury surrounds us from all sides, it is present everywhere. Every day we learn from the media and the press about new products of the "luxury industry". Since the beginning of the 21st century, luxury has become a current and prospective topic, but also an area in the global economy. During the period of exuberant individualism, in the face of increasing economic inequalities, luxury has become the subject of scientific papers, studies, journalistic articles, discussions and analyses. It would seem that luxury is a marginal topic, that it is a matter of capricious choices made in the circles of elites and is overlooked by serious scientists. Luxury brands have contributed to meeting the demand for luxury, which has ceased to be the privilege of the few, elite, indecently rich consumers, and has become the need for broad layers of society as a whole.

The purpose of the article is to identify and prioritize factors affecting the development of fashion enterprises in the luxury goods market, according to the opinion of modern consumers. The subject of consideration is the perception of the value of luxury and the assessment of factors affecting the purchase of clothing and accessories from the luxury goods sector.

This article presents the results of own research on the assessment of determinants that stimulate the development of fashion enterprises in the luxury goods market. The research was carried out in a group of about 800 consumers of luxury goods in Poland. The article presents own research, which concerned: places for buying clothes and accessories from the luxury sector, features of luxury goods, perception of luxury, factors affecting the purchase of luxury clothing and accessories, fashion inspiration or preferred brands.

The presented conclusions confirm the necessity of continuing further research on determinants stimulating the development of fashion enterprises in the luxury goods market.

## Luxury goods

Luxury goods defined as goods (products and services) for which demand is growing faster than the rate of income growth have become known as the T. Verblen Paradox. The level of luxury grows along with the scarcity of product availability on the market, and the tendency to purchase them grows faster than the income.

Luxury symbolizes membership in a wealthy class and social prestige. Although unnecessary, it is coveted, the purchase of luxury items brings pleasure, increases self-confidence, and thus allows for affiliation with an elite group of chosen people.

Nowadays, luxury and luxury goods are being defined in many different ways. It is certainly attributed to financial status of the people who create the definition, growing number of luxury brands, the attractiveness the market of the country from which are the people who create the definition, and to personal opinions. Luxury can also be defined through its qualities such as: price, scarcity, prestige of the brand, appearance – design, or the quality of work that was put into the production and dependability.

Luxury goods surround us everywhere. Every day we are being informed about new luxury products and excesses of the wealthiest people in the world, which undoubtedly are Saudi princes, Russian oligarchs and Chinese billionaires.

Luxury goods do not elicit unified opinions. In researching luxury that abounds in paradoxes one cannot ignore the moral overtone of the consumption of the luxury items and its public display. The one being condemned is not the luxury item itself but the consumer who publicly displays luxury. The desire to possess luxury goods is not only the domain of modern society. The burden of scrutiny concerned with the consumption of luxury items existed since the earliest times.

### History of luxury

Luxury is hardly a new thing. For hundreds of years, humanity has produced luxury items that were very rare and useful, although unnecessary – awe-inspiring. It is proved by the Latin etymology of the word luxury (Lat. *luxurica*) which means luxury, splendour, glamour and lavishness. Along with the civilization changes, only the categorization of the goods that are thought of as luxurious has been changing.

In the ancient times, luxury goods were thought to be unnecessary and indecent. Aristotle and Plato preached the harmfulness of life in luxury and its harmful impact on the contemporary society. Life in luxury as well as the possession of the luxurious items were thought of as the root of moral decay. The fight with desire and public display of the expensive goods has lasted in Europe for the whole Middle Ages until the 17th century. Only in the 17th and the 18th century, people have stopped moralizing over the luxury. Intense industrialisation and trade development caused an increased interest in the luxury items. Development of weaving, printing and handcraft technologies caused price reduction and the mass production of the luxury items. The galloping consumption of luxury has been stopped, at least temporarily, by the two World Wars. In renewed Europe, the luxury goods sector has again started to develop, and in the world of fashion, comfort and elegance came to the forefront (Chanel, YSL, Dior, Givenchy). The next phase of reorganisation of luxury from elite, rare and expensive to the mass sale of products and services that were giving off the impression of luxury has occurred thanks to Gabrielle Bonheur Chanel – a French lady, who revolutionized female fashion, and Bernard Arnault – French businessman, along with many other similar businessmen. Mass global production and sale of luxury goods offered to a vast group of recipients has caused the loss of uniqueness and exclusiveness value. The creation of a new group of less affluent buyers of luxury goods combined with the application of a well-known logo on accessories has, in many cases, caused the popularization and loss of the status of luxury. Modern luxury is different from the new luxury created in the Industrial Revolution through three important aspects. The first one concerns the consolidation of brands in the hands of the businessmen who know the rules of the stock exchange and not designers or the families of craftsmen. The second aspect concerns the emergence of new consumers from China and Central and Eastern Europe. Until now, consumers of luxury goods came from Western Europe and the United States. Nowadays, Chinese consumers are among the largest group of buyers of luxury. Purchase and use of luxury goods allow one to demonstrate to others the status achieved through possession rather than class membership. The third important factor that changed modern luxury is the Internet. Although luxury products are sold through flagship stores, the Internet forced their sellers to sell via the Internet and a rapidly growing network of outlets.

#### Determinants affecting the purchase of clothing and accessories from the luxury goods sector

Customers know what exactly is important to them and what triggers the impulse to buy. The important advantages are the good opinions of others, recognizable brand or name of the designer. When shopping, respondents also pay attention to the help of the seller or after-sales service.

The largest number of respondents, as many as 90% (50% strongly agree, and 40% rather agree) decided that the determining factor for buying luxury clothing or accessories is the good opinions of other consumers. It can be cautiously assumed that actually good opinions of others regarding a luxury product have a rather high impact. Thanks to the Internet revolution, consumers are helped by bloggers or celebrities in their choice. If the people we know and value recommend a product, its value gains. It should come as no surprise that the opinion of others is so important.

The survey respondents also highlight a recognizable brand. As many as 84% of respondents agreed (50% strongly agreed, 34% rather agreed) that one of the most important factors determining the purchase of clothing and luxury accessories is a recognizable brand. The position of the brand varies depending on the market. In China, many niche brands are gaining importance as very wealthy Chinese consumers increasingly want to assert their individuality. By wearing clothing and accessories from the luxury sector with the label of a recognizable brand, the consumer undoubtedly wants to communicate to the world membership in a specific group, his social status and even express the mood. The outfit of a recognizable brand conveys to other people a lot about ourselves. It communicates to the society success, our achievements, power or other dimensions of personality.

For 78% of respondents, the designer is also relevant. A designer is the person responsible for the value of a product. The celebrity of the designer is generally exposed in the media, which undoubtedly affects the symbolic and social value. His work put into the design, shape, and appearance is invaluable. Through the fact that the designer is an outstanding creator, the product can evoke positive aesthetic feelings and even claim to be a piece of art. The value of the product is impacted not only by the creator's talent but also by their charisma. The most significant personalities in the fashion industry undoubtedly are Karl Lagerfeld, Marc Jacobs, Christian Dior, John Galiano, Vivienne Westwood, Gianni and Donatella Versace, Alexander McQueen or Yves Saint Laurent and many others who have created the aesthetic and social value of the given brand with their hard work and enormous talent. Although many of them passed on, their works continue in new aesthetic versions. While in the luxury fashion industry, the designer has a considerable impact on the brand's image, his influence is merely auxiliary in the automotive or jewellery industry. Nevertheless, manufacturers of luxury goods care about the way manufacturing processes.

According to the respondents, after-sales service is the determinant influencing the purchase of clothing and accessories from the luxury goods sector, as many as 74% of respondents said so. Manufacturers of luxury clothing and accessories are fully aware of the importance of services in maintaining the reputation of their products, even if they bear the costs. An example can be provided by the leading watch company Patek, which was founded in Geneva by a

Polish businessman – Antoni Patek, who emigrated to Switzerland after the fall of the November Uprising (1839). In Switzerland, together with Franciszek Czapek, and since 1844, together with Adrian Philippe, a French engineer, they have created a company dedicated to the production of watches. While most manufacturers do not provide service for watch models manufactured before 1960, Patek has offered to repair all watch models since the company was founded. Patek service is possible thanks to preserved parts and tools.

However, it would be a simplification to equate limited luxury products with luxury products that are produced in series. The world of luxury companies also includes important niche companies and their products, which are unique, limited and even more exclusive than those produced by big companies. Examples are tailor-made, often hand-made creations – haute couture (high tailoring) from tailors who have studios on Savile Row in London. The individual pieces of clothing produced by them are the pinnacle of fashion luxury. Each of the tailor-made clothes surpasses the reputation of the products and symbols of any luxury company on the main street. Although London tailors are able to boast of one or two stores, their customers come from all over the world.

Another element that creates value is the help of the seller – 60% of respondents said so. The seller of a highly positioned brand on the pyramid of luxury creates the universe of the brand and co-creates its aura. The skills and competencies of the seller play a very important role, because it is up to them to make the sale. For the consumer to be satisfied, all his needs should be met. Undoubtedly, the seller should make the purchase process successful and pleasant, and the customer, leaving the store with the purchased goods, should be convinced that he made the most appropriate choice. The work of the seller is not merely about providing the customer with comfort, which mainly means bringing the product and praising its features, but also about presenting the product history, which undoubtedly has an impact on the product design. The seller of luxury goods has a huge responsibility, not only to discreetly communicate the features and philosophies of the product, but also to answer all the bothering questions of the customer about the product itself and about the brand.

Furthermore, the store and its localization has an impact on the value of the product. Clients that visit the visibly luxurious store and want to purchase luxury items gain the emotional value. Luxury brand stores take care of the interior design of flagship boutiques. In general, the interior of the shops is designed by eminent architects and artists. However, the exhibition itself, with the use of appropriate lighting, music and fragrance, should create an aura of uniqueness similar to works of art. Emotional value is also created by location. Undoubtedly, shops located in the most expensive districts of cities signal social value and brand prestige. LV has its architecture department, which deals with the architectural design and furniture of all 460 stores. The department was established in 1998 and cooperates with world-famous architects such as Peter Marino or Jun Aoki. In this way, shops signed with the architect's name are created on the most famous streets in the world's largest cities. Architect Peter Marino has won recognition by creating designs for the most luxurious companies such as Chanel (five stores between 2001 and 2005), Fendi (two stores), Luis Vuitton (four), Dior (three) and Armani. In 2001, Giorgio Armani commissioned the reconstruction of the Nestlé building in Milan, Tadao Ando. In the newly renovated building with a total space of 3400 m<sup>2</sup>, there is a theatre, Armani's showroom and commercial offices. Prada boutiques have designers such as Herzog & Meuron and Rem Koolhaas. Prada stores are a combination of the interior of the gallery with a skateboard playground. On the other hand, Dior Homme hired contemporary artist Ugo Rondinone, to whom it commissioned a dressing room made of black rubber, which pulsates like a living organism. Undoubtedly, companies competing in ideas concerning the interiors of their stores, spend skyrocketing amounts, so that customers can shop in exceptional conditions.

Equally important is the history associated with the creation of a given product. The past invoked in the marketing campaigns of luxury brands is to make the customer believe that the goods he has acquired are the embodiment of the skills, quality and traditions passed down from generation to generation by craftsmen and manufacturers. Manufacturers of luxury goods, wishing to boast about the brand's past, show its origins. Following the example of a noble family, they want to create an aura of continuity and success around them. For some luxury brands, this is not a discovery. Among the oldest luxury companies are: Tiffany (1837), Hermés (1837), Cartier (1847), Louis Vuitton (1854), Burberry (1856), Bulgari (1884), Rolex (1908), Chanel (1910), Prada (1913), Ferragamo (1920). In turn, the most famous luxury clothing companies were created after the Second World War, i.e. Dior (1946), Givenchy (1952), YSL (1962), Armani (1974) and Versace (1978). The search for a long history encourages luxury brands to remember the founder of the brand or to show off famous customers. Patek, a manufacturer of wristwatches, boasts famous owners of their products, including Leo Tolstoy, Albert Einstein, Maria Skłodowska-Curie, Andy Warhol, Eric Clapton, Joe DiMaggio, Pope Pius IX, Queen Victoria. The past is rooted in many products offered by luxury brands. The blue ribbon box from Tiffany has been in use since 1837, the Cartier logo has been known since the early 20th century, while Prada uses as its logo the royal coat of arms of the Savoy dynasty, despite Italy being a republic since 1946.

For respondents, the country of origin of luxury products is also important. As customers, we pay closer attention to the product label and the information contained therein. We are interested in where the product came from. The most recognizable label is the one on which there is a phrase: Made in Italy. The term was invented in the 1950s to promote Italian fashion, tailoring and design. When asked whether they pay attention to where clothing and accessories from the luxury sector were manufactured, 60% of respondents considered this valuable information. It should come as no surprise that consumers are interested in the country of origin of luxury products. It is related to the quality of manufactured goods and dictated by other social and ethical considerations. An example can be provided by Burberry company, whose 2007 transition of production to China was immediately discussed in the media. The fact that 300 people lost their jobs at the Rhondda Valley plant in Walla did not go unnoticed. The whole world learned about it. Kate

Moss, Prince Charles, and the Archbishop of Canterbury expressed their surprise. Burberry was accused of greed, while customers wondered what caused the drive to reduce production costs. The dismay at the relocation of Burberry production to China was related to an ethical dilemma. It was about the working conditions and earnings of the workers employed in the production of luxury goods in Asia.

The respondents know perfectly well what is important to them and what triggers the impulse to buy. A relevant advantage is the good opinions of others, recognizable brand or name of the designer. When shopping, respondents also pay attention to the help of the seller or after-sales service. The analysis of the above determinants that help in deciding to purchase luxury goods allows one to conclude with certainty and conviction one thing - a lot is demanded from luxury goods manufacturers.

Nowadays, luxury brands play a major role in the market of elite goods and in shaping the concept of luxury adopted by most Westerners. The creation of large conglomerates and the formation of luxury as a big business is a relatively new phenomenon. Nonetheless, it has already had a profound impact on our daily lives. Luxury brands have created new desires, transformed mutual communication, colonized our streets, and even used history and time to create the impression of continuity of a lineage dating back to the real and sometimes mythical past.

### Conclusions

1. The idea of luxury is subjective, with varied definitions and interpretations based on individual perspectives.
2. There are multiple, equally important determinants that provoke the purchase.
3. Among the most important determinants that impact purchasing clothing and accessories from the luxury goods sector are: good opinions about the product, recognizable brand, the name of the designer and customer service.

### References

1. Auguste, G., Gustsatz, M., *Luxury Talent Management: Leading and Managing a Luxury Brand*, New York 20013.
2. Barry, C., *The Idea of Luxury. A Conceptual and Historical Investigation*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.
3. Bochańczyk-Kupka, D., *Luksus i dobra luksusowe*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczna” 2014, no. 176/16.
4. Bruckner, A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warsaw 1958.
5. Cloutier, D., *The Vice of Luxury: Economic Excess In a Consumer Age*, Georgetown University Press 2015.
6. Dion, D., Borraz, S., *Managing Status: How Luxury Branda Shape Class Subjectivities in the Service Encounter*, „Journal of Marketing”, Vol. 81(5), 2017.
7. Economist, *Exclusively for everybody*, 2014, <https://www.economist.com/special-report/2014/12/11/exclusively-for-everybody>
8. Franchetti, C., *A Reconsideration of Werner Sombart’s Luxury and Capitalism*, „International Review of Social Sciences and Humanities”, Vol. 5(2), 2013
9. Giròn, M.E., *Inside Luxury. The Growth and Future of the Luxury Goods Industry: A View from the Top*, London, 2010.
10. Kall, J., *Silna marka, Istota i kreowanie*, Warsaw 2001, PWE, 2001.
11. Kapferer, J.-N., *Managing Luxury Brand*, „Journal of Brand Management”, Vol. 4(4), 1997.
12. McNeil, P., Riello, G., *Historia luksusu*, Bellona, Warsaw 2017.
13. Miller, M.C., *Clothing the Clergy: Virtue and Power in Medieval Europe, C. 800 – 1200*, Cornell Juniversity Press, Ithaca, NY, 2014.
14. Morris, S., *Male Voice and Jazz Band Burberry out of the Rhondda*, „Guardian”, 2007.
15. Pasols, P.G., *Louis Vuitton: The Birth of Modern Luxuru*, New York, 2012.
16. Ryan, N., *Prada and the Art of Patronage*, „Fashion Theory”, Vol. 11(1), 2007.
17. Stępień, B., *In Search of Apprehending Customers’ Value Preception*, „International Journal of Managment and Economics”, Vol. 53 (1), 2017, chapter 3.
18. Weieter, S.J., *The Organization of Charisma: Promoting, Creating, and Idealizing Self*, „Organization Studies”. Vol. 22(1), 2001, Dion, D., Arnould, E., *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma Through Art. And Magic*, „Journal of Retailing”, Vol. 87(4), 2011.
19. Willems, K., Janssens, W., Swinnen, G., Berengmann, M., Streukens, S., Vancauteran, M., *From Armani to ZAara: Impression Formationa Based on Fashion Store Patronage*, „Journal of Business Research”, Vol. 65(10), 2012.

## VEIKSNIŲ, TURINČIŲ ĮTAKOS DRABUŽIŲ IR AKSESUARŲ PIRKIMUI IŠ PRABANGOS PREKIŲ SEKTORIAUS ĮVERTINIMAS

Tyrimas, pagrįstas maždaug 800 prabangos prekių vartotojų grupe, tiriant veiksnius, turinčius įtakos vartotojų apsisprendimui pirkti drabužius ir aksesuarus iš prabangos prekių sektoriaus. Straipsnis pradedamas apibūžiant prabangos prekes ir pateikiant trumpą pramonės istoriją, pereinant prie pagrindinio tyrimo akcento- veiksmų lemiančių vartotojų sprendimus pirkti prabangos prekes.



## **BOARD GAMES IN EDUCATION FOR MANAGEMENT MAJORS – EXPERIENCES AND PERSPECTIVES**

*Mastalerz Julia (stud.), Milewska Klaudia (stud.), Widelska Urszula (Ph.D.)*  
*Lomza State University of Applied Sciences*

### **Abstract**

The use of games in education is a topic that has been addressed repeatedly in This study is based on board games not meant directly for teaching purposes. The aim of the article is to identify the relationship between educational games and the development of managerial competences, given that the authors assume that the main goal of management education is to improve the competencies of current and future managers. The first part of the study analyses the theoretical and cognitive aspects of managerial competences. The next part presents the research methodology and the empirical part presents the results of own research. The results of the preliminary research confirm that playing board games can have a positive impact on the development of young managers' competences in the conceptual, interpersonal and technical dimensions. Particular prominence should be given to the first two groups of competences, the evaluation of which increased significantly after playing a round of games. Among the recommendations, in addition to the popularisation of board games in education, there are also suggestions for the academic community of a given university (students, academic teachers, cooperating practitioners) to create their own board games tailored to the specific needs of the university's external and internal stakeholders.

Key words: board games, managers, managerial competences, conceptual competences, interpersonal competences, technical competences, didactics, students, management, university

### **Introduction**

Educating managers in business fields is a challenging task currently faced by higher education institutions (Dziedzic, 2022; Leśniewska, 2017). This type of education, similar to the broad concept of business itself, undergoes numerous changes resulting from the specific nature of the turbulent environment in all its spheres. The dynamic environment, and therefore the increasing demands faced by managers at various levels of enterprises, necessitate higher education institutions to continuously improve the didactic process in order to responsibly and in accordance with the expectations of the business environment, enhance managerial competencies. As a result, alternative methods of education are being sought. One such method is undoubtedly the use of board games in the educational process. There are many certified educational games available, but one must ask whether other strategic board games would be an interesting choice. The issue of educating managers and enhancing their competencies has been repeatedly addressed in the field of research. The aim of this article is to identify the relationship between educational games and the development of managerial competencies. The authors assume that the main goal of education in management programs is to improve the competencies of current and future managers. A preliminary, three-stage research process conducted among 50 second-degree management students at the Academy (pre-game board game questionnaire, actual gameplay, post-game questionnaire) confirmed that board games can be significant in shaping managerial competencies. The research process utilized non-certified strategic business games (Splendor, Merlin). The results obtained by the authors of this study indicate the potential for expanding their research to other higher education institutions.

### **Shaping managerial competence and educational challenges - a theoretical and cognitive analysis**

Many different definitions of competence can be found in the literature, yet most of them take into account three basic elements. Thus, competence can be defined as the combination of three key components, including knowledge, skills and responsibility (Słownik Języka Polskiego, 1994). According to the etymology of the word 'competence' related to the Latin term *competentia*, it is defined as having the right training, knowledge and experience to be able to take action and make judgements on certain topics (Furmanek, 1997). Competence can be related to a variety of fields, such as professional, social, linguistic or technical, and is necessary for effective functioning in both personal and professional life. As with the term competence itself, it is difficult to formulate a single definition of managerial competence. It can be defined as a combination of knowledge, skills and attitudes, meaning that a competent manager, thanks to the right personal qualities and attitudes, will be able to use the acquired knowledge and skills positively (Rakowska & Sitko-Lutek, 2013). A slightly different notion is proposed by B. Nogalski and J. Śniadecki (2001) claiming that they are the result of a combination of knowledge and skills that a manager has acquired and applied in practice to solve professional problems. A. Stabryła (2011) emphasises that at the core of a manager's professional success is the possession of basic knowledge of organisation and management, labour law, human resource management, marketing, finance, the use of information technology and specialised knowledge of the functional area of the organisation in which the managerial position is located. Identifying a complete list of current managerial competencies is a fundamental difficulty, as it requires constant expansion to include new areas of knowledge, skills and attitudes that are necessary to cope with the constant changes in the world of modern organisations. It is important to emphasise that managerial competencies are strongly linked to managers' roles and functions, which means that they

change over time, and that these changes mainly consist of adding new required competencies to the list that respond to the challenges of the present and the future. (PARP, 2019). One of the first classifications of managerial competencies was made by L. Katz (2009) in the 1970s, dividing them into three categories: conceptual, social (interpersonal) and technical. Managers with conceptual competencies are characterised by highly developed strategic thinking (thinking in the long term, creating strategic plans), vision creation and situation analysis skills (identifying problems and their causes, creating relevant solutions) (Mintzberg 2005). They are creative and able to seek innovative solutions, while delegating tasks and managing change processes in the organisation (Kozuch & Malyjurek, 2013). Furthermore, managers with well-developed conceptual competencies are able to manage their time effectively, plan and organise tasks, and learn quickly and effectively (ibid). Conceptual managerial competences are crucial for the success of a manager and his or her team. They require not only knowledge and experience, but also continuous improvement and practice to skillfully combine them in order to effectively manage the organisation. Interpersonal competences, on the other hand, are the skills that allow effective interaction with other people in different social situations and are crucial for professional and personal success. Managers with interpersonal competence are characterised by their ability to communicate (communicate effectively and listen to other people; explain tasks clearly and precisely), build relationships (understand other people's needs and adapt their working style to other situations, motivate the team (increase their commitment by valuing their work, creating a positive atmosphere, inspiring them to do their own thing) or manage conflict (resolve disputes and negotiate solutions acceptable to all) (ibid.). Also included in this category is the ability to identify the development needs of employees and create development and training plans to help them develop their skills and advance within the organisation, as well as the ability to manage a diverse team of employees, from different cultures and backgrounds, and to create a work environment that is open and welcoming to all (Osinski, 2010). In addition, a manager with highly developed managerial competencies controls his or her emotions in difficult situations, demonstrates empathy and understanding of other people and is characterised by high ethical standards and integrity (ibid.). Nowadays, with more and more work being done in teams and multicultural environments, interpersonal competences are particularly important for success at work (Baskiewicz, 2013).

The third category is technical managerial competence, defined as the skills and technical knowledge to use methods, tools and technology in a specific department. (Katz, 2009). Thus, these are practical skills that enable a manager to effectively manage projects, processes and teams by applying knowledge and experience in a particular field (Kozuch & Malyjurek, 2013). A manager's technical competence depends on the industry in which he or she works and the type of function he or she performs. Considering a manager in the IT industry, his or her skills will include programming, developing and managing applications and computer networks. In contrast, a manager in the manufacturing industry will be required to have knowledge of production processes, engineering and design, as well as quality management skills. Technical managerial competence is important because it allows a manager to understand the details involved in the operation of the field and to make the right decisions in his or her work. This enables the manager to effectively coordinate the activities of his or her team and to anticipate and deal with problems in his or her field. Technical competence includes skills such as industry and market knowledge, knowledge of products and services, analytical and mathematical skills, knowledge of information systems, knowledge of specialised tools and technologies related to a specific field, and knowledge of procedures and regulations governing the field (Sak-Skowron & Gašior, 2022). In today's world, where technology plays an increasingly important role, technical managerial competence is increasingly desirable and relevant in many industries. Managers with experience in a particular field are better able to understand and anticipate trends and changes in the industry and better able to deal with difficult situations. However, technical managerial competence is not sufficient on its own and needs to be complemented by interpersonal and conceptual skills in order for a manager to succeed in his or her role (Crews, 2013). Nowadays, in an era of a changing business environment, increasing competition and rapidly changing technologies, managerial competencies are becoming increasingly important for the successful management of an organisation. It is worth emphasising that they are not a fixed and one-time acquired value, but the result of continuous development and learning throughout one's career. Nowadays, many organisations use a competency-based approach in the recruitment, selection and appraisal of employees. In this way, specific skills and qualities that are essential for success in a particular role or position can be measured and developed.

Since the dawn of time, people have been looking for a way to spend their leisure time, providing entertainment and pleasure, which at some point in history gave rise to games in countries such as Egypt, India and China. As technology developed, so did board games, which are now often characterised by advanced mechanics comparable to video games (Lickiewicz et al., 2020). Today, board games are not just a useful hobby but an excellent tool for education, which is also not a new phenomenon. Dziedzic (2022) mentions that games were used, among other things, to improve war tactics already in ancient times. He also points out that game-based learning occurs naturally in society, pointing to the example of children. Nowadays, imparting knowledge to students in the form of lectures, seminars or exercises, which often lack a practical dimension, seems to be an ill-adapted solution and unsuited to the needs of students, who require considerable intensity in the learning process and expect equally rapid feedback (Plink, 2009). The low dynamics and routine that characterise conventional forms of classroom delivery was one of the stimuli that started gamification of the educational process, enabling so-called learning by doing. Gamification itself aims to increase learner engagement through the use of gamification elements (points, 'progress bar', reward). In addition, it makes, through subversion with a real opponent, the goal of the task is highlighted and, consequently, the result gives more satisfaction (Bialomyzy, 2017). It is worth mentioning that the current generation of young people values the fun element in games, which becomes, as it were, a motivator for further action, in this case learning (Wawer, 2013).

Lesniewska (2017) describes a map of 21st century social competences created by American organisations. Among the areas listed were creativity and innovation, critical thinking, problem solving, teamwork, self-determination, communication or leadership skills. These competences, which are also included in managerial competences, can be trained by means of board games. They train perceptiveness, teach attention, train memory and allow to improve skills such as analysis of the situation, self-discipline, logical thinking or perseverance (ibid.). In addition, the use of board games provides an opportunity to learn specific topics without taking risks or using expensive hardware and software, and, even more importantly, students have the opportunity to put the acquired theoretical knowledge into practice (Gibson & Douglas cited in Lickiewicz et al., 2020). Thanks to these features, students are able to prepare more effectively for their careers (Okon, 1987). Appropriate game mechanics help to provide the audience (students) with a safe, entertaining, and at the same time competitive environment, which allows for an emphasis on educational content and working on acquired skills. The mistakes made by the players, the discussions and the elements of the problem-solving process present in games can be translated into real-life situations.

Trehner (2011) mentions a study by Vigil-Cruz and colleagues who proved the superiority of board games over other teaching methods. He also describes a case in which a multinational company introduced board games as a training tool and minimised it from 80 hours to 40, which proved to be several times more effective than the previous form of learning, which did not include a board game element (ibid.). Increasingly, research confirming the effectiveness of games in the educational processes of adults, including young adults, can be observed (Łączynski, 2011) and emphasises that such a form among those surveyed is considered more attractive than conventional educational tools (Vogel et al, 2006). In her research, Wawer concluded that games contribute to the development of a number of employee competencies, e.g. the ability to analyse information, strategic thinking, team building, interpersonal communication, motivating colleagues, decision-making, the ability to work under time pressure, solving crisis situations and the ability to work in a competitive and rivalry environment. In addition, participation in simulation games also contributes to the development of other business competences, such as management and negotiation skills, determination to act, innovation and creativity (ibid.). It should be emphasised that in the case of board games used as an educational tool on management courses, students learn not from theoretical examples, but they have to look for practical solutions to the situation in which they currently find themselves (Bołuć & Bołuć cited in Wawer, 2013). The extraordinary educational value of games has been recognised in the United States, where the Academic Games Consortium, whose members include universities, the games industry and government, was established in 2012. The consortium aims to conduct in-depth research into the potential use of games in education across a range of subjects.

### Methodology

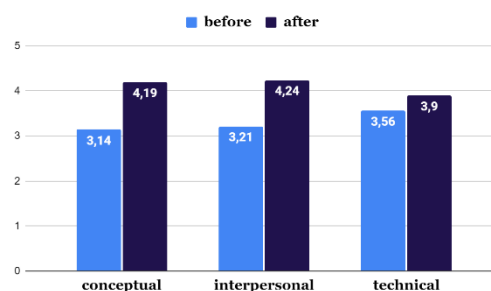
A survey is a research method that refers to indirect – written communication between the participants in the measurement, i.e., those being measured and those carrying out the measurement. The tool supporting the measurement here is a questionnaire. It is widely used in management research (Lisiński, 2013; Sułkowski, 2004). An experiment is a research method involving a deliberate and carefully planned intervention by the investigator in a specific research area. When conducting an experiment, there is a process of collecting data on the reaction of the studied basis: area, phenomenon, process, person, organization to the selected factor. It is the most widely used tool in management and quality sciences (Sułkowski, 2004; Piwowar-Sulej, 2018). The study was preliminary (survey) in nature and its focus was on second-cycle management students at the Academy of Applied Sciences in Łomża. Only students of our academy were consciously selected for the survey in order to establish the direction and validity of future research. The survey was posted on the Google Forms platform and was anonymous. A significant proportion of the respondents were employed and self-employed, so we felt that this would be a properly identified initial target group. The study consisted of three components: a pre-experimental survey, an experiment, and a post-experimental survey. After solving the questionnaire, in which the students assessed their manager competence, the respondents played a game of one of two games - Splendor Marvel or Settlers of Catan, the rules of which were explicitly defined. The games were chosen because of their general availability and the fact that they are not designed for teaching purposes. We assumed that didactic games and their implementation value have already been studied many times, so in order to verify the hypothesis, we assumed that the selection of non-didactic games would be the most reasonable. After the game, the students reassessed their competences and indicated which skills could be developed using them. Fifty students were surveyed and 12 rounds were played. The Splendor Marvel game is a strategic board game that combines elements of a card game and a board game. The game is set in the world of Marvel, and players are tasked with collecting sets of cards representing various superheroes and villains from this universe. The game is played on a board that displays character cards, gold and victory points. Each player has a set of tokens that represent resources (gems) that they can use to acquire character cards. The aim of the game is to earn as many victory points as possible by building up their collection of character cards. Each card has its own cost, which can be paid by using raw materials, and its own victory points, which are earned by placing a card in their collection. In order to gain resources, players must select tokens from the board or reserve and then use them to gain character cards. During the course of the game, players also have the opportunity to acquire bonus cards that add extra victory points. There are different strategies and ways to earn victory points in the game, which makes the game very varied and interesting for players.

The Splendor Marvel game requires players to have a variety of competences, such as planning and strategy (to make strategic decisions about choosing raw materials, buying character cards and building their collection), resource

management (raw materials to earn character cards and bonus cards), analytical thinking (analysing the board to make the best decisions about choosing raw materials), anticipating and planning your opponent's moves, the ability to make decisions under pressure, creativity and innovation (to gain an advantage over your opponents), focus and concentration. In summary, the Splendor Marvel game requires a variety of competences from players, a large part of which are managerial competences. On the other hand, the game Settlers of Catan is a popular strategy board game in which players compete against each other for control of the fictional island of Catan. It involves building settlements, towns and roads, as well as trading raw materials. At the start of the game, players are each given a number of fields of raw materials, such as wood, clay, grain, sheep and ore, which they use to build and expand their settlements, towns and roads. Throughout the game, players trade raw materials and development cards with each other, and use a dice move that determines who gets the raw materials on a given move. Players must also watch out for thieves who can steal resources from their settlements and towns. The gameplay of Settlers of Catan takes place in rounds, with players alternating their moves. In each round, players roll two dice to determine which resource fields will be generated in that round. These fields yield raw materials for the players, depending on the number on them rolled on the dice. Players can then trade raw materials, development cards and/or raw material tokens with each other. They can also buy development cards, which allow them to receive various bonuses, such as increasing victory points, blocking their opponent or gaining additional raw materials. In the next phase, players can expand their settlements, towns and roads. They can also buy victory point tokens, which accelerate the acquisition of victory. Expansion requires a certain number of raw materials, depending on the type of element the player wants to put up. Random events also occur during the game, such as the appearance of a thief or the exchange of raw material tokens. The thief moves around the board and steals raw materials from settlements or towns that are adjacent to it. Players can also exchange raw material tokens with the bank or among themselves, which can be crucial during the game. The aim of the game is to score 10 victory points, which can be achieved in a number of ways. The Settlers of Catan game requires players to have various competences, such as: strategic thinking (strategy planning), negotiation skills (in the game there is a great need to trade and negotiate with other players in order to obtain raw materials or make advantageous deals), analytical thinking (skilful management of one's raw materials and resources in order to make the best use of their potential and increase one's chances of victory), risk management (the game has random elements, so players must skilfully assess risks and make decisions based on the information available), mathematical skills (calculating the value of development cards, raw materials or victory points) and creativity (in the game there are many ways to earn victory points). Only a combination of these skills can guarantee success, which also translates into a managerial environment.

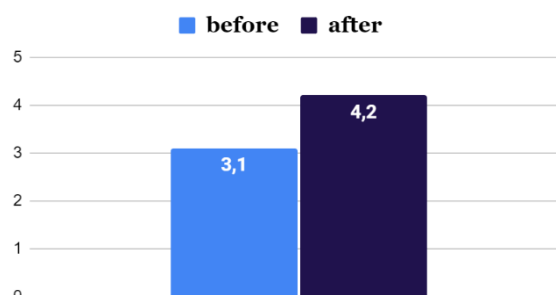
## Results

According to the questionnaire results, 56% of the respondents play board games several times a year, almost a quarter play them several times a month, only 10% of the respondents play board games several times a week and 12% do not play any. Analysis of the questionnaire results showed an increase in the level of development of all managerial competences after playing board games: conceptual competences increased from an average of 3.14 to an average of 4.19, interpersonal competences from 3.21 to 4, 24 and technical competences from 3.56 to 3.9.



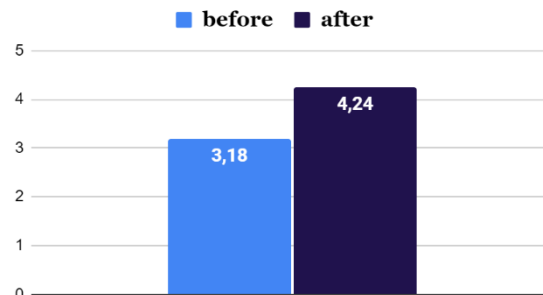
**Fig. 1 Competence assessment before and after the experiment**

Noteworthy is the fact that all competence scores were higher after the round was played. Particularly highlighted were the conceptual and interpersonal competences, which are summarised below.



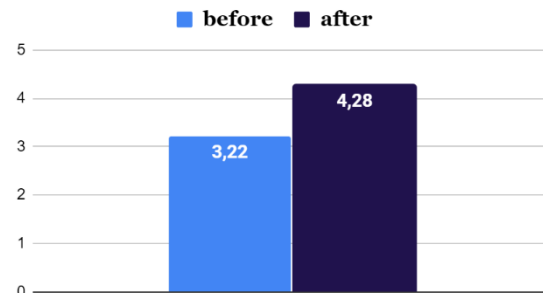
**Fig. 2 Conceptual competence – delegating tasks**

Games provide an opportunity to practice delegating tasks. Players often need not only to compete, but also to cooperate and delegate tasks among themselves in order to achieve a game objective. Playing board games can help to develop delegation skills by learning how to effectively divide tasks between players, using each player's individual strengths and skills, and coordinating between team members. Such skills can be beneficial not only in board games, but also in managers' professional lives.



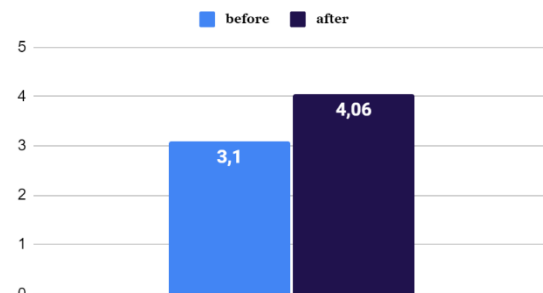
**Fig. 3 Conceptual competence – making plans**

Most board games are based on the necessity to develop strategies and plans of action to achieve the goal of the game. The increase in the ability to make plans after playing a board game can involve two aspects: step-by-step planning (thinking through each move and planning your actions) and long-term planning (planning your actions over several turns or rounds).



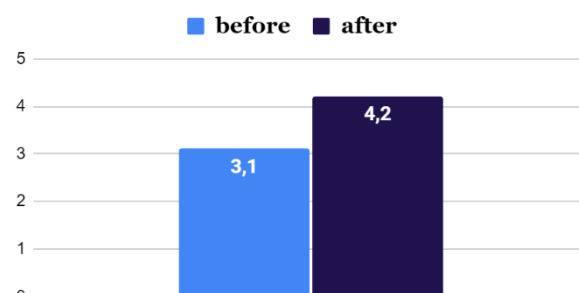
**Fig. 4 Conceptual competence – analysing the situation**

The rounds played had a positive impact on this skill, as the game requires players to analyse situations and make decisions based on the information available. Competencies such as using available resources, making decisions and developing strategies are also included.



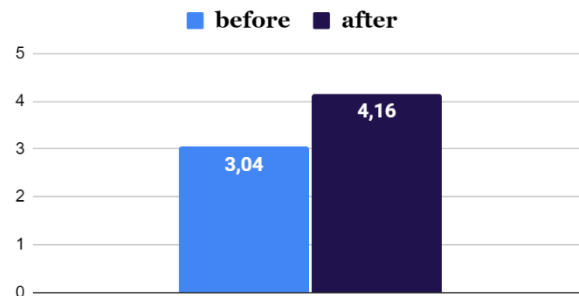
**Fig. 5 Conceptual competence – effective time management**

The increase in effective time management skills after playing a board game can include several aspects, i.e. time planning, prioritisation and effective use of time.



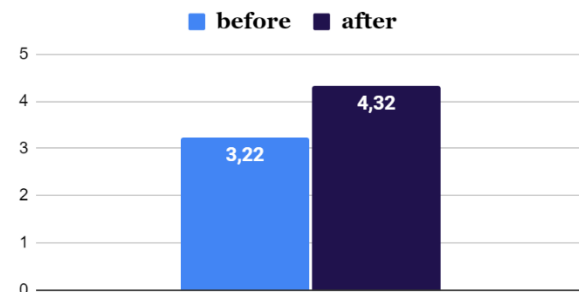
**Fig. 6 Conceptual competence – perspective thinking**

The games required players to consider different options and approaches to the game, and to anticipate what the reactions of other players would be. In addition, situations changed dynamically, thus it was necessary to react quickly to changes, but keeping the consequences of one's actions constantly in mind.



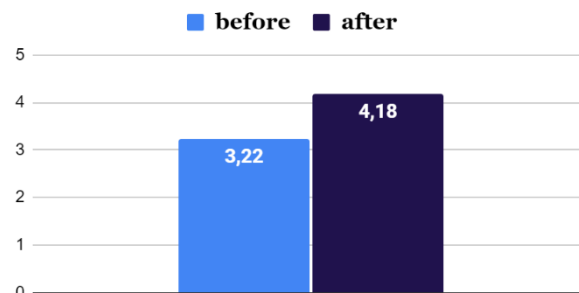
**Fig. 7 Interpersonal competence – controlling emotions**

The increase in this skill means that players had to learn to cope with both stress and failure. In addition, playing board games supports the processes of constructive ways to express emotions, which allowed players to control themselves during gameplay and maintain emotional balance.



**Fig. 8 Interpersonal competence – active listening**

Active listening competence can be assessed from a number of aspects, including learning to focus attention, ask questions and give constructive answers. All these skills were shaped during the student games, which influenced the high level of this competence after the experiment.



**Fig. 9 Interpersonal competence – resolving conflict**

The students built their ability to resolve conflicts in an effective and constructive way, without using violence or aggression. This required cooperation, negotiation and acceptance of failure or changing a situation to an unfavourable one, which is the case in the professional work of managers.

Students indicated that roleplaying games could be used in subjects such as strategic management, business communication, marketing, logistical customer service, decision-making methods, management basics, planning one's own business or the labour market. Mostly, however, they suggested using them in all subjects included in the curriculum. They also considered that board games have a positive impact on such skills as planning, teamwork, negotiation, anticipation, creativity, logical thinking, motivation, time organisation, decision-making, task delegation, forward thinking, conflict resolution, strategic thinking, work organisation or controlling emotions.

### Recommendations

As can be seen from the collated data, board games had a positive impact on all the managerial competences studied, especially on conceptual and interpersonal competences. Based on these observations, we offer the following recommendations:

1. Creation of a model for the use of games in the educational process at management faculties.

2. Definition of a list of key competencies the shaping of which can be improved by board games already beginning with the educational stage.
3. Popularisation of board games among students.
4. Enabling the creation of original strategic games considering the specific needs of students, the university and its environment.

Board games are an excellent tool for shaping competences in management courses. The use of games which are not intended for didactic purposes not only adds variety to the educational process, but also gives students pleasure and may inspire them to find a new hobby. It is therefore worth reaching not only for simulation or strategy items, but also for those that seem unrelated to the managerial environment.

#### References

1. Baskiewicz, N. (2013). Kobiety w zarządzaniu organizacjami. *Studia Ekonomiczne*, (161), 27–35. <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/edition/90782?id=90782&from=publication>
2. Białomyzy, J. (2017). Gry jako nowa forma edukacji. W *Logos - filozofia słowa. Szkice o pograniczach języka, filozofii i literatury* (s. 241–248). Instytut Filologii Polskiej, Wydział Filologiczny, Uniwersytet w Białymstoku. <http://hdl.handle.net/11320/8104>
3. Dziedzic, D. (2022). *Efektywność technik opartych na grach w kontekście wspomagania edukacji na odległość* [Doctoral dissertation, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza]. [https://bip.amu.edu.pl/data/assets/pdf\\_file/0023/431960/Dziedzic-Dagmara\\_praca-doktorska.pdf](https://bip.amu.edu.pl/data/assets/pdf_file/0023/431960/Dziedzic-Dagmara_praca-doktorska.pdf)
4. Furmanek W. (1997). *Kompetencje-próba określenia pojęcia*, Edukacja Ogólnotechniczna, 7/1997.
5. Gibson, V., & Douglas, M. (2013). Criticality: The experience of developing an
6. interactive educational tool based on board games. *Nurse Education Today*, 33(12), 1612–1616.
7. Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
8. Kozuch, B., & Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(11), 105-115. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171420722>
9. Leńiewska, G. (2017). Game as tools supporting the education process business school champs – innovative tool to work with groups. *Studia i Prace WNEiZ*, 49, 65–75. <https://doi.org/10.18276/sip.2017.49/1-06>
10. Lickiewicz, J., Hughes, P. P., & Makara-Studzińska, M. (2020). Serious Games and Board Games Versus Cultural Changes. *Perspektywy Kultury*, 30(3), 257-270.
11. Lickiewicz, J., Hughes, P. P., & Makara-Studzińska, M. (2020). Serious Games and Board Games Versus Cultural Changes. *Perspektywy Kultury*, 30(3), 257–270. <https://doi.org/10.35765/pk.2020.3003.17>
12. Lisiński, M. (2013). STRUCTURAL ANALYSIS OF THE MANAGEMENT SCIENCE METHODOLOGY. *Business, Management and Education*, 11(1), 109–136. <https://doi.org/10.3846/bme.2013.07>
13. Łączyński, M. (2011). Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej MaxCom. *Homo Ludens*, 1(3), 71–79.
14. Mintzberg, H. (2017). Developing theory about the development of theory. In *Handbook of middle management strategy process research* (pp. 177-196). Edward Elgar Publishing.
15. Nogalski, B., Śniadecki, J. (2001). *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: OWOPO.
16. Osiński, Z. (2010). Kompetencje miękkie absolwenta humanistycznych studiów wyższych a metody prowadzenia zajęć.
17. PARP. (2019). Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich.
18. Piwowar-Sulej, K. (2018). Eksperyment jako metoda badań problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. *Portfel metod i narzędzi*, 93–104.
19. Plink D. (2009). *What is the key to retention of Generation Y?*, Whitepaper Report CRF Institute
20. Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2013). *Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna – wyniki badań*.
21. Sak-Skowron, M., & Gąsior, M. (2022). *Kompetencje pracowników w perspektywie rynku pracy i procesów kształcenia*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej. <http://hdl.handle.net/20.500.12153/4918>
22. Słownik języka polskiego (1997), Wydawnictwo PWN, Warszawa.
23. Stabryła, A. (Ed.). (2011). Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem.
24. Sułkowski, Ł. (2004). Metodologia nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 7–10. <https://doi.org/10.33141/po.2004.10.01>
25. Trehner, E. N. (2011). *Tools for Learning and Retention*. [https://www.destinagames.com/pdf/Board\\_Games\\_TLKWhitePaper\\_May16\\_2011r.pdf](https://www.destinagames.com/pdf/Board_Games_TLKWhitePaper_May16_2011r.pdf)
26. Vogel, J. J., Vogel, D.S., Cannon-Bowers, J., Bowers, C.A., Muse, K., Wright, M. (2006). Computer Gaming and Interactive Simulations for Learning: A meta-analysis. *Journal of Education Computing Research*, 34(3), 229–243.
27. Wawer, M. (2013). Edukacyjne gry symulacyjne w rozwoju kompetencji pracowników. *Edukacja-Technika-Informatyka*, 4(1), 210–215. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-4f02182c-4cb8-49e7-8fe0-62c388aea98a>
28. Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji: Model of competence of the manager in the modern organization. *Zeszyty Naukowe UPH seria Administracja i Zarządzanie*, 24(97), 449-468.

#### STALO ŽAIDIMAI VADYBOS MOKYMO SRITYJE – PATIRTIS IR PERSPEKTYVOS

Šis tyrimas pagrįstas stalo žaidimais, kurie nėra tiesiogiai skirti mokymo tikslams. Straipsnio tikslas – nustatyti ugdomųjų žaidimų ryšį su vadybinių kompetencijų ugdymu, atsižvelgiant į tai, kad autoriai daro prielaidą, kad pagrindinis vadybos ugdymo tikslas yra tobulinti esamų ir būsimų vadovų kompetencijas. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad stalo žaidimų žaidimas gali turėti teigiamos įtakos jaunųjų vadovų kompetencijų ugdymui konceptualioje, tarpasmeninėje ir techninėje dimensijoje. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas pirmoms dviem kompetencijų grupėms, kurių įvertinimas žymiai išaugo sužaidus žaidimų ratą.

Raktažodžiai: stalo žaidimai, vadybinės kompetencijos, konceptualios kompetencijos, tarpasmeninės kompetencijos, techninės kompetencijos, didaktika, studentai.

## COACHING AND ITS ROLE IN MALTESE BUSINESSES

*Marica Azzopardi (stud.), Dr Duncan Borg Ellul*

*Malta Leadership Institute*

### Abstract

This study aims to investigate the phenomenon of workplace coaching from the perspective of Maltese coaches and explore the relationship between coaching, job satisfaction, motivation, and performance in various hierarchy levels of Maltese sectors, including IT, finance, gaming, hospitality, pharmaceutical, insurance, banking, retail, real estate, and NGOs. An inductive qualitative phenomenological approach was used, and seven individuals who provided coaching at various Maltese workplaces were interviewed using a semi-structured format. Their perspectives were coded, and common themes emerged, forming the basis of the analysis and findings presented in this paper.

The study found misconceptions about coaching and its definition from the coaches' perspectives. Coaching was mainly delivered to higher levels of the organisational hierarchy and was an effective tool for employee development. The main contribution of this study is the raised awareness about coaching and its benefits, particularly in terms of job satisfaction, motivation, and performance for coachees.

This study's practical implications are that there is a need for further awareness among Maltese organisations and employees about the coaching industry and its various aspects. Clear definitions of coaching and its benefits should be provided, and a local coaching body that considers the Maltese cultural context should be established and regulated by local legislation.

The study's originality and value lie in its investigation of the role of workplace coaching and its benefits from the coaches' perspective in private Maltese organisations, which has not been explored previously.

The keywords associated with this study include workplace coaching, coaching benefits, job satisfaction, motivation, performance, and coaches' perspective.

### Introduction

Coaching has been recognised in Malta for its positive impact on enhancing work performance and motivating employees, as evidenced by various research studies conducted on teachers, nurses, migrants, and senior workers (Agius and Mizzi, 2012; Aristovnik Jaklič, 2013; Attard Tonna & Calleja, 2021; Benedetti et al., 2020; Sammut et al., 2021; Vassallo, 2014; Zakariya et al., 2020). International authors have also acknowledged coaching as an effective means of achieving higher performance levels (Chinh, 2018; DiGirolamo & Tkach., 2019; Ribeiro et al., 2020). According to Forbes (2018), coaching in Malta had been expected to evolve to focus more on the psychological aspect of employment and integrate positive psychology to yield better outcomes. As a result, coaches will have greater expertise in working with clients in complex situations.

The dynamics between coaches and coachees may also change, and regulations will be implemented to differentiate between different types of coaching within the coaching framework. This means that coaching in Malta is expected to become more specialised, with coaches gaining more knowledge and skills to work with clients in complex situations. The relationship between coaches and coachees may also shift, as coaches may need to adapt their coaching style and approach to address more challenging issues. Additionally, regulations may be implemented to distinguish between different types of coaching and ensure that coaches adhere to certain standards and ethical guidelines. This will help ensure that coaching is delivered consistently and professionally and that clients receive high-quality services that meet their needs.

The author of this study has observed that coaching helps clients develop the skills and competencies necessary to secure and retain employment while enhancing their job satisfaction, motivation, and performance. Although coaching has been recognised as a positive means of enhancing work performance and motivating employees in Malta, only a few studies have investigated its impact on job satisfaction, motivation, and performance. Therefore, the motivation behind this study is to fill this research gap and to enlighten companies and employees unfamiliar with coaching's concept and significance to understand its benefits.

The study, therefore, aims to investigate the impact of coaching on job satisfaction, motivation, and performance across various hierarchical levels of Maltese organisations. The organisational levels are classified into five tiers, including Administration assistants, cashiers, servers, cleaners, junior IT programmers, agents, junior bank officers, junior insurance officers (Tier 1), Team leaders, supervisors, pharmacists, senior bank officers, senior insurance officers, senior IT programmers (Tier 2), Unit manager (Tier 3), Middle management (Tier 4), and Senior management and C-Suite executive (Tier 5). The study aims to explore the potential benefits of coaching in various sectors, such as IT, finance, gaming, hospitality, pharmaceuticals, insurance, banking, retail, real estate, and NGOs.

The study has set two primary objectives to achieve its aims. The first objective is to assess whether coaching can facilitate career development and growth among individuals in the Maltese professional landscape. The second objective is to identify the occupational sectors that can benefit from coaching. To accomplish these objectives, the study will address the following research questions:

1. What sub-categories of coaching are provided in the Maltese industry sectors?



2. At what levels of the organisational hierarchy (Tier 1-5) do organisations provide employees with coaching?
3. What is the relationship between coaching practices and job satisfaction, motivation, and performance?

### Theoretical background of the research

According to Gavin's (2022) book, "Foundations of Professional Coaching," coaching is distinct from therapy, as it does not involve analysing the root causes of a person's psychological or relationship difficulties. Coaching also differs from expert consulting, mentoring, and counselling, which involve providing advice or solutions based on one's expertise. While some people may believe that coaching involves giving advice, this is not generally the case, and Gavin (2022) stresses that coaching is not about delivering advice.

Despite claims made by various authors that coaching clients typically join the partnership in good mental health, there is little empirical evidence supporting this statement. The primary goal of coaching is to use various coaching models to help clients grow and develop in specific areas, usually within a professional or semi-professional context, rather than providing emotional and psychological support (Gavin, 2022). Workplace coaching emerged to address the evolving demands of organisations, necessitating that coaching practices evolve alongside emerging trends in the business environment. Several local and international studies have revealed that coaching practitioners frequently utilise business, executive, employee, and leadership coaching as their fundamental framework while customising their methods to suit their client's needs. The subsequent sections of this article will explore the various coaching approaches in more detail.

*Business Coaching:* In accordance with Wiginton's (2018) perspective, this researcher acknowledges that business coaching can provide valuable assistance to managers, executives, teams, and leaders in the form of constructive feedback, positive support, and guidance, which can lead to personal success in the business domain. Evidence of this was observed during site visits to Maltese organisations where business coaching had effectively contributed to the advancement of the management team's personal and professional development. Consequently, for the growth of coaching in Malta and the prosperity of the workforce, it would be beneficial if more organisations in Malta availed themselves of business coaching for their executives.

Many companies believe management should coach their teams to enhance performance, career growth, work satisfaction, and personal development. Furthermore, according to Wiginton and Cartwright (2020) and Wiginton (2018), business coaching can positively and positively impact the business environment. The Maltese context is likely to experience similar positive effects since more organisations are engaging coaches to train their personnel, as reported by the interviewed coaches. However, Kahn (2018) holds the opposing view that there is no discernible difference between business and executive coaching.

*Executive Coaching:* Kahn (2018) posits that executive and business coaching are interchangeable terms as they both seek to enhance success at all levels of an organisation through a positive influence on the coachee's actions. This approach is designed to achieve positive business outcomes, where both the coachee and the sponsoring organisation are the clients. In contrast, unlike business coaching, Albizu et al. (2019) argue that executive coaching primarily targets executives rather than the organisation as a whole. Their study suggests that executive coaching assists executives in developing their psychological and behavioural skills to achieve work-related objectives while navigating changes in the organisation.

Furthermore, Albizu et al.'s (2019) research findings indicate that executive coaching leads to increased goal attainment, strengthened solution-oriented thinking, enhanced leadership abilities, greater adaptability to change, and improved psychological well-being among executives. McGill et al. (2019) also support the benefits of coaching by highlighting that coaching interventions lead to long-term gains in self-confidence and skills for the coachee. This researcher agrees with these findings and emphasises that coaching enables the coachee to improve their abilities and performance and foster personal growth. The benefits of executive coaching were also observed in the Maltese context, where executives who received coaching reported significant positive changes in their responsibilities and teams. It is important to note that executive coaching targets executives and C-suite-level executives, while employee coaching caters to lower-level employees. However, coaching can benefit all employees, regardless of their hierarchical position. This is because coaching can help employees identify their strengths and weaknesses, set goals, develop new skills, and overcome obstacles hindering their progress. Organisations can help employees feel supported and valued by providing regular coaching sessions, increasing their job satisfaction, motivation, and commitment. Coaching can also help employees build stronger relationships with their colleagues, communicate more effectively, and manage their emotions constructively. As a result, coaching can create a positive work culture where employees feel empowered, engaged, and motivated to perform at their best.

*Employee Coaching:* Employee coaching is a transformative tool that can help fulfil employees' personal and professional growth needs while positively impacting an organisation's performance (Chinh, 2018). Scholars have established a positive correlation between employee job performance and an organisation's market share, where satisfied and engaged employees tend to perform better and contribute to an organisation's success (DiGirolamo & Tkach, 2019; Ribeiro et al., 2020). In this context, this author suggests that Maltese organisations prioritising employee coaching could significantly enhance their employees' job satisfaction, leading to improved performance and increased market share. By providing coaching opportunities to all employees, organisations can support their personal and professional growth, which, in turn, can positively impact the organisation's success. Coaching can also help leaders and executives develop their skills, enhancing the organisation's performance. Therefore, organisations that understand

the value of coaching and invest in it can create a positive work culture that fosters personal and professional growth, leading to higher job satisfaction, better performance, and increased market share.

*Leadership Coaching:* Leadership coaching can positively impact leaders and their subordinates by encouraging leaders to invest in constructive leadership behaviours such as delegating and granting autonomy to their subordinates (Anthony, 2017). Weihrach et al. (2022) also suggest that coaching can increase leaders' efficacy and trust in their subordinates. Spence et al. (2019) found that participants in a leadership coaching program significantly increased their leadership skills. Their companies had higher retention rates one year after completing the program than those who did not receive coaching. The most commonly cited benefit of leadership coaching is increased efficacy and subordinates' autonomy. However, Ellam-Dyson and Palmer (2022) found that half of the executives offered leadership coaching refused due to a lack of self-confidence. This suggests that some executives may need to understand the coaching process better, and coaches may need to focus on building their self-esteem before delving into leadership coaching. While coaching is becoming more popular in Maltese companies, scholars should investigate why business coaching is less prevalent in our nation than elsewhere. Is it due to the size of Maltese businesses or a lack of understanding of what coaching entails? Additionally, would supervise coaching increase organisations' belief in coaching for employee development? Answering these questions could help increase the adoption of coaching in Malta and its benefits for individuals and organisations.

To recap, the coaching approaches discussed above can be classified into three primary categories: employee, leadership, and business. Each approach has unique features that target employee development, such as fostering interpersonal relationships and promoting collaborative leadership behaviours in leadership coaching. Moreover, business coaching can assist executives in making well-informed decisions to enhance organisational performance. These coaching methods have considerable potential to enhance job satisfaction and overall performance in Maltese companies. Therefore, Maltese coaches can be valuable collaborators in facilitating employee skill development and optimising organisational efficiency within the Maltese business landscape. However, the available literature on coaching in Maltese organisations is limited, with research predominantly focused on the benefits of employee and leadership coaching. More investigation is necessary to explore the potential of business coaching in helping executives make informed decisions and improve organisational performance.

### Research Methods

The use of a qualitative research method in this study allowed the researcher to obtain a deep understanding of the phenomenon of coaching in the Maltese employment sector (Jones et al., 2019). The study's inductive approach also enabled the researcher to understand the research problem from the coach's perspective (Armat et al., 2018). The researcher used a case study design to explore the role of coaching and its benefits in the Maltese employment sector (Mohajan, 2018). A nonprobability convenience sample of seven participants who met the inclusion criteria was selected. This sample size, though small, is common in qualitative research and can still provide valuable insights into the research problem. However, the results of this study may not be generalisable to the wider population, and caution should be taken when applying the findings to other contexts. Using a semi-structured interview guide with open-ended and closed-ended questions allowed the researcher to explore key concepts and objectives while allowing participants to share their experiences and perspectives (Jones, 2020). The researcher aimed to avoid researcher-centred and social desirability biases, which can influence the participants' responses. The interview duration ranged from 30 to 55 minutes, and audio recordings and transcriptions helped ensure accuracy in the data analysis (Malmqvist et al., 2019).

This study's use of qualitative research methods gave the researcher a comprehensive understanding of coaching in the Maltese employment sector (Jones et al., 2019). The inductive approach facilitated the development of an understanding of the research problem from the coaches' perspective, while the case study design allowed for a thorough exploration of the role and benefits of coaching in this sector (Armat et al., 2018). The selection of a nonprobability convenience sample of seven participants provided valuable insights into the research problem, although the limited sample size may impact the generalizability of the results. The semi-structured interview guide, which included both open-ended and closed-ended questions, allowed the researcher to explore key concepts and objectives while allowing participants to share their experiences and perspectives (Jones, 2020). The researcher's efforts to minimise researcher-centred and social desirability biases were noteworthy, as these biases can distort participant responses (Turner & Hagstrom-Scmidt, 2022).

Furthermore, the use of audio recordings and transcriptions enhanced the accuracy of data analysis. However, it is important to note that the open-ended nature of the questions may have resulted in a wide range of responses, making data analysis and interpretation more challenging. Additionally, the small sample size may limit the generalizability of the findings, and caution should be exercised when applying the results to other contexts (Busetto et al., 2020).

### Research Findings

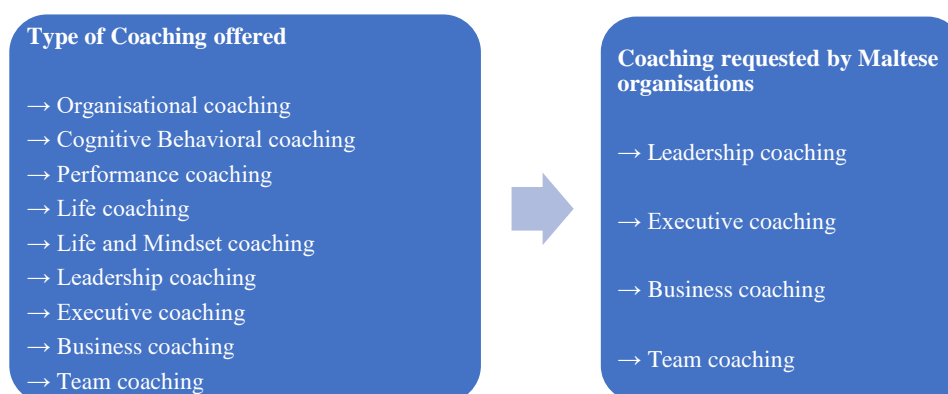
Upon analysis of the interview data, distinct themes and sub-themes surfaced (Table 1). The initial theme, "Coaching in Malta," pertains to the first research question. Meanwhile, the second theme, "The typical coaching session," corresponds to the third research question. The third theme, "The culture of coaching in Maltese sectors," relates to the second and third research questions. The final theme, "The future of coaching," does not directly address

the research questions. Nonetheless, the researcher believes it is critical to understand the direction that coaching will take in Malta.

**Table 1: Common Themes and Sub-Themes**

Themes	Sub-Themes
Coaching in Malta	I. Definition of coaching II. Sub-categories of coaching provided by the coaches and requested by the Maltese organisations III. <u>Maltese organisations utilise coaching</u>
The typical coaching session	I. Description of session II. Coaching models III. <u>Coaching enhances job satisfaction, motivation, and performance</u>
The culture of coaching in the Maltese sectors	I. Understanding and appreciation of coaching II. <u>Maltese businesses perceive enhancement in job satisfaction, motivation and performance</u>
The Future of Coaching	I. Coaching development II. Current and future challenges III. <u>Coaching regulatory body</u>

Participants were questioned during the interviews regarding the sub-categories of coaching they offer and which sub-categories are in demand by organisations in Malta (Figure 1). The aim was to gather information about the coaching industry in Malta, the specific needs and preferences of clients, and the trends in coaching services that are in demand. This snap-shot information can be used to understand the coaching market in Malta better and to develop strategies for meeting the needs of clients and organisations.



**Figure 1: Coaching sub-categories provided vs requested**

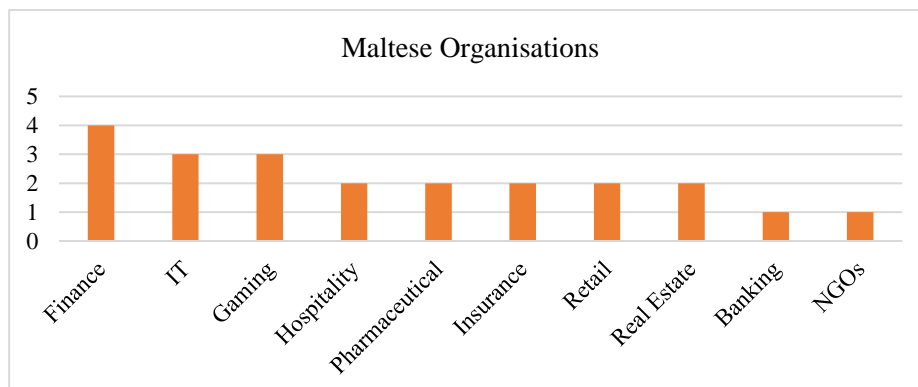
The study revealed that leadership coaching is the most common type of coaching requested and provided by organisations in Malta. Participants noted that their clients sought leadership coaching to enhance their delegation and efficacy, and organisations requested coaching for team leaders and managers who were struggling in their roles. Although leadership coaching primarily targets leaders, it was recognised that it can also benefit their subordinates by giving them the freedom to carry out their work while still having access to their leader for help.

Some participants also mentioned executive coaching, with organisations requesting coaching for senior management to aid them in better understanding their responsibilities. While Albizu et al. (2019) suggest that executive coaching primarily targets executives and aids in navigating organisational change successfully, Kahn (2018) argues that it can also benefit the organisation's performance by improving the coachees' skills. Therefore, this paper suggests that coaching can affect both the executives and the organisations concurrently, resulting in benefits for both. Some participants provided and requested business coaching, with one coach offering services to the C-suite level and another providing coaching to all levels of organisations (Tier 1-5). One coach's cognitive-behavioural approach was particularly engaging, as it effectively boosts coachees' performance, alters challenging behaviours, and improves their well-being.

Interestingly, one coach regarded coaching and mentoring as a single category, stating that coaching does not exist without mentoring and vice versa. This means that coaching and mentoring are not separate categories but intertwined and interconnected. According to this coach's perspective, coaching and mentoring aim to support clients in achieving their goals and developing their skills and, therefore, cannot exist without each other. In other words, the coach sees coaching and mentoring as complementary approaches to help clients prosper and succeed. However, despite these claims, this research suggests that coaching and mentoring are distinct areas, as supported by Koopman et al. (2021). While the literature suggests that coaching is typically more focused on short-term goals and is oriented towards performance improvement, skill development, and behaviour change, mentoring tends to be more long-term and is focused on career and personal development, guidance, and support. Mentors often provide advice and share their

experiences, while coaches use questioning and reflection to help clients achieve their goals. While there may be some overlap between coaching and mentoring, such as the shared aim of supporting clients in achieving their objectives, they are distinct areas that require different skills and approaches according to the client's needs.

In the interviews, the coaches were requested to provide information on the sectors in Malta that employed their coaching services for employee development. The graph below presents the data on the different industries in Malta that utilise coaching to enhance employee performance.



**Figure 2: Maltese organisations that employ coaching**

Based on the chart presented above, it is evident that the finance sector is the leading industry in Malta that seeks coaching services for employee development. Four coaches reported providing coaching services in this sector. The IT and gaming sectors follow closely, with three coaches reporting either providing or providing coaching services in these industries. This data is important because it provides insights into the industries most interested in coaching services for their employees. By knowing which sectors seek coaching services, coaching professionals can better tailor their services to meet those industries' specific needs and demands.

Additionally, this data highlights the importance that these industries place on employee development and suggests that coaching is viewed as a valuable tool to achieve that goal. Knowing which industries have the most demand for coaching services can also inform the coaching profession in Malta about the areas where they can focus their marketing efforts and target potential clients. Ultimately, this data can help coaching professionals in Malta make more informed business decisions and provide more effective coaching services to finance IT and gaming organisations.

According to the coaches interviewed, Maltese businesses acknowledge the positive effects of coaching on employee job satisfaction, motivation, and performance, as evidenced by direct company feedback. However, this recognition typically occurs after coaching goals have been achieved, resulting in repeat business from the same companies as they observe the benefits of coached employees' increased motivation and performance and higher job satisfaction. The coaches also observed that coaching positively impacted the coachees' personal and professional lives. This highlights the importance of coaching as a valuable tool for employee development and satisfaction in Maltese businesses.

In conclusion, the coaches interviewed expressed their belief that coaching will continue to grow in popularity and diversify into various sub-categories. However, there was disagreement among the coaches regarding whether coaching should be regulated by legislation or associations. Despite this, all coaches, except for one, agreed that regulating coaching is necessary to ensure its authenticity. The coaches also acknowledged that defining and regulating coaching will be challenging. Understanding the potential developments of coaching in Malta is crucial, and further research in this area is warranted.

## Conclusion

This study's findings suggest that coaching can benefit both employees and organisations in terms of intrinsic and extrinsic advantages when provided effectively. However, the study also revealed that coaching is primarily offered to team leaders and higher-level managers, with lower-level employees rarely considered for coaching. This study was limited to a small number of participants. Further research involving a larger sample size and the perspective of businesses on coaching and its benefits would be valuable. It is recommended that organisations and employees increase their understanding of coaching and incorporate it into their culture. Coaching professionals promote coaching and clarify its concept to avoid confusion with other interventions. Standardised guidelines and supervision for coaching should be established to ensure transparency and consistency in the approach. The possibility of establishing a coaching association in Malta, similar to those in other nations, should be explored. The Maltese government could also consider regulating the coaching profession through legislation, as has been done for other professions that support clients, such as social workers, psychologists, and counsellors.

## References

1. Agius, Y., & Mizzi, M. (2012). *Job motivation profiles of Maltese physical education teachers* (Bachelor's thesis, University of Malta).
2. Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2).
3. Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*.
4. Aristovnik, A., & Jaklič, K. (2013). Job satisfaction of older workers as a factor of promoting labour market participation in the EU: The case of Slovenia. *Revija za socialnu politiku*, 20(2), 123-148.
5. Armat, M.R., Assarroudi, A., Rad, M., Sharifi, H. and Heydari, A., 2018. Inductive and deductive: Ambiguous labels in qualitative content analysis. *The Qualitative Report*, 23(1), pp.219-221.
6. Attard Tonna, M., & Calleja, J. (2021). An investigation of the professional behaviour, status, career and identities of teachers in Malta. *European Journal of Teacher Education*, 1-19.
7. Benedetti, I., Laureti, T., & Regoli, A. (2020). The native-migrant gap in job satisfaction across European countries. *International Journal of Manpower*, 42(4), 604-627.
8. Busetto, L., Wick, W. and Gumbinger, C., 2020. *How to use and assess qualitative research methods*. *Neurological Research and practice*, 2(1), pp.1-10.
9. Chinh, P. H. (2018). The effect of workplace coaching on employee performance: the case of Tri An factory, Nestlé Vietnam.
10. Digirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195.
11. Ellam-Dyson, V., & Palmer, S. (2022). Leadership coaching? No thanks, I'm not worthy. *Coaching Practiced*, 155-167.
12. Forbes Council Coaching. (2018). 15 Trends that Will Redefine Executive Coaching in the Next Decade, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/04/09/15-trends-that-willredefine-executive-coaching-in-the-next-decade/#34fcf7c16fc9> (accessed 13 August 2022)
13. Gavin, J. (2022). Foundations of Professional Coaching: Models, Methods, and Core Competencies. *Human Kinetics*.
14. Jones, C., 2020. Qualitative interviewing. In *Handbook for research students in the social sciences* (pp. 203-214). Routledge.
15. Jones, K.R., Gwynn, E.P. and Teeter, A., 2019. Quantitative or qualitative: Selecting the right methodological approach for credible evidence. *Journal of Human Sciences and Extension*, 7(2), p.5.
16. Kahn, M. S. (2018). *Coaching on the axis: Working with complexity in business and executive coaching*. Routledge.
17. Koopman, R., Englis, P.D., Ehgrenhard, M.L. and Groen, A., 2021. *The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines*. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1).
18. Malmqvist, J., Hellberg, K., Möllås, G., Rose, R. and Shevlin, M., 2019. Conducting the pilot study: A neglected part of the research process? Methodological findings supporting the importance of piloting in qualitative research studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, p.1609406919878341.
19. McGill, P., Clarke, P., & Sheffield, D. (2019). From "blind elation" to "oh my goodness, what have I gotten into"... Exploring the experience of executive coaching during leadership transitions into C-suite roles. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 17(1).
20. Mohajan, H.K., 2018. Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), pp.23-48.
21. Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163-2181.
22. Sammut, R., Briffa, B., & Curtis, E. A. (2021). Distributed leadership and nurses' job satisfaction: A survey. *Leadership in Health Services*.
23. Spence, G. B., Stout-Rostron, S., Reenen, M. V., & Glashoff, B. (2019). Exploring the delayed effects of leadership coaching: a pilot study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(2), 125-146.
24. Turner III, D.W. and Hagstrom-Schmidt, N., 2022. Qualitative interview design. Howdy or Hello? *Technical and Professional Communication*.
25. Vassallo, B. (2014). What Makes Them Still Tick? A Study of Job (Dis) Satisfaction among Long Serving Teachers in Malta. *Online Journal of New Horizons in Education*, 4(1).
26. Wiginton, J. G. (2018). A Case Study: Broad Insights, A Survey of Business Coaching Impacts on Companies and Their Leaders.
27. Wiginton, J. G., & Cartwright, P. A. (2020). Evidence on the impacts of business coaching. *Journal of Management Development*, 39(2), 163-180.
28. Weihrauch, L., Kugler, S., Mausz, I., & Frey, D. (2022). Leadership Coaching. In *International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice* (pp. 521-530). Cham: Springer International Publishing.
29. Zakariya, Y. F., Bjørkestøl, K., & Nilsen, H. K. (2020). Teacher job satisfaction across 38 countries and economies: An alignment optimisation approach to a cross-cultural mean comparison. *International Journal of Educational Research*, 101, 101573.

## KOUČINGAS IR JO VAIDMUO MALTOS VERSLE

Šiame straipsnyje buvo pristatytas tyrimas, kuriame buvo gilinama į įvairių Maltos sektorių darbuotojų trenerių perspektyvas ir buvo nagrinėjamas ryšys tarp instruktavimo, pasitenkinimo darbu, motyvacijos ir veiklos įvairiuose organizacijos hierarchijos lygiuose. Mokslininkas apklausė septynis trenerius ir atskleidė klaidingas nuomones apie koučingą ir jo apibrėžimą. Nustatyta, kad instruktavimas daugiausia buvo teikiamas aukštesniuose organizacijos hierarchijos lygiuose ir pasirodė esą veiksminga darbuotojų tobulinimo priemonė. Duomenys rodo, kad koučingas gali būti naudingas darbuotojams ir organizacijoms, tačiau pirmiausia jis siūlomas komandų vadovams ir aukštesnio lygio vadovams. Turėtų būti nustatytos standartizuotos gairės ir priežiūra, taip pat turėtų būti išnagrinėta galimybė Maltoje įkurti koučingo asociaciją. Kaip ir kitos klientų aptarnavimo profesijos, Maltos vyriausybė turėtų reglamentuoti koučingą teisės aktais.

# STRATEGIC THINKING AND THE ROLE OF THE SENIOR MANAGER IN THE STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS: A CASE STUDY IN THE MANUFACTURING INDUSTRY

*Keith Dimech (stud.), Scientific Supervisor Engineer Monica Spiteri*  
*Malta Leadership Institute*

## Abstract

This study explores the relationship between strategic thinking decision-making process, competencies and characteristics of senior managers in Maltese manufacturing firms. A qualitative research design was employed, with four interviewees providing data which suggests that although strategic thinking is essential for a senior manager, there remains a lack of consistency in knowledge. The ideal characteristics for a senior manager include risk-taking, willingness to learn, background knowledge and experience, creativity, trust and honest communication. This study will analyse the various tools used to conduct strategic decision-making, such as SWOT analysis, 5Y's technique and PESTLE analysis. It aims to contribute to the manufacturing industry by providing insight into how senior management can plan their approach and make decisions during the strategy process.

In conclusion, this study will provide valuable insight into the strategic thinking decision-making process, competencies and characteristics of senior managers in Maltese manufacturing firms. It will also look at the various tools used for strategic decision-making to contribute to the industry and better inform senior management's approach when planning a strategy. Additionally, it should raise awareness about the importance of having an adequate knowledge base to ensure successful strategic thinking processes. Ultimately, by understanding the intricacies of this topic, senior managers can be better equipped to make informed decisions during their work.

Keywords: strategic thinking and planning, senior manager in manufacturing, decision-making skills, strategy development and implementation, adaptability and leadership skills.

## Introduction

This research investigates senior managers' role in Maltese manufacturing firms and their strategic decision-making processes. It seeks to understand how senior managers use strategic thinking to make decisions and what competencies and characteristics are required to do so effectively. The relevance of this topic lies in the fact that making decisions in the context of an organisation can be challenging, as it requires considering a wide range of factors and potential consequences. Strategic thinking is key for organisations to evaluate the competition, identify opportunities and threats, and develop strategies that can lead to growth and innovation.

To explore this topic further, this study aims to answer the following research question: What are the key competencies required by senior managers to implement strategic thinking and decision-making in Maltese manufacturing firms successfully?

To address this question, the research object of this study will be Maltese manufacturing firms. The research methods include interviews with senior managers, focus groups, and secondary data analysis. Through these methods, this research seeks to provide insights into how senior managers perceive strategic thinking and decision-making processes within their organisations and what competencies they require to implement said processes successfully. Ultimately, this study will contribute to understanding the relationship between strategic thinking and organisational decision-making.

This research will, therefore, provide valuable insights into the strategic thinking processes employed by senior managers in Maltese manufacturing firms and how they utilise their competencies and characteristics to develop strategies that can lead to success. The findings of this study will contribute to our understanding of the relationship between strategic thinking and organisational decision-making. Furthermore, these results can be used to recommend how organisations can better equip senior managers with the skills necessary to make effective decisions. This research is expected to provide an opportunity to explore the topic further to deepen our understanding of organisational strategic decision-making processes. By doing so, it is hoped that this study will ultimately benefit practitioners and researchers alike.

## Theoretical background of the research

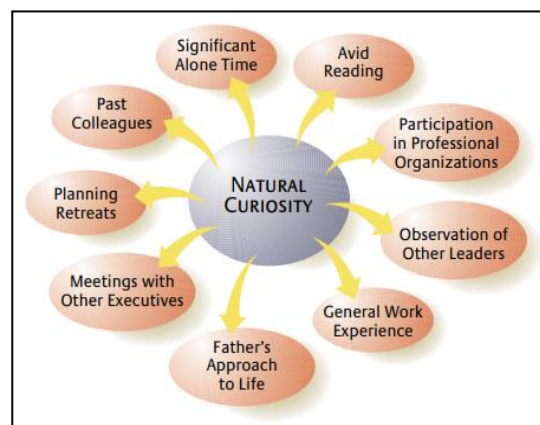
The term "strategy" originates from the Greek word "Stratēgos", meaning war leading. Japan thought that it could not conquer the United States. They investigated the Americans to uncover their weaknesses. Japanese consulates created a contingency plan to attack Pearl Harbor by various means to justify an end, outlined as challenging but doable. "The effectiveness of our attack was now certain, and a message, "Surprise attack successful!" was accordingly sent to Akagi at 0753. The message was received by the carrier and relayed to the homeland" (History on the Net, 2000 p.7). The Pearl Harbor attack was the most effective military-strategic strike in the early days of simultaneous naval and

aerial combat. The Imperial Japanese Navy Air Service attacked the US<sup>1</sup> naval base at Pearl Harbour, Hawaii Territory, on December 7, 1941. The invasion prompted the US to join World War II. Japan rapidly reacted to the attack by invading several Pacific islands as they were already proactively planning for further actions before the attack happened. The latter portrays an effective strategic plan to reach specific goals and targets that ultimately accomplish the original vision of the same body. “Glory lies in the attempt to reach one’s goal and not in reaching it” (Gandhi, 2022, p.1).

It is evident that strategic thinking is a complex cognitive process that requires creativity, problem-solving skills and a deep understanding of context. It is defined as an analytical process that enables individuals to identify opportunities and threats in various situations, evaluate potential solutions, and make decisions that optimise short-term benefits while creating long-term competitive advantages. Strategic thinking has been recognised as a key leadership responsibility since ancient times and is marked by identifiable attributes such as creativity and problem-solving skills (Liedtka et al., 1998). Proficient strategic thinkers require diverse skills and insights, enabling them to innovate and transform operations using established decision-making methodologies (Hanford, 1995; Heracleous, 1998; Mellon & Kroth, 2013). For instance, strategic thinking requires solid planning in business to achieve the highest possible victory while gaining an advantage in the relevant field. The plan outlines the “what” and “why”, while tactics represent the “how” and “when”. Strategic scenarios are distinctive, complex and counterintuitive, requiring unique mental processes and thinking methods (Adzeh, 2017). Within military contexts, strategic thinkers must cultivate a deeper understanding of their surroundings, whether the physical landscape or political climate, to recognise potential hazards and devise effective strategies to neutralise or mitigate them.

In addition to being a key leadership responsibility, strategic thinking can help leaders identify and leverage new opportunities in their organisations, anticipate challenges in the decision-making process early on and address them proactively. It can also equip leaders with the skills to be more creative and adaptive in complex situations, allowing them to make timely decisions that add value to their organisations’ objectives. Strategic thinking requires tenacity and perseverance to attain its objectives, necessitating the alignment of goals and resources, a comprehensive understanding of the competitive landscape, and the creation a cohesive team to achieve the desired outcomes (Hamel & Prahalad 1994). When devising strategies, senior managers must engage in informed decision-making that considers the relationship between past, present, and future socio-political, economic, and environmental factors. Decision-making is a multifaceted process involving multiple levels of perception (Linhares, 2014). Techniques such as brainstorming, PESTLE<sup>2</sup>, SWOT<sup>3</sup> analysis, the 5Y technique, and McKinsey 7S framework can be employed to identify opportunities and threats, analyse strengths and weaknesses, develop plans for the future, and ensure long-term success (Kuhn & Marsick, 2005).

Cognitive styles can play a role in decision-making, with research indicating that they can predict individuals’ success in certain contexts (Hejazi 2021). While an individual’s cognitive style is a factor in their success, it is also important to note that strategic thinking involves more than simply being able to plan and execute. Proficient strategic thinkers possess the ability to anticipate potential outcomes, identify patterns, adjust plans accordingly, and undertake calculated risks when necessary (Grant, 2016). Additionally, they assess people’s reactions and motivations and understand how different elements, such as industry trends or customer preferences, might affect their strategy in the long term (Bansal 2022; Juneja 2021). In addition to devising strategies, managers must effectively execute them. This entails fostering a collaborative environment that encourages innovative thinking, risk-taking, and learning from failures (Liedtka, 1998; Mintzberg, 2018). To achieve this, managers should be receptive to change, leverage the diverse skill sets of team members, and cultivate strong interpersonal relationships within teams. They should also align their ideas and strategies with their company’s core values so that all organisation members work towards the same objective. Lastly, managers must be able to measure progress and make adjustments as necessary, ensuring that their strategies are successful and accurately reflect their organisation’s goals.



**Figure 1** Curiosity factors leading to creative strategic thinkers (source: Goldman, 2007, p.78)

<sup>1</sup> US: United States

<sup>2</sup> PESTLE analysis: political, economic, social, technological, legal, environmental

<sup>3</sup> SWOT analysis: outlines the strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

As depicted in Figure 1, natural curiosity is closely related to creativity, a key aspect of strategic thinking. Unlike other literature reviews emphasising innovation, curiosity also plays a significant role in strategic thinking. When senior managers are hesitant to take risks and make decisions, this can prompt them to explore innovative and unconventional ways of thinking. This process allows for a deeper understanding of the situation and leads to better results when creating a strategic plan. It is crucial to consider whether senior manager is willing to take risks to achieve their goals, whether their curiosity drives them to investigate further, or whether they prefer to conform to established procedures that may hinder creativity. Learning from the successes and failures of others also adds value to the strategic decision-making process. (Goldman et al., 2009, p.416).

The significance of strategic thinking cannot be overemphasised, as leaders across all industries must cultivate this skill to maintain a competitive edge. This can be achieved through inherent traits, acquired skills, and experiences. Leaders can enhance their thinking capacity by developing strategic thinking abilities, which entail innovation and a profound comprehension of individuals or entities (Adzeh, 2017; Young et al., 2018). Goldman (2007) conducted a study on the impact of family upbringing on the development of strategic thinking and found that traits and experiences play critical roles in honing such skills. Intuition, analytical and problem-solving abilities, abstract reasoning, insightfulness, and communication skills are indispensable for effective strategic thinking (Bowman, 2016; Haskins et al., 1998).

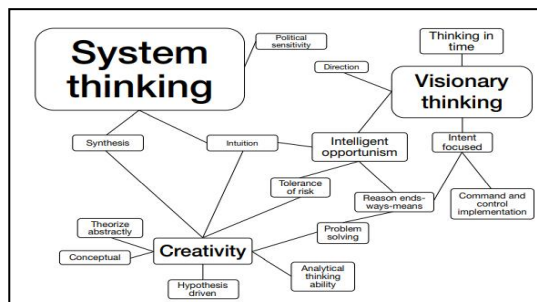


Figure 2. Strategic thinking characteristics (source: Young, 2016, p. 9)

Managers can enhance their strategic thinking skills by challenging system thinking, being aware of ethical considerations, practising effective communication, and developing self-reflection abilities. This is a debate in linking learning and experiences with inbred characteristics to garner the best results from a strategic thinker. Figure 2 demonstrates inborn qualities and learnt skills that produce a compelling strategic thinker.

Proficient strategic thinkers require diverse skills and insights to create an efficient plan that can be executed rapidly, efficiently, and cost-effectively (Boisot 1995 as cited in Stacey 1993). They must remain adaptable enough to adjust their strategy when faced with unforeseen circumstances. Elements significantly shaping an individual’s thinking style and behaviour include cultural background, personality, professional experience, gender, and diversity. Other crucial factors include personal disposition, interpersonal relationships, organisational culture, external environment, past experiences, current resources, plans, and objectives (Young, 2016), as shown in Figure 3.

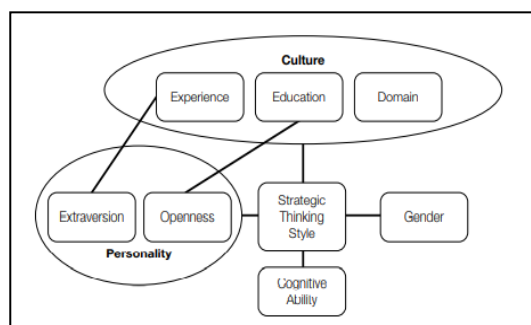


Figure 3. External contexts that impact mode of thinking (source: Young, 2016, p.13)

Linhares (2014) outlines that the information may transfer vertically, horizontally, or across different stages. The perception of a shadow, shown in Figure 4, can lead to the potential perception of an invasion. This awareness can usher in a hypothesis-driven search for a move capable of preventing such an attack. Hence, senior managers employ different strategic tools to mitigate such competitors, referred to as shadows.



In the context of ongoing strategies, senior managers play a crucial role by providing their input and making decisions that contribute to the process. However, it is important to acknowledge that respective decisions require careful consideration of different roles. While planning follows a structured and systematic approach (Graetz, 2002), strategic thinking involves establishing new ventures while taking potential risks. This creates the need for ambidextrous organisations, as discussed by Tushman and O'Reilly (1996; 1997), Foster (1986), Handy (1994), Morrison (1996), Pietersen (2000), Christensen and Reynor (2003), as cited in Kuhn and Marsick (2005). However, achieving this balance is no easy feat, given the underlying forces.

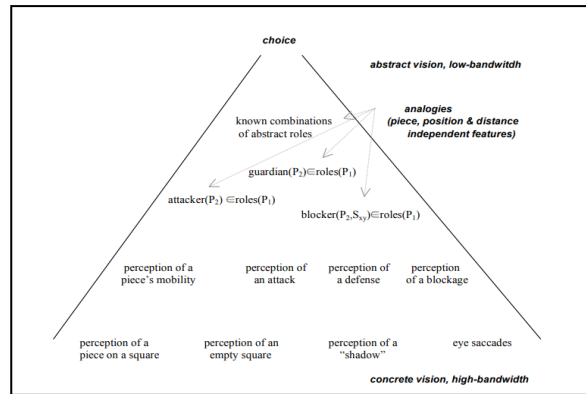


Figure 4. The emergence of choice (source: Linhares, 2014, p.5)

According to scholars such as Tushman and O'Reilly (1996), ambidextrous is crucial for effective strategic thinking. This entails effectively managing two seemingly opposing modes of thought: exploration and exploitation (Serrat 2009). The exploration mode involves discovering new solutions and opportunities, while the exploitation mode involves maximising the potential of existing resources within an organisation's environment. Striking a balance between these two modes of thought is essential for achieving problem-solving skills in strategic thinking.

The need for problem-solving skills acquisition (Haycock, Cheadle & Bluestone, 2012) and defining problems (Allen & Gerras, 2009) intertwines with potential impacts of socio-political, economic, or environmental forces (Perera, 2017) together with macro-environmental factors (Allen & Gerras, 2009). Senior managers can designate various strategic approaches to question and address challenges (Wolters, Grome & Hinds, 2013). Brainstorming, SWOT<sup>4</sup> analysis (Gurl, 2017), the 5Y's<sup>5</sup> technique (Serrat, 2009), and the McKinsey 7S<sup>6</sup> framework (Baishya, 2015) can all be beneficial tools in the strategy planning stage. Sometimes, organisations tend to ensure stability but are willing to change and experiment simultaneously, introducing a malleable learning orientation (Kuhn & Marsick, 2005) not to become complacent. The latter helps nourish strategic thinking factors like creativity and risk while engaging in openness to new challenges. Potential success may interlink with the respective decisions taken.

In summary, strategic thinking is a multifaceted cognitive process involving creative problem-solving skills and a comprehensive understanding of contextual factors. It allows individuals to identify opportunities and threats, assess possible solutions, and make decisions that maximise short-term benefits while creating long-term competitive advantages. Effective strategic thinking is critical for leaders in all industries to remain competitive. Several factors shape an individual's thinking style and behaviour, including cultural background, personality, professional experience, gender, diversity, personal disposition, interpersonal relationships, organisational culture, external environment, past experiences, current resources, plans, and objectives. Managers can develop their strategic thinking abilities by challenging conventional thinking, considering ethical implications, fostering effective communication, and cultivating self-reflection skills.

## Research Methods

This study aimed to explore senior managers' perspectives on the role of strategic thinking when developing and implementing strategies within the manufacturing context. Four semi-structured interviews were conducted with experienced senior managers from different industries. The results revealed a range of characteristics that participants associated with effective strategic thinking, including creativity, analytical ability, problem-solving skills, and knowledge about current market trends. Additionally, the findings indicated that decision-making processes are largely informed by strategic reasoning and problem-solving skills during strategy formulation.

Data collection for this research took place over one month in August 2022 via online meetings. Before conducting the interviews, each participant was informed about the study's topic, voluntary participation, and

<sup>4</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: Analysing the internal and external factors affecting the organisation.

<sup>5</sup> 5 Y's technique- An approach for 'Root Cause Analysis,' which facilitates in understanding the cause(s) of a problem's occurrence.

<sup>6</sup> McKinsey 7S Framework: Structure, Strategy, Structure, System, Style, Staffing, Skills, Shared values: A management model developed by Robert H. Waterman, Jr and Tom Peters in the 1980s. A tool used to monitor changes internally based on theory for an organisation to perform at best.

confidentiality of collected data. Participants were encouraged to provide as much information as possible, while the researcher ensured trustworthiness to guarantee the reliability of the data collected (Golafshani, 2003).

The 19 open-ended questions used throughout the interviews sought to explore the background of senior managers and uncover their perceptions of strategic thinking within a manufacturing context. This section was considered essential to the research, providing valuable insights into participants' understanding of strategic thinking and ideal characteristics for strategic thinkers. Questions 15-19 aimed to connect these characteristics with decision-making processes in respective strategies (McCracken, 1988 as cited in Silverman, 2017).

Data analysis involved transcribing primary data collected through online recording tools and audiotapes. Thematic analysis, a qualitative method used to identify patterns and themes within data, was employed to examine the responses of the four senior managers who participated in the study (Flick, Kardoff & Steinke, 2004). The results of the thematic analysis will be presented in our subsequent article.

### Research Findings

This section focuses on the various decision-making process tools used in manufacturing and how strategic thinking can be employed to arrive at optimal solutions. It will also look into the importance of balancing introversion and extroversion for effective strategising and discuss the implications of failing to employ successful strategies. The themes that emerged from the study are the following: a) Defining Strategy; b) Strategic Thinking and Decision Making; c) The Relationship between Strategy and Strategic Thinking; d) Strategic Thinking Characteristics; e) Openness to Learning; f) Decision-Making Process Tools.

**Table 1. Demographic of Managers**

Interviewee	Age	Worked in manufacturing industry	No. of years with current company	No. of years in current position
Manager 1	39	20	20	2
Manager 2	37	16	10	3
Manager 3	50	22	3	3
Manager 4	38	18	6	2

*Defining Strategy:* The literature defines strategy as a means to enhance the impact of a set of objectives (Etareri, 2021; Grant, 2016; Juneja, 2021). Without strategising, Bansal (2022) argues that it is akin to “thinking without action, direction without a path, and a desire to achieve goals without putting in the effort to achieve them” (p.1). Manager 2 concurs with this viewpoint, describing the strategy as “a plan of action designed to achieve” an end goal. Some participants in the study emphasised the importance of long-term plans, in line with the arguments put forth by Bowman (2016), Haycock, Cheadle, and Bluestone (2012), and Taghavi (2015). Others favoured a focus on mitigating short-term objectives to achieve long-term goals, a perspective supported by Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (1995). Although Manager 1 initially described strategy as “obscure”, the planning stage ultimately boils down to prioritising and delivering results. A senior manager without optimal tactics and intent may fail, as argued by Hamel and Prahalad (1994), cited in Liedtka (1998). Managers 3 and 4 emphasised the importance of clear direction and understanding where to go. In contrast, Manager 1 highlighted the importance of focusing on strengths and weaknesses, a perspective supported by Gurl (2017) and Visual Paradigm (2022). Additionally, in line with the company’s mission (Manager 4) and arguments put forth by De Andreis (2019) and Nickols (2008), Manager 3 affirmed that a clear strategy would lead to achieving business goals.

*Strategic Thinking and Decision Making:* Strategic thinking and decision-making are widely discussed in the literature, with no clear consensus about their essence. This study explored four senior managers’ perspectives on strategic thinking and the role of risk-taking in decision-making. The findings suggest that strategic thinking should consider short-term and long-term objectives to achieve desired outcomes. Manager 1 defined it as a focus on the short term that aligns with long-term objectives, contrary to Hanford’s (1995) view that it should occur at all levels of an organisation. Manager 2 advocates for balanced leadership styles, while Manager 3 believes in team-based strategic thinking.

On the other hand, Manager 4 described strategic thinking as a roadmap to achieving goals. Managers 2 and 3 suggest relying on data and proven methods rather than intuition to make decisions. However, they acknowledge that taking risks is part of strategic thinking but should be minimised to attain the desired goals. Manager 4 emphasises careful evaluation before making decisions to avoid negative consequences.

*The Relationship between Strategy and Strategic Thinking:* The results indicated that although there was some confusion regarding various concepts related to strategy development, all managers agreed that strategic thinking is

essential for developing effective strategies. Manager 1 emphasised the importance of aligning team members to achieve their goals and objectives. In contrast, Manager 2 highlighted the need to understand the future context, navigate potential risks and opportunities, and continuously learn new skills. The relationship between strategy and strategic thinking is increasingly gaining attention among scholars, with much debate stemming from the notion that strategic thinking often precedes the actual strategy (Bonn, 2005; Liedtka, 1998; Young, 2016). With this in mind, this study sought to explore the role of strategic thinking in the strategy development process amongst a group of Senior Managers.

The findings of this study offer important insights into the role of strategic thinking in strategy development. It was clear that involving team members in the strategy formulation can motivate them to achieve common goals and foster relationships that create operational efficiencies (Liedtka, 1998). Additionally, as Adzeh (2017) pointed out, leaders must develop their cognitive style and knowledge to adapt to dynamic environments effectively. Moreover, Hejazi (2021) noted that decision-making requires carefully evaluating available options and considering each option's consequences. Finally, Allen & Gerras's (2009) research highlighted the importance of preparing for unforeseen challenges such as pandemics or wars.

*Strategic Thinking Characteristics:* Taking risks is key to successful strategic thinking. Senior managers may have different attitudes towards taking risks, with some adhering strictly to established procedures (Berlin, Travani & Beasancon, 2016). However, ambidextrous organisations require strategic thinkers to take calculated risks to achieve new goals and establish innovative approaches (Christensen & Reynor, 2003; Foster, 1986; Handy, 1994; Morrison, 1996; Pietersen, 2000; Tushman & O'Reilly, 1996; 1997 as cited in Kuhn & Marsick, 2005). A study exploring senior managers' perspectives on risk-taking was conducted. The findings suggest that individual interpretations are situation-dependent and may be influenced by the background knowledge and experience of the decision-maker.

The study involved four senior managers from different organisations. Managers 1 advocated taking risks to achieve strategic goals, while Managers 3 and 4 preferred a more conservative approach, deferring decisions to higher authorities when in doubt. Manager 2 sought to balance risk-taking and stay within safe territories. The results suggest that individuals' views on risk-taking depend on their positions, organisational experiences, and background knowledge (Haskins, Liedtka & Rosenblum, 1998). Moreover, it was found that with experience comes the confidence to make informed decisions (Berlin et al., 2016).

*Openness to learn:* Strategic thinking is a "messy process of informal learning" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1995, p. 108), and continuous education linked to experiences is essential for its development (Klein, 1989; Krupp & Howland, 2013; Schoemaker, Haskins, Liedtka & Rosenblum, 1998). Accordingly, the interviewees in this study highlighted the importance of openness to learn as a trait associated with the Big Five personality traits (Hayes & Joseph, 2003), which is required for strategic thinking.

Manager 1 affirmed that experience was "key forever" and emphasised the importance of moving away from past approaches and avoiding being bound by the "status quo". Adopting new pathways and perspectives allows growth and development (Goldman, Cahill & Pessanha, 2009). Manager 3 added that failure to pursue knowledge continuously is detrimental and prevents people from developing their skills. Openness to change, different ways of doing things, and curiosity are all critical for learning which drives an individual's desire for knowledge acquisition (Goldman, 2007; Hejazi, 2021).

Manager 4 highlighted that even individuals who have mastered everything must still be able to think outside the box when circumstances or challenges arise. The curiosity to keep asking questions is essential for development, and a senior manager should be driven to fill the role of a strategic thinker. Openness to learning is integral for individual and employee growth (Manager 4). Research has indicated that strategic thinking can be learned and become habitual (Beckam, 1991; Hanford, 1995; Liedtka, 1998; Ohmae, 1982; Pearson, 1990 as cited in Jelenc & Swiercz, 2011), highlighting the importance of continued learning and education.

The interviewees commonly agreed that having sufficient time to think creatively is essential for developing an effective strategy, which aligns with various schools of thought on strategic thinking (Heracleous, 1998; Muriithi et al., 2018). In addition to the characteristics discussed in previous literature (Jelenc & Swiercz, 2011), managers highlighted the importance of humility and accepting defeat when strategising, being a visionary and experimenting with creativity, and mentoring someone who can take on responsibilities in their absence. These findings suggest that multiple components must be considered when engaging in strategic thinking.

The interviewees suggested that background knowledge and experience are necessary to foster strong strategic skills. Strategic thinking is a complex concept studied for decades. Previous literature (Katz & Lumpkin, 2007; Hayes & Joseph, 2003) suggested the importance of introversion and extroversion in strategic thinking. However, this study explored the views of four managers on strategic thinking and revealed that neither characteristic is essential to becoming an effective strategist. Interviewees also emphasised the importance of balancing introversion and extroversion in meeting challenges while avoiding extreme extroverted behaviour, which can lead to discounting others' ideas (Young, 2016).

Furthermore, they highlighted the importance of adequate time management for strategising, self-reflection, and growth as a strategic thinker. This suggests that to succeed in strategic thinking, individuals must reflect on their past experiences, evaluate their strengths and weaknesses, and develop new skills and knowledge that will aid them in achieving their goals. Adequate time management is essential to ensure individuals have enough time to engage in these activities and improve their strategic thinking abilities. Ultimately, this will enable them to make better decisions and succeed personally and professionally.

*Decision-Making Process Tools:* Senior managers must exercise strategic thinking skills to make successful decisions in a manufacturing environment. As Linhares (2014) suggested, this involves making decisions based on multiple scenarios and employing non-linear brainpower and imaginative reintegration. According to Goldman (2007), Gray (2009), Hejazi (2021), Klein (1989) and Schoemaker, Krupp & Howland (2013), it is important to combine learning, experience, data, and knowledge for effective strategic thinking.

The study participants discussed the importance of using various strategic tools, such as SWOT analysis, Ishikawa technique, 5Y technique, PESTLE analysis etc., to understand the root cause of a problem and explore available resources. They also unintentionally used the McKinsey 7S framework without knowledge of existing literature reviews. Manager 2 highlighted that if strategic plans fail, they can have significant consequences for the business. Hence, it is necessary to persevere and link thinking skills with brainpower to develop effective strategies.

Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (1995) and Ohmae (1982) advocate for non-linear brainpower and imaginative reintegration to arrive at optimal solutions. This sentiment was echoed by Manager 1, who noted the importance of discussion and understanding one's capabilities to deploy successful strategies. Furthermore, Linhares (2014) emphasised the need to approach decision-making in a non-linear fashion, moving from higher to lower levels and from tangible to abstract perceptions to achieve strategic objectives. This suggests that effective strategic thinking involves thinking outside the box and considering multiple perspectives and potential solutions. Approaching decision-making in a non-linear fashion allows for a more comprehensive understanding of the situation, which can lead to more innovative and effective strategies. It also requires a deep understanding of one's capabilities and the ability to engage in open and honest discussions with others to arrive at optimal solutions.

### Conclusion

This study aimed to explore the decision-making process within a specific organisation and identify areas for improvement. Interviews with senior management teams (SMTs) and other stakeholders revealed that while the company culture supported the decision-making process, several issues presented challenges. Firstly, limited time is dedicated to discussing and strategising business matters due to managers prioritising other matters. Secondly, a top-down approach from the foreign mother company resulted in disjointed strategy planning and limited direction for team members. Lastly, training budgets were found to be insufficient for employees to gain the necessary knowledge for better decision-making.

The findings also highlighted the importance of effective communication and training budget allocations to support employee knowledge acquisition. Additionally, the study emphasised that strategic thinking is crucial for senior managers to make holistic decisions at the right time. It identified risk-taking, willingness to learn, background knowledge and experience, creativity, trust and honesty, motivating team members and honest communication as ideal strategic thinking characteristics. Lastly, it highlighted several tools, such as SWOT analysis, 5Y's technique and PESTLE analysis, which can be applied when strategising decisions.

It should be noted that these findings cannot be generalised due to the limited sample size of this research. Further investigations using larger sample sizes across different organisations and industries are required to understand decision-making processes and challenges better. Ultimately, the results of this study provide significant insights into the decision-making process within a specific organisation and provide recommendations for improvement. Hopefully, these findings will be useful in informing future research and understanding strategic thinking more broadly.

### References

1. Adzeh, K. J. (2017). Strategic leadership: An empirical study of factors influencing leaders' strategic thinking. *American Journal of Business and Management*, 1-15.
2. Allen, C. D., & Gerras, S. J. (2009). Developing creative and critical thinkers. *Military Review*, NA(November-December), 77-83.
3. Baishya, B. (2015). Mc Kinsey 7s framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture(IJRSSC)*, 1(1), 165-168.
4. Bansal, V. (2022, May 21). *Leadership/Management*. Retrieved May 21, 2022, from TechTello: <https://www.techtello.com/strategy-vs-tactics/>
5. Bansal, V. (2022, NA NA). *Strategy vs tactics: How strategic thinking and tactical planning belong together*. Retrieved May 21, 2022, from Tech Tello: <https://www.techtello.com/strategy-vs-tactics/>
6. Berlin, N., Tavani, J.-L., & Beasançon, M. (2016). An exploratory study of creativity, personality and schooling achievement. *EDUCATION ECONOMICS*, 24(5), 536-556.
7. Bowman, N. A. (2016). 4 ways to improve your strategic thinking skills. *Harvard Business Review: Managing yourself*, NA(December), 1-4.
8. De Andreis, F. (2019, April NA). *The pinciples behind a strategic plan*. doi:10.4236/ojapps.2019.94020
9. Etareri, L. (2021). A critical analysis on strategic management. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 8(1), 26-35.
10. Flick, U., Kardoff, E. v., & Steinke, I. (2004). *A companion to qualitative research* (NA ed.). (B. Jenner, Ed.) London: Sage.
11. Gandhi, M. (2022, May 18). *Business APAC*. Retrieved March 26, 2022, from Business APAC: <https://www.businessapac.com/famous-mahatma-gandhi-quotes/>
12. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
13. Goldman, E. F. (2007). Strategic Thinking At the Top. *MIT sloan management review*, 48(4), 75-81.
14. Goldman, E. F., Cahill, T. F., & Pessanha, R. (2009). Experiences that develop the ability to think strategically. *Journal of Healthcare Management*(November), 403-417.

15. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementaries. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
16. Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: text and cases edition* (10 ed.). NA: Wiley.
17. Gray Dr., C. S. (2009). *Schools for strategy: Teaching strategy for 21st century conflict*. NA: USAWC Press.
18. Gurl, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Elsevier(NA)*, 1145-1154.
19. Hanford, P. (1995). Developing director and executive competencies in strategic thinking. *Developing strategic thought: Reinventing the art of direction-giving*, 157-186.
20. Haskins, M. E., Liedtka, J., & Rosenblum, J. (1998). Beyond Teams: Toward an ethic of collaboration. *ORGANISATIONAL DYNAMICS*, 34-50.
21. Haycock, K., Cheadle, A., & Bluestone, K. S. (2012). Strategic thinking: Lessons for leadership from the literature. *Library Leadership & Management*, 26(3/4), 1-23.
22. Hayes, N., & Joseph, S. (2003). Big 5 correlates of three measures of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 723-727.
23. Hejazi, A. (2021, December). An analysis of managerial leaders' cognitive styles and their decision-making preferences in the Iranian higher education sector. *ACADEMIA Letters*. doi:<https://doi.org/10.20935/AL4516>.
24. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Strategy at the Leading edge. New research and conference reports*, 31(3), 481-487.
25. History on the Net. (2000, November). World War Two. *Pearl Harbor: The ultimate guide to the attack*, 1-14.
26. Jelenc, L., & Swiercz, P. M. (2011). Strategic thinking capability: Conceptualisation and measurement. *SSRN Electronic Journal*, 1-25.
27. Juneja, P. (2021, NA NA). *MSG: Management study guide*. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.managementstudyguide.com/strategy-definition.htm>
28. Katz, J. A., & Lumpkin, G. T. (2007). *ADVANCES IN ENTREPRENEURSHIP, FIRM EMERGENCE AND GROWTH*. USA: Elsevier Ltd.
29. Klein, G. (1989). Strategies of decision making. *Military Review* , 56-64.
30. Kuhn, J. S., & Marsick, V. J. (2005). Action learning for strategic innovation in mature organisations: key cognitive, design and contextual considerations. *Action Learning: Research and Practice*, 2(1), 27-48.
31. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
32. Liedtka, J., Haskins, M. E., & Rosenblum, J. (1998). Beyond teams: Toward an ethic of collaboration. *ORGANISATIONAL DYNAMIC*, 34-50.
33. Linhares, A. (2014). The emergence of choice: Decision-making and strategic thinking through analogies. *Information Sciences*, 259, 1-18.
34. Mellon, J., & Kroth, M. (2013). Experiences that enable one to become an expert strategic thinker. *Journal of Adult Education*, 42(2), 70-79.
35. Mintzberg, H. (2018, October 18). *Manage magazine*. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.managemagazine.com/article-bank/strategic-management-article-bank/henry-mintzberg-strategic-thinking-seeing/>
36. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1995). Strategic thinking as seeing. *Strategy bites back*, 139-143.
37. Muriithi, S. M., Louw, L., & Radlof, S. E. (2018). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 1-11.
38. Nickols, F. (2008, January 14). *Strategy, strategic management, strategic planning, and strategic thinking*. NA: Distance Consulting LLC.
39. Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist: The art of Japanese business. *Journal of Economic Literature*, 1663.
40. Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, NA(January-February 2013), 13-134.
41. Serrat, O. (2009). The Five Whys Technique. Knowledge Solutions, 1-4.
42. Silverman, D. (2017, NA). How was it for you? The Interview society and the irresistible rise of the (poorly analysed) interview. *Qualitative Research*, 17(2), 144-158.
43. Stacey, R. D. (1993). *Strategic thinking and the management of change: International perspectives on organisational dynamics*. NA: Kogan Page.
44. Taghavi, N. (2015). *Sustainable manufacturing strategy; Identifying gaps in theory and practice* (NA ed.). Sweden: CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
45. Visual Paradigm. (2022, May 18). *Visual Paradigm*. Retrieved May 20, 2022, from <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/>
46. Wolters, H. M., Grome, A. P., & Hinds, R. M. (2013). *Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers*. U.s.: US Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences.
47. Young, L. (2016). Developing strategic thinking. *Australian Army Journal*, 8(2), 5-22.
48. Young, L., & Keffe, T. (2018, June 14). *Applying a generalised strategic thinking model to ADF joint professional military education*. Retrieved December 17, 2021, from Small Wars Journal: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/applying-generalised-strategic-thinking-model-adf-joint-professional-military-education>

## **STRATEGINIS MAŠTYMAS IR VYRESNIO VADOVAVIMO VAIDMUO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESĖ: GAMYBOS PRAMONĖS ATVEJO ANALIZĖ**

Tyrimo tikslas buvo ištirti sprendimų priėmimo procesą konkrečioje organizacijoje ir nustatyti iššūkius, su kuriais susiduriama. Be to, tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovams reikia strateginio mąstymo įgūdžių, kad jie tinkamu laiku priimtų visapusiškus sprendimus, ir įvardijo rizikos prisiėmimą, kūrybiškumą, pasitikėjimą ir sąžiningumą kaip pagrindines savybes. Tyrimas taip pat nustatė įvairius strateginius įrankius, tokius kaip SSGG analizė, 5Y technika ir PESTLE analizė, kurios gali padėti priimti sprendimus. Norint geriau suprasti sprendimų priėmimo procesus ir iššūkius, reikia atlikti tolesnius tyrimus su didesnių imčių dydžiais įvairiose organizacijose ir pramonės šakose. Apskritai tyrime pabrėžiama veiksmingo sprendimų priėmimo organizacijoje svarba ir būtinybė, kad vadovai turėtų strateginio mąstymo įgūdžių. Strateginių priemonių naudojimas taip pat gali padėti priimti sprendimų priėmimo procesą.

# **BUSINESS PLAN AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF A NEW COMPANY - EXPERIENCE FROM THE COMPETITION ORGANIZED BY THE CITY OF LOMZA**

*Narewska Milena (stud.), Taraszkowska Paulina (stud.), Ph.D. Kaczyński Stanisław  
Lomza State University of Applied Sciences*

## **Abstract**

Combining theoretical knowledge acquired by students at the University with economic practice is an extremely difficult element, but desirable in education. This allows you to apply science in everyday life and is an irrefutable proof that knowledge is needed to be successful in life and deal with business problems. Such opportunities were created in September 2022 by the city of Lomza, implementing the project from Norwegian funds “My idea for a business – Business in Lomza”. Secondary school students and students were able to create a business plan that has the best chance of implementation in the eyes of the competition committee. This article contains a description of practical experiences of students who participated in the competition reaching the second place. The content contained in the article is an excellent material describing the experiences and emotions that accompanied the creation of a business plan and show the use of the acquired theoretical knowledge during studies in economic practice.

Keywords: Business plan, local government, cooperation, students, university

## **Introduction**

In recent years, it can be seen that there is a need among society to maintain interpersonal bonds and to encourage activity and action. Following this step, the City of Lomza in cooperation with the Municipality of Piątница organized a competition to stimulate secondary school students and university students located in the Municipality Piątница and the City of Lomza, consisting in creating a business plan for a company that would have a chance to appear on the local market. A key factor in a good business plan is a prepared plan in which the right actions, the objectives and modalities of implementation are supported by a correct identification of future conditions and means for continued operation.

The University – Lomza State University of Applied Sciences is focused on providing students with practical knowledge that reflects the realities of the professional world. The competition organized by the local government was a great example of using the knowledge gained by students to apply in practice. Achieving success through participation in such events, learning at the university is indirectly promoted, because the acquired knowledge is used in practice – in this case in the form of creating a business plan.

However, creating a business plan that would be reflected in everyday life requires the people involved to spend a lot of time and energy on thinking about the idea itself and further steps to develop it. A business plan is considered a tool for planning future operations, i.e. a document proving that the company will in the future generate income sufficient to cover expenses and a satisfactory profit (Cyran, 3/2018 pp. 47). The business plan therefore documents the objectives of the entity and the undertaking implemented by it, ways of achieving effects and predicting the results of the actions taken (Skrzypek, 2014 p.7). It can be said that the business plan is aimed at making real, making real the ideas of people for running their business.

Students of the Lomza State University of Applied Sciences took part in the challenge posed by the local government and developed a business plan that became their key to achieving success by taking second place. Thanks to the knowledge gained at the university, they created an idea for economic activity, which according to the competition committee has a chance to appear on the local market.

## **Modern rules of writing a business plan**

Before you start writing a business plan, you should first have an idea. Without it, there is no point in creating a business model. It is worth noting that the business model is a system that works in the same way as a company, but it has certain generalizations and simplifications. Building models makes sense, because by manipulating variables, one can observe the effects caused (Falencikowski, 2019 p.19).

When writing a business plan, you should remember about the rules of its creation and the basic elements of building the plan. A business plan is therefore a document with a standard structure, but not every business plan must contain the same chapters or the same layout. They usually contain the following information (Pasiczny, 2007 p.20):

- executive summary,
- objectives and description of the project,
- description of the product/service,
- market analysis,

- marketing,
- management (personnel resources, organizational structure),
- SWOT analysis,
- financial analysis,
- executive plan,
- the annexes.

As already mentioned, the first step to create a business plan is a good idea. Because it is it which decides whether one will succeed in the invested undertaking, and thus the amount of profits (Tokarski and others, 2013 p.10). Then the characteristics, subject matter, scope, objectives, expected effects/results are determined, location, legal form of the planned undertaking. The subject and scope of the planned activity according to the Polish Classification of activities (PKD) or the European Classification of activities (EKD) should also be included if the activity is to be established in Poland.

Another element of the business plan is the description of the product or service that will be the subject of the activity. This includes, among others, the characteristics of the product, the method of its manufacture. The most important thing is that the offered product / service meets the expectations of potential customers. Attention should also be paid to legal aspects, which concern, among others, patent rights, copyrights, certificates, approvals.

The market analysis verifies previous assumptions regarding the demand for the product / service. The market analysis can be carried out independently or commissioned by a professional company dealing with this. At this stage, information on the target market is included, i.e. a set of entities, households, companies or institutions that will be potential buyers (Opolski and others, 2021 p.25). As well as competition, characteristics of selected segments, potential demand, sales estimation. Thanks to the collected information about the product / service, you can start creating a marketing plan, the purpose of which is to design actions through which you will achieve the assumed position in the market. Here you will find information about marketing-mix, i.e. price, promotion, product, distribution, marketing objectives and planned costs of promotional activities. Promotional activities are designed to provide information about the project before it is created, in order to reach the largest possible group of buyers and during the operation of the company.

The business plan should also include information on the methods of managing the undertaking. The basic element of this part of the business plan are human resources, that is, taking into account issues related to work positions – responsibilities, ways of selecting employees, but also motivation systems and organizational structure of the undertaking. It is also worth specifying minimum salaries for a given position and ways to receive bonuses, prizes, reprimand etc. It also provides for the number of people who will be employed.

Every even the smallest undertaking, however, requires the creation of a thorough SWOT analysis. that is the determination of opportunities, threats, weaknesses and strengths. The main goal of the part of the plan is to design activities that will allow to use opportunities and neutralize threats (Pasiczny, 2007 p.165).

In every business plan there must be a financial analysis, because by doing it we are able to determine whether the planned enterprise will achieve profits or losses and whether it is worth investing in it. Many factors arising from the economic situation of the country should be taken into account here, but also others that have an impact on finances. This section should include the necessary funds for starting up the business and the sources of its acquisition. Depending on the type of planned undertaking, a balance sheet, a profit and loss account, a break-even analysis, and other elements that are required are created.

The information provided and the idea itself can often attract investors who would like to invest their money in the venture. However, in order to make this possible, a very thorough financial analysis must be carried out. It should contain realistic data that will reflect reality. Therefore, you should consider and decide to use the help of analysts. Because they have a lot of knowledge about financial forecasts that will influence future decisions, especially important for potential investors (McKeever, 2018 pp. 17-18).

A good business plan should be accurate, purposeful, feasible, complete and clearly formulated, without any contradictions, nothing should exclude each other. First of all, it must be created for a given project that is going to be implemented.

The final form of the presented document should be (Finch, 2022 pp. 5-6):

- convincing,
- looking good,
- free from spelling, grammatical and numerical errors,
- covering key issues,
- providing the necessary supporting information.

These factors are very important because they affect the opinion that is formed during the first impression, and can often influence further decisions.

In summary, a business plan is a document that is the first step to creating your own venture. Not every created business model can be introduced to the market. However, in order to make this possible, it is necessary to develop very carefully every element included in the construction of the business plan. Information that does not realistically reflect reality as far as possible will not bring the desired effect on achieving success, i.e. starting your own business.

### Organizational aspects of the business plan competition

The competition “My idea for business – Do business in Lomza” was organized by the City of Lomza cooperating with the Municipality of Piątnica, implementing the project “Lomza – the City in which I live and work” under the Local Development Program financed by the Norwegian Financial Mechanism 2014-2021.

The competition promotion stage began in September 2022. At that time, in secondary schools in the city, entrepreneurial attitudes were promoted and the initiative of the competition and creation of own business was promoted. However in entrepreneurship lessons different stages of the process of creating a business plan were discussed. The culmination of the preparatory part of the competition were two-day workshops for young people organized within the walls of the universities of Lomza. On 16<sup>th</sup> of November 2022 at the International Academy of Applied Sciences in Lomza, students and students had the opportunity to listen to a lecture prepared by Ph.D. Krzysztof Zalewski on the theoretical side of writing a business plan and participated in workshops conducted on the basis of stories told by entrepreneurs from Lomza: Elżbieta Gadomska - owner of PPHU OKRUSZEK E. Gadomska Sp. J. and Rafał Pajer - the owner of Pierogarnia Stary Młyn (currently Malowane Pierogi), who wanted to share their experience in running a business with young people. The next day (17<sup>th</sup> of November 2022) the workshops took place in the hall of the Lomza State University of Applied Sciences, where the gathered young people listened to amazing stories telling the way to the current success of Rafał Pietruszyński - President of the Management Board of Greenvit Sp. z o.o. and Ewa Grzegorzczuk - owner of Cosmeo Cosmetics Cabinet. Inspired by what can be achieved in Lomza, they listened attentively to the expert part, which was introduced to them by lecturers of the State University of Applied Sciences in Lomza – Ph.D. Adam Miara and Ph.D. Edyta Dąbrowska. During the workshops, the rules for the selection of competition works were announced along with very encouraging prizes. The competition rules stipulated that for the best ideas participants would receive vouchers worth respectively:

- for the first place - 5 000 zł,
- for the second place - 3 000 zł,
- for third place - 2 000 zł,
- for the award - 1 000 zł.

The stage of accepting applications for the competition lasted from 1<sup>st</sup> of December 2022 to 31<sup>st</sup> of January 2023. During this time, 18 projects were submitted. In order to submit their work, the participant or a team of up to three participants had to come up with their business idea and transfer this idea in the form of an organized business plan on paper, complete the application forms and agree to the competition rules. The published model of writing a business plan in force in the competition consisted of five parts:

- description of the planned undertaking,
- sales and marketing plan,
- the investment plan,
- SWOT analysis,
- economic and financial plan.

The first stage of the competition ended with the deliberations of a twelve-member committee, which on 16<sup>th</sup> of February 2023 selected 10 projects that were included in the second stage of the competition.

The next stage was quite a challenge for the participants. They had to present their business idea during a few minutes presentation in front of the committee. However, pre-speaking stress and questions asked by experienced entrepreneurs turned out to be a difficulty that all participants managed to overcome.

The third and final stage of the competition was the emotional final gala, which took place on 29<sup>th</sup> of March 2023 in the Culture Hall in Lomza. The whole event was accompanied by a beautiful artistic setting. During the gala, the results of the competition were announced and the winners could breathe a sigh of relief receiving congratulations from the members of the committee.

### The process of creating an idea for a business plan and writing it

The first version of the business idea came about during a casual conversation among student friends regarding the perceived lack of a place to eat a good meal in the close vicinity of the university during the break between classes. After some time, the authors of the idea learned about the workshops organized to promote the competition “My idea for business”. Those interested in the workshop plan decided to participate. The stories of entrepreneurs who have overcome the difficult path to success have inspired young women to take on the challenge. Academic experts explained the structure of the business plan to the interested parties and further explained what the individual elements should contain. Just after the workshops, they decided to take part in the competition.

Creating a document, which is a business plan, about your own idea did not turn out to be a simple task. There was a general idea and an idea of what this business would consist of. However, writing it down in the form of a structured document required many hours of work. At the beginning, the focus was on the exact description of the planned project, i.e. defining the basic assumptions for the planned investment. The whole stage of creating a business plan lasted almost 3 months. An analysis of the demand for the proposed catering services was carried out through interviews with students, familiar employees of nearby enterprises and an online survey. Competition already on the



market was also analyzed. It was considered how it is possible to distinguish the newly created premises from those that already have their customer base and developed an image in the customer's opinion. A marketing plan was prepared with a sales plan based on the forecast demand and the possibilities of a business beginner. This part included product description, market analysis, potential competition, definition of sales forms and price of the product, promotion measures, production and delivery methods and sales forecast. At that time, each of the authors had their own vision of this business and it resulted in many hours of discussions, looking for the most favorable compromises and several times conducting research on the implementation of the project.

Another element of the created business plan was an investment plan taking into account the descriptions of possessed resources, planned investment, its scope, as well as the identification of potential suppliers, planned employment and formal and legal requirements. SWOT analysis was also carried out, consisting in determining the strengths and weaknesses of the business, as well as opportunities and threats that could affect its operation. The last element of the business plan, and at the same time the most difficult, was the economic and financial plan. It spent the most time to illustrate the situation of potential business on the market as accurately as possible. The costs associated with starting a business were recalculated, official fees related to starting a business were included in this category, expenditures related to premises and other costs related to opening a business. It was also necessary to specify the sources of financing the planned expenditure. The authors' own savings, possible financial support from parents and the grant to start the activity from the District Labour Office were considered appropriate sources. The most important part of the entire business plan was a simplified profit and loss account calculated for the year of commencement of operations as well as forecast for the next two years of operation. Looking at the whole written idea together with the calculations, it was possible to assess whether starting such a business would be profitable in the current state of the market.

The hard work of the authors was appreciated by the competition committee when they received a phone call informing about the transition to the next stage of the competition. Presenting the idea to the committee would seem to be the easier part. However, this is just an illusion. Presenting so much information in a few slides and a ten-minute presentation proved to be quite a challenge. The authors are challenged to choose what is most important. When they reached an agreement on this level, a dilemma arose concerning the visual part of the presentation. The students wanted to be remembered even if they did not stand on the podium. Therefore, they have several times considered each slide, word used or preparation of the appropriate script of presentation. While waiting in the corridor of the Culture Hall in Lomza, they could not avoid stress, but entering the room and seeing smiling members of the committee, the authors could breathe a little and start the presentation more calmly. After its completion, the students faced very specific questions from the committee regarding the idea, presentation and coping with crisis situations concerning gastronomy. The authors of the idea also survived this clash.

The last, culminating moment that the students spent holding hands was the final gala of the competition. The leader slowly reads the names of subsequent participants receiving thanks, distinctions and finally taking places on the podium. The accompanying family crossing fingers from the audience and a group of supporting friends made that hearing their names at the moment of reading the winners of the second place did not believe. It was a moment full of joy, pride in the hard work put into this project and great words from people from whom the authors of the idea can take an example in the business world. The competition was definitely a good, valuable and informative experience for students as well as for other participants.

### **Conclusions**

Nowadays, a lot of attention is paid to cooperation with other people, different organizations by creating different initiatives together. Often the main goal of such events is to popularize science, its use and appropriate application in practice. The following conclusions can be drawn from the whole project.

1. The contest organized by the local government in Lomza became an example of the involvement of young people in the creation of their own ideas. Therefore, both students and students took steps to create business plans that would have a chance to appear on the local market. The initiative was very popular among young people who gathered at workshops, as evidenced by the number of business ideas sent by them.

2. It is worth noting that the students of the Lomza State University of Applied Sciences also took part in the competition and presented how to use the acquired theoretical knowledge by transforming it into practice. Students, using their already existing knowledge accumulated through studying in the field of Management, created a business plan that became their key to success.

3. The initiative created is also a great example of cooperation between the University and the local government of Lomza. First of all, it consisted in participation of students in the competition, but also through support, i.e. providing a place in the building of the Lomza State University of Applied Sciences to organize workshops that were to help participants in the competition in developing correct and compliant with the requirements of the commission regarding business plans.

The above article shows how efficiently and effectively economic initiatives can be created through broadly understood cooperation between the scientific, business and local government communities.

### **References**

1. Cyran K.,(3/2018), *Rola biznesplanu w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, MMR, 25.

2. Falencikowski T. (2019), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
3. Finch B. (2022), *How to write a business plan*, Kogan Page, London.
4. McKeever M. P. (2018), *How to write a business plan*, Nolo, Berkeley.
5. Opolski K., Waśniewski K. (2021), *Biznesplan. Jak go budować i analizować*, CeDeWu, Warszawa.
6. Pasieczny J. (2007), *Biznesplan*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Skrzypek J. T. (2014), *Biznesplan w 10 krokach*, Poltext, Warszawa.
8. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J. (2013), *Biznesplan w praktyce*, CeDeWu, Warszawa.

### **Verslo planas kaip naujos įmonės kūrimo priemonė - Lomžos miesto organizuoto konkurso patirtis**

Teorinių žinių, kurias studentai įgyja universitete, derinimas su verslo praktika yra itin sudėtingas, tačiau pageidautinas švietimo elementas. Tai leidžia pritaikyti mokymąsi kasdiniame gyvenime ir yra nenuginčijamas įrodymas, kad žinios reikalingos norint sėkmingai gyventi ir spręsti verslo problemas. Tokias galimybes 2022 m. rugsėjį sukūrė Lomžos miesto vietos valdžia, įgyvendindama Norvegijos finansuojamą projektą "Mano verslo idėja - užsiimk verslu Lomžoje". Mokiniai ir studentai galėjo sukurti verslo planą, kuris, konkurso komisijos nuomone, turėjo didžiausias galimybes būti įgyvendintas. Šiame straipsnyje aprašoma konkurse dalyvavusių moksleivių, užėmusių antrąją vietą, praktinė patirtis. Straipsnio turinys - puiki medžiaga, kurioje aprašomi verslo plano kūrimą lydėję išgyvenimai ir emocijos, parodantis studijų metu įgytų teorinių žinių pritaikymą verslo praktikoje.

## *Vadybos bei komunikacijos ir informacijos mokslų krypčių straipsniai*

# LKU KREDITO UNIJŲ GRUPĖS ĮVAIZDŽIO SOCIALINIAME TINKLE ANALIZĖ

*Ida Malakauskaitė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Organizacijos įvaizdis yra kertinis akmuo norint sėkmingai vykdyti veiklą, pritraukti partnerius, aukštos klasės specialistus ir žinoma klientus. Įvaizdis atspindi organizacijos identitetą ir reputaciją, kuriuos kurti ir valdyti padeda išorinės komunikacijos priemonės. Todėl svarbu ne tik suprasti išorinės komunikacijos svarbą, bet ir perprasti bei įvaldyti jos priemones. Šiuo darbu siekiama išsiaiškinti LK kredito unijų sukurtą įvaizdį, koks jis yra socialiniame tinkle „Facebook“.

**Raktiniai žodžiai:** įvaizdis, komunikacija, socialiniai tinklai.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Dabartiniame informacijos sklaidos kontekste organizacijos įvaizdis yra ypatingai trapus. Neigiami atsiliepimai sklinda sparčiai, gali pasiekti plačią auditoriją, yra pasiekiami kiekvienam ir išlieka interneto platybėse ilgam laikui. Organizacijos įvaizdis yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių sėkmingą jos veiklą. Įvaizdis atspindi organizacijos reputaciją, jos vertę ir vertybes, taip pat atlieka svarbų vaidmenį pritraukiant potencialius klientus, partnerius ir darbuotojus (pagal Dennis ir kt., 2021). Kai kalba eina apie finansinių įmonių įvaizdį, tai yra ypatingai svarbus veiksnys (Mustofa ir Sitio, 2019).

**Darbo problema.** Socialiniais tinklais galima efektyviai kurti įvaizdį ir kyla klausimas, kaip organizacija išnaudoja socialinio tinklo „Facebook“ galimybes.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti KBU Kredito unijos puslapius socialiniame tinkle „Facebook“.

**Darbo uždaviniai:** apibūdinti organizacijos įvaizdį teoriniu aspektu, iširti KBU Kreditų unijų grupės socialinio tinklo „Facebook“ puslapių apipavidalinimą, komunikacijos per juos aktyvumą.

**Darbo objektas** – KBU Kredito unijos įvaizdis socialiniame tinkle „Facebook“.

**Darbo metodai:** Literatūros šaltinių analizė, kiekybinis ir kokybinis duomenų socialiniame tinkle „Facebook“ tyrimas.

### Organizacijos įvaizdis

Organizacijos įvaizdį galima vertinti kaip tam tikrą struktūrinį objektą, kuris gali būti sudarytas iš įvairių elementų. Pagal Dennis ir kt. (2021), bendrai, organizacijos įvaizdžio struktūrą sudaro penki elementai:

1. Identitetas – tai įmonės pavadinimas, simbolis arba logotipas, kuris atpažįstamas ir asocijuojamas su konkrečia įmone.
2. Viešumas – tai, kaip įmonė pateikia savo informaciją viešumo kanaluose (pvz., interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose, žiniasklaidoje ir pan.).
3. Produktų ir paslaugų kokybė – tai, kaip įmonė pasiūlo savo produktus ar paslaugas ir kaip vartotojai jas vertina.
4. Vartotojų patirtis – tai, kaip vartotojai jaučiasi, naudojantis įmonės produktus ar paslaugas, kaip bendrauja su įmone ir kaip jie vertina įmonės paslaugas.
5. Reputacija – tai, kaip įmonė yra vertinama visuomenėje, jos pastarųjų metų veiklos istorija, susiję skandalai ir t.t.

Visi šie elementai gali turėti įtakos vartotojų požiūriui į organizaciją ir jų vertinimui, todėl vertinant įvaizdį, svarbu atsižvelgti į visus šiuos aspektus. Giedraičio ir Viningienės (2017) nuomone, įvaizdžio struktūrinį objektą galima išskirstyti į penkis skirtingus įvaizdžio tipus, kurie nusako klientų požiūrį į organizaciją, kuria tam tikrą įvaizdį teigia, jog organizacijos įvaizdis ir jo kūrimas, įmonei padeda įgyti konkurencinį pranašumą, klientų pasitikėjimą ir pasiekti gerus veiklos rezultatus.

Organizacijos įvaizdis, Mustofa ir Sitio (2019) nuomone, kalbant apie įvaizdį, jis dažniausiai susijęs su prekės, įmonės, prekės ženklo, asmens ar bet ko kito, susiformavusio kieno nors galvoje, įvaizdžiu. Įvaizdis yra tapatybės arba individų, objektų ar organizacijos formos išskyrimas arba perkūrimas. Autoriai išskiria 5 įvaizdžio tipus:

1. Veidrodinis įvaizdis – tai organizacijos įvaizdis, kuris susidarė išorėje ir dėl išorinės šalies prielaidų lemia viduje esančio asmens ar nario (dažniausiai lyderio) įvaizdį.
2. Taikomasis (dabartinis) įvaizdis – išorėje esančios auditorijos priimtas vertinimas ir nuomonė apie organizaciją.
3. Tikėtinas (noro) įvaizdis – tai yra vadovybės norimas ir pageidaujamas įvaizdis.

4. Organizacijos įvaizdis – tai yra organizacijos, kaip visumos, vaizdas, kurį sudaro ne tik produkto ar paslaugos kokybė, tačiau ir kitos dedamosios (prekės ženklas, socialinis aktyvumas ir pan.)

5. Daugialypis įvaizdis – didelės organizacijos, kuri turi didelį kiekį darbuotojų, filialų, atstovų, kurie kuria įvaizdį, kuris ne būtinai sutaps su teikiamu organizacijos įvaizdžiu.

Įvaizdis atspindi įmonės įsitikinimus, idėjas, jausmus, nuomones, emocijas, mintis, patirtį ir kt., ir tai yra bendra visuma, kuri padeda formuoti vartotojų požiūrį ir lojalumą įmonės prekėms ir paslaugoms. Teigiamas įmonės įvaizdis padeda didinti pardavimo pajamas, skatina vartotojų pasitikėjimą ir sprendimą pirkti bei sustiprina visuomenės palankumą įmonės veiklai.

### LKU kredito unijų grupės socialinio tinklo „Facebook“ paskyrų analizė

LKU kredito unijų grupė – kooperatiniais pagrindais sukurta finansinė institucija, didžiausia kredito unijų grupė Lietuvoje. LKU kredito unijų grupė, sukaupusi daugiau negu 25-erių metų patirtį, vienija 45 kredito unijas ir turi daugiau negu 100 klientų aptarnavimo vietų visoje Lietuvoje. Plačiu klientų aptarnavimo vietų tinklu užtikrinamas lengvas kokybiškų finansinių paslaugų pasiekiamumas įvairiuose šalies regionuose gyvenantiems žmonėms. Grupei priklausančios kredito unijos teikia visas svarbiausias finansines paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims, ūkininkams, vietos savivaldos institucijoms bei organizacijoms. Pasirinktas būtent „Facebook“ socialinis tinklas, nes „Instagram“ ir „LinkedIn“ socialinių tinklų paskyras turi tik Lietuvos centrinė kredito unija. Interviu metu komunikacijos projektų vadovės buvo paklausta apie kredito unijų savarankiškumą „Facebook“ socialiniame tinkle. Specialistė atsakė, kad Lietuvos centrinė kredito unija administruoja visos grupės paskyrą „Kredito unija“. Paskyroje publikuojamas turinys yra susijęs su visos LKU kredito unijų grupės prekės ženklu, kredito unijų teikiamomis paslaugomis, įgyvendinamos reklamos kampanijos ir dalijamasi grupei priklausančių kredito unijų reikšmingomis akimirkomis (iniciatyvomis, renginiais, spec. pasiūlymais, kt.). Tuo tarpu 38 kredito unijos iš 45 (iki 2022-12-01 37 iš 45 kredito unijų) turi savo individualias „Facebook“ paskyras, kurias administruoja pačios. Taip yra todėl, nes visos kredito unijos veikia skirtinguose Lietuvos regionuose, jų auditorijos taip pat skiriasi – vienos labiau orientuojasi į ūkininkus, kitos – į verslo subjektus. Tos kredito unijos, kurios individualaus turinio nekuria, dalijasi LCKU sukurtais įrašais savo paskyroje, taip palaikydamos tų paskyrų aktyvumą. „Facebook“ socialiniame tinkle galima rasti: 37 unijų puslapius ir 1 unijos paskyrą (kaip fizinio asmens paskyrą, unijos pavadinimu). Unijų sekėjų pasiskirstymas įvairus: nuo 1 iki 6,7 tūkst. 2.1 paveiksle matomas kredito unijų, priklausančių LKU kredito unijų grupei, sekėjų skaičius, balandžio mėnesio duomenimis.

1 lentelė. LKU kredito unijos grupei priklausančių kredito unijų sekėjų skaičius „Facebook“

Kredito unijos pavadinimas (1)	Sekėjų skaičius „Facebook“	Kredito unijos pavadinimas (2)	Sekėjų skaičius „Facebook“
„Achemos“ kredito unija	–	Kredito unija „Neris“	572
Alytaus kredito unija	–	Pagėgių kredito unija	2060
Anykščių kredito unija	206	Pakruojo ūkininkų kredito unija	262
ARKU	537	Palangos kredito unija	209
Centro kredito unija	4243	Panevėžio kredito unija	183
Kredito unija „Delta“	233	Pasvalio kredito unija	–
Druskininkų kredito unija	127	Plungės kredito unija	–
Ebitum kredito unija	399	Kredito unija „Prienų taupa“	108
Kredito unija „Gargždų taupa“	–	Kredito unija „Sūduvos parama“	311
Kredito unija „Germanto lobis“	1523	Šeimos kredito unija	2476
Kredito unija "Fortūna"	78	Šilutės kredito unija	279
Grinkiškio kredito unija	1	Širvintų kredito unija	302
Jonavos kredito unija	293	Tauragės kredito unija	213
Jurbarko kredito unija	937	Kredito unija „Tikroji viltis“	1469
Kauno kredito unija	1629	Trakų kredito unija	41
Kauno regiono kredito unija	55	Ukmergės ūkininkų kredito unija	–
Kelmės kredito unija	83	Utenos kredito unija	195
Kėdainių krašto kredito unija	1569	Elektrėnų kredito unija	460
Klaipėdos kredito unija	18	Vilkaviškio kredito unija	110
Kretingos kredito unija	–	Vilniaus kredito unija	830
Magnus kredito unija	470	Vytauto Didžiojo kredito unija	–
Mažeikių kredito unija	392	Kredito unija "Taupa"	1067
Mėmelio taupomoji kasa	1338	Lietuvos centrinė kredito unija	67000

Kadangi skirtingos unijos yra skirtinguose regionuose, natūralu, kad susidomėjusių turiniu asmenų skaičius gali skirtis, tačiau tai turėtų atitikti demografinę logiką. Pavyzdžiui: Klaipėdos kredito unija turi 18 sekėjų, kai tuo tarpu kredito unija „Tikroji viltis“, kuri yra Naujojoje Akmenėje, turi 1469 sekėjus. Grinkiškio kredito unija turi 1 sekėją, galima daryti prielaidą, kad taip yra ne todėl, kad Grinkiškis yra nedidelis miestelis, bet todėl, nes unijos paskyroje nėra ne tik nei vieno įrašo, bet ir profilio nuotraukos. Surinkus informaciją apie atskirų unijų įrašų dalinimosi įpročius galima pastebėti tendenciją tarp sekėjų skaičiaus ir įrašų skaičiaus rezultatų.

**Socialinio tinklo „Facebook“ įrašų, kredito unijų puslapiuose, analizė.** 38 unijų, kurios turi puslapį (ar paskyrą) socialiniame tinkle, įrašų suvestinė paruošta nuo sausio mėnesio iki balandžio mėnesio, rezultatai matomi 2.2 lentelėje. Per sausio mėnesį vidutiniškai pasidalinta 3 (3,1) įrašais, per vasario mėnesį – 4 (3,8) įrašais, kovo mėnesį – 4 (4,1) įrašais, balandžio 3 (3,4) įrašais.

2 lentelė. Kredito unijų įrašai „Facebook“ socialiniame tinkle

Kredito unijos pavadinimas	Įrašų sk. sausis	Įrašų sk. vasaris	Įrašų sk. kovas	Įrašų sk. balandis
Anykščių kredito unija	0	0	1	5
ARKU	2	4	5	3
Centro kredito unija	0	0	0	0
Kredito unija „Delta“	0	0	0	0
Druskininkų kredito unija	0	0	0	0
Ebitum kredito unija	6	5	7	7
Kredito unija „Germanto lobis“	23	16	10	11
Kredito unija "Fortūna"	0	0	0	0
Grinkiškio kredito unija	0	0	0	0
Jonavos kredito unija	0	3	1	1
Jurbarko kredito unija	0	2	0	1
Kauno kredito unija	2	3	3	2
Kauno regiono kredito unija	0	1	0	1
Kelmės kredito unija	0	0	1	0
Kėdainių krašto kredito unija	4	3	4	5
Klaipėdos kredito unija	3	2	4	0
Magnus kredito unija	6	9	11	7
Mažeikių kredito unija	4	4	8	6
Mėmelio taupomoji kasa	3	2	2	1
Kredito unija "Neris"	2	5	7	3
Pagėgių kredito unija	0	1	0	1
Pakruojo ūkininkų kredito unija	5	11	12	9
Palangos kredito unija	9	17	9	5
Panevėžio kredito unija	6	6	6	8
Kredito unija „Prienų taupa“	0	0	0	0
Kredito unija „Sūduvos parama“	2	3	2	3
Šeimos kredito unija	7	10	8	11
Šilutės kredito unija	0	0	0	0
Širvintų kredito unija	6	6	7	5
Tauragės kredito unija	4	6	8	7
Kredito unija „Tikroji viltis“	3	6	4	4
Trakų kredito unija	0	0	0	1
Utenos kredito unija	1	1	3	2
Vilkaviškio kredito unija	0	2	10	5
Vilniaus kredito unija	0	0	0	0
Kredito unija "Taupa"	1	3	4	2
LCKU	13	9	11	9

7 unijos per stebėsenos laikotarpį nepasidalino nei vienu įrašu: Centro kredito unija, Kredito unija „Delta“, Kredito unija "Fortūna", Grinkiškio kredito unija, Kredito unija „Prienų taupa“, Šilutės kredito unija, Vilniaus kredito unija. Centro, „Delta“ ir „Prienų taupa“ unijos paskutinį kartą dalinosi įrašu 2022 metų pirmoje pusėje, Vilniaus kredito unija – 2020 metais, Šilutės – 2019. Grinkiškio kredito unija, kaip minėta anksčiau, neturi nei vieno įrašo, taip pat neturi profilio ir viršelių nuotraukų bei jokios informacijos (žr. pav. 2.12).

Kredito unijų socialinio tinklo „Facebook“ puslapiai ir paskyros veikia savarankiškai, jų veikla nėra reguliuojama LCKU. Todėl galima pastebėti, jog tarp unijų nėra komunikacijos vientisumo. Skiriasi įrašų dizainas, kai kuriuose maketuose neatsispindi prekės ženklas arba yra naudojamas netinkamai (nesilaikoma prekės ženklo knygoje nurodytų reikalavimų). Organizacijos veikiančios finansų srityje įvaizdis priklauso nuo tvarkos bei vientisos ir darnios sistemos vaizdo. Bet toks skirtumas, neatitikimas tarp organizacijos struktūrinių dalių komunikacijos gali kelti nepasitikėjimą. Kai organizacija bendruomeniškumą deklaruoja, kaip vieną iš savo vertybių ypatingai svarbu tai parodyti organizacijos sudedamųjų dalių vientisumu. Socialiniai tinklai yra įrankis, kuriuo nesunku viešai auditorijai parodyti kaip (ne)darniai veikia struktūriniai vienetai, kartu ir atskirai.

Kita svarbi sritis į kurią reikalinga atkreipti dėmesį „Facebook“ socialiniame tinkle yra atsiliėpimų skiltis. Atsiliėpimų skiltis yra ypatingai svarbi ir turinti daug įtakos pirmą kartą apsilankančiam potencialiam klientui. Visuomenės nariai pasitiki vienas kitu, o į juridinius asmenis žvelgia atsargiai. Todėl svarbu suteikti platformą klientui palikti grįžtamąjį ryšį, kuris padeda tobulėti organizacijai, teigiamas įvertinimas taip pat augina auditorijos pasitikėjimą. Iš 39 „Facebook“ paskyrų 9 paskyrose negalima palikti atsiliėpimo, 14 turi 0 atsiliėpimų, 9 paskyrų atsiliėpimuose yra įrašai, kurių turinys yra sukčiavimas (žr. pav. 2.15). Sukčiavimo įrašo tekstas dažnu atveju yra: „Ar jums reikia paskolos, kad išspręstumėte savo finansinius poreikius, būsto gerinimo paskolą, verslo paskolą, paskolą automobiliui, pradedančioji verslo paskola be streso, patikimos, be rūpesčių ir žemos 3% palūkanų normos? Patikimi skolintojai PLC, pateikite bet kokio tipo paskolas su konkurencingomis palūkanų norma. Kontaktas el. Paštu: [crediblelendersplc@gmail.com](mailto:crediblelendersplc@gmail.com) arba per „WhatsApp“: +447476885433.“. Asmenys susipažinę su sukčiavimo schemų veikimu įrašą paprastai galės įvertinti tinkamai, tačiau vyresnio amžiaus asmenims, tai gali pasirodyti patikima. Trečdalis LKU kredito unijų grupei priklausančių unijų paskyrų, atsiliėpimų skiltį sudaro sukčiavimo schemos.

### Išvados

3. Atlikus literatūros šaltinių analizę, galime teigti, kad įvaizdis yra jos suvokimas individo akimis. Jis susideda iš daugybės skirtingų elementų, kuriuos apima psichiniai, emociniai ir mentaliniai ir fiziniai procesai. Taigi apibendrinant galima teigti, kad įvaizdis yra nuolat kintantis reiškinys, kurį sudaro ne vien emociniai elementai (jausmai, įsitikinimai, tam tikri įsivaizdavimai ir pan.), bet ir išoriniai veiksniai.

4. Išanalizavus Analizuojant LKU kredito unijos grupės unijų socialinio tinklo „Facebook“ puslapius, buvo pastebėta, kad veiklos aktyvumas ir turinys skirtinguose puslapiuose yra ne vienodas. Įrašų tema, dizainas, publikavimo periodas žymiai skiriasi. Dalis unijų neturi savo „Facebook“ puslapio, o viena unija vietoj puslapio turi paskyrą. Dauguma unijų neturi nei vieno atsiliėpimo atsiliėpimų skiltyje, trečdalis unijų nėra aktyvavusios šios skilties arba atsiliėpimai iš tiesų yra sukčiavimo schema, kuria palieka sukčiai. Žiniasklaidos monitoringo analizės metu paaiškėjo, kad pavasario sezonas yra aktyviausias publikacijų skaičiaus atžvilgiu. Visuotiniai publikavimo kanalai dažniausiai dengia LKU kredito unijų grupės, kaip bendro prekinio ženklo, veiklos ir produktų klausimus. Regioniniuose kanaluose, dažniausiai spaudoje, pasirodo publikacijos, kurių turinys yra apie konkrečia, regioninę kredito uniją ir jos veiklą. Interviu su komunikacijos projektų vadove paaiškėjo, kad socialinių tinklų komunikaciją kiekviena unija valdo atskirai. Taip pat paaiškėjo, kad vienas iš pagrindinių iššūkių formuojant LKU kredito unijų grupės įvaizdį yra tai, jog atskirų kredito unijų veikla, tikslinė auditorija ir komunikaciniai poreikiai gali skirtis.

### Literatūra

1. Dennis, C., Foroudi, P., & Melewar, T. C. (2021). Building Corporate Identity, Image and Reputation in the Digital Era.
2. Giedraitis A., Viningienė D.(2017). Gamybos įmonės įvaizdžio trūkumai klientų požiūriu. E-journals.ku.lt
3. Mustofa, S. M., & Sitio, A. (2019). Analytic of brand image, company image, and price on purchasing decisions and their implications on customer satisfaction of medical devices products in Jabodetabek at Pt. Mdt. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 6(2), 72–85. Prieiga per internetą: [https://www.granthaalayahpublication.org/ijetmr-ojms/ijetmr/article/view/07\\_IJETMR19\\_A02\\_1027/359](https://www.granthaalayahpublication.org/ijetmr-ojms/ijetmr/article/view/07_IJETMR19_A02_1027/359)

### ANALYSIS OF THE IMAGE OF LKU KREDITŲ UNIJOS GRUPĖ IN THE SOCIAL NETWORK

The image of an organization is a cornerstone in successfully carrying out its activities, attracting partners, high-quality specialists, and of course, clients. The image reflects the identity and reputation of the organization, which are created and managed through external communication tools. Therefore, it is important not only to understand the importance of external communication, but also to comprehend and master its tools. This work aims to clarify the image created by LKU Kredito unijos grupė, what it looks like on the social network "Facebook". The article analyzes how group members organize their communication on their individual "Facebook" pages, what is their contribution to the image of the whole group.

# ELEKTRONIKOS ĮMONĖS „JOTA“ VERTYBIŲ PASIREIŠKIMAS KLIENTŲ APTARNAVIMO SRITYJE

*Danielė Ragaišytė (stud.), Airida Šimkutė (stud.), Gabija Vaitkutė (stud.), Laura  
Valaikaitė (stud.), vadovės Ramunė Bagočiūnaitė ir Edita Pažereckaitė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamas elektronikos parduotuvės „Jota“ klientų aptarnavimas atsižvelgiant į įmonės vertybes. Laikomasi pozicijos, jog tinkamas klientų aptarnavimas prisideda prie verslo organizacijos sėkmės. Straipsnyje keliamas probleminis klausimas – kaip pagerinti „Jota“ komunikaciją viešojoje erdvėje. Pritaikius teorines žinias apie misijos ir vizijos formavimą bei jų svarbą, vidinę ir išorinę komunikaciją ir įsigilinus į „Jota“ keliamas vertybes buvo siekiama susidaryti nuomonę apie organizacijoje vykdomą veiklą. Taip pat siekiant pasverti konkurencinį pranašumą įmonė buvo lyginama su kitomis tą pačią veiklą vykdančiomis organizacijomis. Norint iširti „Jota“ išorinę komunikaciją apibrėžti socialiniai tinklai bei atliktas tyrimas, kurio metu siekiama išsiaiškinti klientų aptarnavimo kokybę. Įvertinus tyrimo rezultatus pateiktos rekomendacijos, susijusios su klientų aptarnavimo gerinimu, žinučių formulavimu ir kt. Pabaigoje pateikiamos išvados.

Raktiniai žodžiai: kultūra, vertybės, išorinė ir vidinė komunikacija, klientai, konkurentai

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Organizacijos kultūra yra vienas iš svarbiausių organizacijos elementų, kuriame atsispindi ekonominio subjekto išsikeltos vertybės, misija bei vizija, tikslai, vyraujantis ryšys tarp organizacijoje dirbančių darbuotojų. Kaip teigia Juodkaziene (2018), organizacijos kultūra nėra apčiuopiama ar susijusi su vadyba, tačiau vyrauja organizacijose. Įmonės vertybių formulavimas bei jų skleidimas visuomenei, vartotojams leidžia susipažinti su įmonės keliamais tikslais bei siekiais. O norint organizacijai pasiekti tam tikrų tikslų, aukštesnių rezultatų ar gerinti įvaizdžio etiketą, svarbu vykdyti tiek išorinę, tiek vidinę komunikacijas. Tinkamas komunikacijų vykdymas leidžia susidaryti tam tikrą pranašumą prieš konkurentus, šiuo atveju, kitas įmones/parduotuvių tinklus. Pasitelkiant socialinių tinklų pagalbą, organizacija turi puikią galimybę save pateikti bei transliuoti didesnei auditorijai, taip pritraukiant kuo daugiau potencialių klientų. Socialiniuose tinkluose talpinama reklama turi būti patraukli vartotojui, o teikiamos paslaugos turi būti suteikiamos per tam tikrą laikotarpį, atsižvelgiant į kliento lūkesčius.

**Darbo tikslas:** išanalizavus „Jota“ kultūrą ir veiklą, pateikti komunikacijos tobulinimo rekomendacijas.

### Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu įvertinti organizacijos kultūros svarbą bei jos sudedamąsias dalis.
2. Iširti „Jota“ komunikaciją bei konkurencingumą įmonių lygmenyje.
3. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kaip komunikuoja „Jota“ konsultantai, įvairiose platformose.

**Darbo objektas:** „Jota“ klientų aptarnavimo vertinimas, atsižvelgiant į įmonės vertybes.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, išorinis tyrimas taikant eksperimento metodą.

## Teorinė „Jota“ kultūros samprata

**Misijos ir vizijos formavimas, jų svarba.** Šiuolaikinėje visuomenėje, kai darbo aplinkoje ir rinkoje vyrauja tiek daug nestabilumo, neaiškumo organizacijai itin svarbu apibrėžti tinkamą misiją bei viziją, kuri visiems įmonės darbuotojams, vadovams bei jos partneriams/tikslinei grupei leistų suvokti „kas mes esame“ bei „kodėl mes veikiamė“. Teisingai suformuluota misija ir vizija, organizacijai leidžia lengviau komunikuoti jų vykdomą veiklą bei poveikį. Žinoma, tai taip pat stiprina komandos įsitraukimą į organizacijos vykdomą veiklą bei jos tolimesnę sėkmę. Kalbant apie misijos tikslingą formulavimą, joje turi būti nurodyti organizacijos išsikelti tikslai bei ji turi atsakyti į klausimą, kokia apskritai yra egzistuojamos įmonės paskirtis. Na, o vizija labiau akcentuoja tai, ką nori padaryti ši organizacija bei kaip ji veikia, kitaip tariant, vizija turi trumpai ir aiškiai atsakyti į tai, ko įmonė siekia ateityje ir kaip ji ją įsivaizduoja (Jankauskienė, 2021).

Organizacijoje, suformuluoti misijos ir vizijos teiginiai atlieka tris pagrindinius vaidmenis:

- 1) perteikia organizacijos tikslą ir vertybes suinteresuotoms šalims;
- 2) informuoja apie strategijos kūrimą bei jos planavimą;
- 3) sukuria organizacijos tikslus bei uždavinius, pagal kuriuos būtų galima įvertinti įmonės strategijos sėkmę.

Šie misijos ir vizijos vaidmenys, organizacijos verslą lydi kiekviename jo žingsnyje, tam, kad sukurtų tinkamą įmonės patikimumą.

**Organizacijos vertybės ir jų svarba.** Vertybės apibrėžiamos kaip nuostatos bei įsitikinimai, kuriais priimant sprendimus individas vadovaujasi savo gyvenime. Jos gali būti skirstomos į asmenines, šeimos, organizacijos bei daugelį kitų (Ruškiene, 2021). Atsižvelgiant į organizacijoje puoselėjančias vertybes, galima pastebėti, kad jos nusako

kaip darbuotojas turi elgtis darbo vietoje. Taip pat parodo įmonėje vyraujančias normas, nusistovėjusius standartus, principus bei padeda organizacijoje dirbantiems asmenims siekti užsibrėžtų tikslų (Mikienė, Kinderis, 2022). Pasak Mikienės ir Kinderio (2022) jos gali būti skirstomos į tris grupes.

- Pirmasis lygmuo – aprašytos vertybės. Jos dažniausiai būna viešai užrašytos bei skelbiamos (internetinis puslapis, socialiniai tinklai), bet nėra taikomos realiame gyvenime.

- Antrasis – propaguojamos vertybės. Šios vertybės skiriamos darbuotojų įsisavinimui bei naudojimui kasdieninėje organizacijos veikloje.

- Trečiasis (pats aukščiausias lygmuo) – tikrosios/pasidalintosios ir darbuotojų įsisavintos vertybės. Darbuotojų pripažintos vertybės, kurių laikosi, jomis tiki bei priima sprendimus susijusius su naudos ir tikslų siekimu organizacijoje.

Žiūrint iš darbuotojų perspektyvos organizacijoje galima pastebėti, kad daugeliui galimybė mokytis, tobulėti, naujų dalykų pažinimas bei išbandymas yra itin svarbu. Taip pat, priklausomai nuo darbuotojo suvokimo bei įsisavinimo organizacijos pateikiamų vertybių, priklauso darbo sklandumas (Ruškienė, 2021). Remiantis Ruškienė (2021), su asmens darbu susijusios vertybės gali būti skirstomos į 2 kategorijas:

- Išorinės. Šiuo aspektu asmuo suvokia socialines garantijas (darbo užmokesčio gavimą, darbo laiką, atostogas);

- Vidinės. Darbuotojui atneša pasitenkinimą darbu, kadangi vadovaudamasis jomis žmogus siekia asmeninio bei profesinio tobulėjimo (imasi iniciatyvos, sunkių, sudėtingų bei kūrybos reikalaujančių užduočių).

**Organizacijos išorinė komunikacija ir jos svarba.** Kad organizacija būtų sėkminga verta atkreipti dėmesį į jos komunikaciją, kuri turi įtakos formuojant teigiamą įmonės įvaizdį. Komunikacija yra pagrindinis veiksnys, didinantis organizacijos veiklos rezultatus, o skiriant daugiau dėmesio savo komunikacijos kanalo stiprinimui, yra pasiekiamas geresnis konkurencinis pranašumas prieš kitas organizacijas (Veleva ir kt., 2017). Kaip teigia Osborne ir Hammoud (2017), komunikacija sujungia organizaciją su darbuotojais ir klientais, kurie duoda pridėtinę vertę įmonės augimui ir plėtrai. Taip pat stipri organizacijos komunikacija gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą.

Tankosic ir kt. (2017), organizacijos išorinę komunikaciją apibūdina kaip komunikaciją reiškančią informacijos keitimąsi tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Taip pat Salvanavičius (2009) teigia, kad išorinė organizacijos komunikacija yra sąveika su įvairiomis tikslinėmis grupėmis, siekiant verslo interesų. Pasak Sarfraz ir kt. (2021), išorinė komunikacija veikia ne tik klientus, kurie laikomi išorine tiksline grupe, bet ir įmonės darbuotojus kaip vidinę tikslinę grupę. Baršauskienė ir Blažėnaitė (2012), teigia, kad išorinė komunikacija yra tarsi informacijos plitimas tarp konkrečios įmonės ir tos organizacijos išorinės aplinkos, o ši aplinka apibrėžiama, kaip visi už organizacijos ribų esantys elementai, nuo kurių priklauso jos veikla.

Salvanavičius (2009), analizuodamas įvairių autorių darbus pateikė susistemintus pagrindinius verslo organizacijos išorinės komunikacijos elementus:

- *komunikacija su visuomene.* Kiekviena organizacija komunikuoja su plačiąja visuomene, stengiasi paveikti klientų sprendimus sukurdamas teigiamą įvaizdį apie įmonę;

- *komunikacija su klientais.* Tai svarbiausias išorinės komunikacijos elementas leidžiantis įmonei gyvuoti. Su klientais komunikuojama tiesioginiais pokalbiais, telefonu, el. laiškais, susitikimais, pateikiant rašytinius pasiūlymus ir t.t.;

- *komunikacija su tiekėjais ir kitomis kompanijomis.* Organizacijos tarpusavyje komunikuoja įvairiai: telefonu, el. paštu, internetu, susitikimų metu, neformalių pokalbių metu ir kt.;

- *komunikacija su valdžia.* Kompanijos su valdžios institucijomis dažniausiai komunikuoja mokesčių, veiklos reguliavimo, ataskaitų teikimo klausimais.

Išorinė komunikacija padeda transformuoti darbuotojų prekės ženklo vertę ir plėtoti prekės ženklo teisingumą. Siekiant suformuoti aiškų prekės ženklo įvaizdį, išorinė komunikacija, tokia kaip reklama ar viešieji ryšiai, atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį didinant žinomumą, susiejant prekės ženklo tapatybę ar užtikrinant pasitikėjimą darbuotojais, kurie laikomi išorės suinteresuotaisiais subjektais. Išorinė komunikacija yra naudinga didinant informuotumą apie įmonės prekės ženklą, skirtą klientams, o darbuotojams padeda geriau suprasti ir įgyti organizacijos prekės ženklo vertybes, kurios leidžia jiems veiksmingai atlikti paskirtus vaidmenis. Iš esmės pagrindinis tikslas yra reguliuoti prekės ženklo veiklą viduje ir išorėje (Sarfraz ir kt., 2021). Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį ir kelia jos vertę, suteikdama organizacijai konkurencinį pranašumą. (Baršauskienė ir Blažėnaitė, 2012).

**Organizacijos vidinė komunikacija ir jos svarba.** Organizacijos vidinės komunikacijos tikslas yra nukreiptas į sklandų darbuotojų keitimosi informacija procesą (Pikturnaitė, Paužuolienė 2020). Tai yra efektyvus darbo dalis, kuri gali teigiamai paveikti darbuotojų elgseną ir psichologinę būseną. Viena iš pagrindinių priemonių yra vidinė komunikacija, kuri padeda skleisti informaciją organizacijos viduje. Darbo sėkmę lemia veiksminga vidinė komunikacija, kadangi tai būtina sąlyga, siekiant darbuotojų įsitraukimo, efektyvumo ir verslo rezultatų. Anot Pikturnaitės ir Paužuolienės (2020) nematerialaus organizacinio turto vertės supratimo veiksnys yra komunikacijos vaidmuo. Tai puoselėja darnius vadovybės ir darbuotojų tarpusavio santykius, užtikrina sklandžią veiklą bei veiksmingą komandinį darbą.

Verslo proceso valdymas yra naudingas organizacijai, kadangi kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi konkretų proceso „šeimininką“ – valdytoją. Darbuotojams yra svarbu suvokti vidinę grandinę „tiekėjas – klientas“ t. y. suprasti ne tik asmeniškai savo skyriaus uždavinius ir tikslus, bet ir žinoti kitų skyrių poreikius, nes kiekvieno



darbuotojo darbas priklauso nuo kito darbuotojo darbo. Dėl šios priežasties yra siekiamas bendras proceso tikslas – sukurtas produktas ar paslauga. Įmonės vidinė komunikacija yra būdinga kiekvienai įmonei, tačiau tik efektyvi komunikacija padeda aplenkti konkurentus. Šiais laikais vis tvirčiau įsitikinama, kad darbuotojai privalo žinoti ne tik informaciją, kuri reikalinga tiesioginėms pareigoms. Darbuotojai turi būti informuojami ir apie bendrą organizacijos padėtį, problemas, uždavinius ir laimėjimus. Tinkama informacija apie įmonės tikslus, veiklas ir pasiekimus leidžia darbuotojams atrasti išskirtinių savybių, kurios padėtų išsiskirti iš konkurentų. Kokybiškas vidinės komunikacijos valdymas, kuris atspindi darbuotojų ir klientų aptarnavimo metu, gali pagerinti įmonės patikimumą ir reputaciją.

Galima daryti prielaidą, kad vidinė komunikacija apima visus organizaciją supančius elementus, kuriuos nukreipia į bendrą tikslą – didinti įstaigos veiklos vertę. Tai ne tik efektyvumo didinimas, kultūros kūrimas, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas, bet ir įmonės reputacijos stiprinimas klientų atžvilgiu.

### „Jota“ komunikacija viešojoje erdvėje bei jos konkurencinis pranašumas

**„Jota“ socialiniai tinklai.** Organizacijos vertybių analizavimui buvo pasirinkti socialiniai tinklai tokie kaip: Instagram ir Facebook platformos. Buvo pastebėta, kad labiausiai atskleistos vertybės yra profesionalumas ir pasitikėjimas. „Jota“ savo Instagram ir Facebook platformose teikia patarimus ir rekomendacijas, kurie pagelbėtų žmonėms renkantys tam tikras prekes. Tokiu būdu galima išvelgti organizacijos vertybę – profesionalumą, kuri parodo bendrovės darbuotojų aukštą kvalifikacijos lygį ir žinias. Taip pat buvo pastebėta, kad didelis dėmesys yra skiriamas pasitikėjimui, norui padėti žmonėms su iškilusiais klausimais. Skelbiamuose įrašuose organizacija mini – „Reikiamas prekes padėsime rasti, ir patarimo nepagailėsime“ („Jota“, 2023). Frazė, kuri leidžia žmonėms suprasti organizacijos draugiškumą ir norą pagelbėti žmonėms. Taigi, galima teigti, kad socialiniuose tinkluose galima pastebėti „Jota“ tam tikras vertybes. Labiausiai dominuojančios vertybės yra profesionalumas bei pasitikėjimas.

Kalbant apie socialinius tinklus galima paminėti, kad „Jota“ naudojasi ir profesiniu socialiniu tinklu „LinkedIn“, jame dalijamasi informacija apie įmonės viduje vykstančius renginius, talpinami naudingi informaciniai pranešimai, patarimai, skelbiamos nuolaidos ir kita aktuali bendrovės informacija, kuri leidžia susipažinti su šios organizacijos veikla. Nauji įrašai skelbiami maždaug kas savaitę, o būsimi darbuotojai gali susipažinti su viena iš puoselėjamų vertybių – komandiškumu, nes būtent šiame socialiniame tinkle tai labiausiai atsiskleidžia. Žvelgiant į keliamus įrašus, buvo pastebėta, kad „Jota“ savo darbuotojams suteikia galimybę dalyvauti krepšinio turnyruose, kuriuose yra stiprinamas komandinis darbas. Pastebima, kad įmonė dažnai dalyvauja konferencijose, kuriose darbuotojai su kitomis įmonėmis gali dalintis įgytomis žiniomis ar pasisemti naujų idėjų. Tai ne tik stiprina vidinę organizacijos komunikaciją, bet ir leidžia darbuotojui jaustis komandos dalimi. („Jota“, 2023)

**„Jota“ darbo skelbimų analizė.** Analizuojant organizacijos paskelbtus du darbo skelbimus internetiniame puslapyje „CV BANKAS, UAB DIGINET LTU“, pastebima, kad „Jota“ pradeda nuo priežasčių kodėl verta pasirinkti dirbti jų įmonėje. Pagirtina ir tai, kad viename iš dviejų esančių darbo skelbimų, skelbiamos ir vertybės, kuriomis yra vadovaujama šioje organizacijoje ir tikimasi, kad būsimas darbuotojas taip pat puoselės jas. Sukurdami tokią įžangą darbo skelbimuose „Jota“ leidžia suprasti, kad būsimas darbo vieta suteiks galimybę naujam darbuotojui nuolatos tobulėti ir augti. Svarbu paminėti ir tai, kad darbo skelbimai yra ta vieta, kuri padeda susidaryti pirmą įspūdį būsimiems darbuotojams apie įmonę bei nuspręsti ar žmogus nori dirbti šioje organizacijoje.

**„Jota“ konkurentai.** Tuo tarpu įmonė UAB „VARLE“, kuri užsiima panašaus pobūdžio veikla kaip ir „Jota“, savo vertybes transliuoja visiems. Išanalizavus pastebėta, kad bendrovės internetiniame tinklalapyje vertybės yra lengvai pasiekiamos ir įmonės darbuotojams ir klientams, todėl galima nesunkiai jas rasti. Organizacija skelbia, kad puoselėja ir vadovaujasi šiomis vertybėmis:

- Šeiminkiškumas – „aš valdau šią įmonę taip atsakingai, lyg ji būtų mano. Protingai naudoju jos išteklius ir kiekvienu savo veiksmu užtikrinu augantį gėrbūvį.“
- Gebėjimas keistis – „pats pastoviausias dalykas yra pokyčiai, todėl aš kasdien mokausi, tobulėju, prisitaikau prie aplinkos ir siekiu kasdien kokybiškiau ir geriau dirbti.“
- Atvirumas – „aš esu atviras savo kolegoms ir klientams. Siekiu kurti įmonę be sienų, o kartu ir betarpiškus santykius su savo klientais ir partneriais.“

Galima pastebėti, kad organizacijos vertybės yra orientuotos tiek į darbuotojus, bendradarbių tarpusavio bendravimą, tiek ir yra akcentuojami bendrovės klientai su kuriais stengiamasi palaikyti atvirus santykius.

Dar viena su „Jota“ konkuruojanti elektronikos parduotuvė – UAB „AVITELA“. Išanalizavus įmonių pateiktas vertybes pastebėta, kad abi organizacijos turi išsikėlusios tokią pat vertybę – profesionalumą. „Jota“ prie jo apibrėžia kūrybišką problemų sprendimą, asmenis, kuriems patinka mokytis ir augti bei tai, kad jie geriausi savo srities specialistai. UAB „AVITELA“ tai įvardija kiek kitaip – siekis būti geriausiais savo srities profesionalais. „Jota“ taip pat turi išsikėlusį dar vieną vertybę – komandiškumą. Jų sudarantys elementai:

- *atsakomybė.* Jai priskiriama: „priimu sprendimą pats ir padarau ką pažadu“; „pažadus įvykdau sutartu laiku“;
- *pasitikėjimas.* Priskiriama: įsiklausymas, rūpestis, noras padėti, pagarba ir palaikymas vienas kitam, gebėjimas pasiekti rezultatą ir užtikrinti darbų atlikimą;
- *greitis.* Priskiriami ryžtingi sprendimai reikalaujantys greito atsakymo (Taip/Ne) bei viskas atliekama per 24 val..

Matoma, kad UAB „AVITELA“ iškeltų vertybių skaičius kiek didesnis. Be profesionalumo organizacija įvardija dar penkias vertybes:

- *draugiškumas* – suvokimas, kad klientas visada turi būti fokuse, kadangi įmonės bei grupės gerovė priklauso nuo jo;
- *patikimumas* – klientų akimis matomas įmonės profesionalumas, nuoširdumas, atsakingumas bei sąžiningumas.
- *kokybė* – aukštos kokybės siekimas darbo aplinkoje, parduotuvėse, paslaugose bei produktuose.
- *smalsumas* – tobulėjimas (greitas mokymasis), noras suprasti klientų poreikius, rinką bei strategijos laikymasis.
- *iniciatyvumas* – nuolatinis aukštų rezultatų siekimas.

Galima pastebėti, kad „Jota“ vertybės labiau atskleidžia organizacijos darbą (veiklą, darbuotojus), o UAB „AVITELA“ daugiau orientuotos į klientus (jų svarbą, gerovę). Nors ir įmonių vertybės apibrėžiamos skirtingai, galima pastebėti, kad kai kurios organizacijų vertybės sutampa: siekis būti geriausias savo srities specialistais, profesionalais, atsakomybė, greita reakcija į naujoves (mokymasis, sprendimų priėmimas), rezultatų siekimas.

UAB „Topo grupė“, (TOPO CENTRAS) taip pat yra viena iš didžiausių buitines technikos ir elektronikos mažmeninės prekybos tinklų Lietuvoje. Įmonė išsikeltų vertybių viešai neskelbia, priešingai nei „Jota“. Tačiau jų internetinėje svetainėje, skiltyje „Apie mus“, galima pastebėti bendrovės klientų vertinimą bei išsakytas pagyras dėl:

- pateikto plataus prekių asortimento;
- kokybiško aptarnavimo;
- ekspertų konsultacijų ir naudingų paslaugų;
- įdomių bei inovatyvių produktų pristatymų.

Taip pat UAB „Topo grupė“ vartotojams, esantiems ir busimiems klientams save pateikia, kaip „Metų mažmenininką“ – 2022 m. bei 2021 m. bendrovei buvo suteiktas prestižiškiausias tarptautinės prekybos apdovanojimas. Tai parodo, kad organizacija stengiasi siekti kuo aukščiausių rezultatų gerinant ne tik klientų patirtį, vykdamą skaitmeninę transformaciją bet ir aktyviai dalyvaujant prekybos inovacijų diegime. Nors ir vertybių sąrašo ši bendrovė viešai nepublikuoja, galima susidaryti abstrakčią nuomonę bei pastebėjimus, kad UAB „Topo grupė“: yra orientuota į klientą, aukštos kokybės asortimentą bei platų jo pasirinkimą (UAB „Topo grupė“, 2023).

### Išorinis tyrimas taikant eksperimento metodą

Buvo atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti kaip komunikuoja „Jota“ konsultantai įvairiose platformose: internetiniame puslapyje, socialinėse medijose ar elektroniniame pašte.

**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti kaip „Jota“ konsultantai komunikuoja įvairiose platformose.

**Tyrimo metodas.** Empirinis tyrimas taikant eksperimento metodą.

**Tyrimo respondentai.** „Jota“ konsultantai įvairiose platformose.

Atliekant tyrimą buvo pasitelktas eksperimento metodas, kadangi pasak Kardelio (2002), net ir trumpi eksperimentai suteikia daugiau galimybių tikslingiau nustatyti pakitimus per tam tikrą laiką negu apklausa. Užduodami klausimai konsultantams buvo susiję su prekių įsigijimu ar domėjimusi preke. Tyrimo metu buvo atsižvelgiama į kliento poziciją: ar kokybiškai yra suteikiama informacija, stebima atsakymo gavimo laikas, rašybos ir skyrybos klaidos, bendravimo pobūdis.

Online susirašinėjimas įmonės svetainėje su konsultantu buvo trumpas. Konsultantas į užduotą klausimą atsakė per maždaug 15 minučių, nors išsiuntus žinutę buvo paminėta, kad atrašys per 2 minutes. Atsakymas nebuvo konkretus ar susijęs su specifine preke, tačiau žinutėje buvo pateikta informacija, kurios ir buvo norėta išsiaiškinti. Pastebėjimas, kurį galima paminėti iš šio susirašinėjimo, tai nerašyti, kad galima gauti atsakymą per dvi minutes, kai jį gauti gali užtrukti ir ilgiau, galima parašyti, kad netrukus bus atsakyta į užklausą.

Užklausa apie mažų atsuktuvų rinkinį per „Facebook“ platformą buvo išsiųsta 2023-03-19 (08:16). Iškart po išsiuntimo gauta automatinė žinutė, kurioje minima, kad užklausa gauta bei, kad atsakymo galima tikėtis artimiausią darbo dieną (žinutė išsiųsta sekmadienį). Atsakymas gautas 2023-03-20 (10:55), kuriame konsultantas pateikia net du pasirinkimus – priklausomai nuo turimo laiko bei biudžeto. Galima daryti prielaidą, kad automatinė žinutė išpildė kliento lūkesčius, kadangi atsakymo sulaukta pirmąją darbo dieną (kaip ir minėta), tačiau tekste pastebima rašybos klaidų, dėl kurių kai kuriems klientams sudaromas prastas išpūdis apie visą įmonę.

„Instagram“ platformoje taip pat buvo bandyta susisiekti su „Jota“ konsultantais, išsiunčiant asmeninę žinutę. Pateiktoje užklausoje buvo siekiama išsiaiškinti ar šioje parduotuvėje yra galimybė grąžinti įsigytas prekes. Į šią žinutę buvo sureaguota tik automatinis atsakiklis, kuriame teigiama, kad užklausa gauta ir į ją atsakymas bus išsiųstas netrukus. Taip pat žinutėje buvo minima, kad šiuo metu klientų aptarnavime „karšta“ ir atsakymo gali tekti palaukti ilgiau nei įprastai. Tarp šių sakinių išvelgiama tam tikra priešingybė, tad įmonei siūloma koreguoti automatinio atsakiklio žinutę – taip klientas bus labiau užtikrintas ar su juo bus susisiekiama. Rekomendacijos automatinio atsakiklio koregavimui:

- jei įmonė neskaito ar kitaip nereaguoja į „Instagram“ platformą gautas užklausas, rekomenduojama vietoje „Atsakysime jau netrukus“ ar „Atsakymo gali tekti palaukti ilgiau“ rašyti „Atsiprašome, tačiau su mumis Jus mielai kviečiame susisiekti telefonu ar pateikus užklausą internetinėje svetainėje“;

- jei įmonė vykdo komunikaciją „Instagram“ platformoje ir atsakinėja į klientų išsiųstas užklausas, rekomenduojama vartotojams pateikti konkretų atsakymą, pvz. „Užklausą gavome, į ją atsakyti bandysime kuo greičiau. Tačiau, su Jumis nesusisiekus per artimiausias 24 val., kviečiame skambinti telefonu (pateikiamas telefono numeris)“.

Automatinio atsakiklio žinutėje buvo pastebėta ir teigiamų dalykų – įmonė pateikė kontaktus, tai yra telefono numerį, kuriuo klientai paskambinę gali gauti atsakymus į iškilusius klausimus.

Taip pat užklausa buvo pateikiama ir el. paštu, siekiant pasiteirauti apie prekę, pagal kliento pateiktus kriterijus. Pagal organizacijos pateiktą laišką, į užklausą turėjo būti atsakoma per dvi darbo dienas. Klientas atsakymą gavo greičiau, o tai leidžia susidaryti įvaizdį, kad komunikacija el. paštu yra vykdoma efektyviai. Atsakant į pateiktą užklausą, buvo pateikiama ir asmeninė rekomendacija.

Atliktas išorinis tyrimas taikant eksperimento metodą, leidžia susidaryti nuomonę apie įmonėje vykdomą komunikaciją su klientais. Taip pat pasitelkiant tyrimo rezultatais, organizacija gali išvelgti tam tikrus dalykus, kuriuos galbūt reiktų tobulinti komunikuojant su vartotojais bei atsakinėjant į klientų užklausas.

### Rekomendacijos

Atlikus vertybių ir komunikacijos sąsajų tyrimą organizacijoje galima pastebėti, kad internetinė komunikacija su klientu nėra bloga, tačiau siūloma atsižvelgti į pateikiamas rekomendacijas, kurios galėtų padėti siekiant tobulinti komunikaciją su pirkėju.

- Pirmoji rekomendacija, kuri galėtų pagerinti klientų aptarnavimo kokybę yra skatinti darbuotojus tobulinti raštingumo žinias, kadangi tyrimo metu buvo pastebėta keletas klaidelių susirašinėjimuose. Siūloma organizuoti mokymus ar kvalifikacijos kėlimo kursus darbuotojams, kurie dirba su klientais ir teikia konsultacijas. Tai ne tik parodytų organizacijos patikimumą ir profesionalumą iš kliento pusės, tačiau ir skatintų potencialų pirkėją įsigyti prekes.

- Taip pat siūloma prie kiekvienos automatinio atsakiklio žinutės paskelbti ir kontaktinį klientų aptarnavimo telefono numerį, kuriuo, klientui nepavykus susisiekti žinute internetu, būtų galima pasinaudoti ir tiesiogiai susisiekti su specialistu. Tyrimo metu buvo atkreiptas dėmesys, kad į vieną iš pateiktų užklausių nebuvo gautas atsakymas į užduotą klausimą.

- Dar viena siūloma rekomendacija yra leisti klientui suteikti grįžtamąjį ryšį. Tai galima pritaikyti ne tik klientų aptarnavimo procedūrai, tačiau ir prekių užsakymams. Siūloma elektroniniu paštu ar socialinių tinklų pagalba po 3-5 darbo dienų pateikti trumpą apklausą apie kliento pasitenkinimą preke ar suteikta kliento aptarnavimo paslauga. Apklausoje galima paklausti ar buvo naudinga konsultacija, galbūt buvo nusiskundimų iš kliento ir kaip būtų galima tobulinti paslaugas. Taip įmonė galės gauti atgalinį grįžtamąjį ryšį, tobulinti savo paslaugas ir neprarasti kliento.

- Rekomenduojama vienos iš organizacijos vertybių komandiškumo smulkesnį elementą greitį tobulinti. Kadangi remiantis atliktu tyrimu pastebima, kad užduoti klausimai internetinėse platformose, nebuvo atsakyti taip greitai (arba išvis neatsakyti), kaip tikėtasi. Todėl į šį vertybių sudedamąjį elementą vertėtų atkreipti dėmesį ir jį patobulinti.

- Siūloma socialiniuose tinkluose skelbti klientų atsiliepimus apie darbuotojų teikiamas paslaugas ir prekes. Tokiu būdu klientai labiau atkreiptų dėmesį į organizacijos veiklą ir prekių kokybę. Tai ne tik pritrauktų naujus klientus, tačiau ir išsaugotų esamus.

- Taip pat rekomenduojama atkreipti dėmesį į organizacijos darbo skelbimų aprašymą, kadangi iš dviejų darbo skelbimų tik viename buvo trumpai aprašytos puoselėjamos vertybės. Siūloma labiau išreikšti puoselėjamą įmonės kultūrą ir vertybes, kad būsimas darbuotojas galėtų labiau suprasti ko iš jo būtų tikimasi ir ką jis, kaip asmenybė, galėtų suteikti organizacijai būdamas jos nariu.

- Pabaigai, yra siūloma sukonkretinti prekių pasiūlymus klientams. Taip būtų skatinama pirkėją įsigyti konkrečią prekę, kurią pateikė specialistas konsultantas.

### Išvados

1. Organizacinės kultūros formulavimas bei jos suvokimas yra labai svarbus įmonės bruožas, rodantis ekonominio subjekto rezultato siekimą, tobulėjimą bei norą būti patrauklia tarp rinkoje egzistuojančių bendrovių. Misija bei vizija, vertybių išsikėlimas, tikslų užsibrėžimas yra vienas iš svarbiausių organizacinės kultūros dalių, parodančių bendrą organizacijos įvaizdį tiek darbuotojų, tiek klientų atžvilgiu. Įvaizdžio formulavimas bei jo atsiskleidimas pastebimas ir komunikacijos metu, tai yra, organizacijai yra svarbu vykdyti tinkamą išorinę bei vidinę komunikacijas, norint, kad darbuotojai ir klientai būtų patenkinti bendradarbiavimu, teikiamomis paslaugomis.

2. Komunikacija – viena svarbiausių organizacijos funkcijų. Įmonė siekdama komunikuoti su klientais, darbuotojais, partneriais bei tiekėjais tai gali daryti pasitelkdama viešąją erdvę. „Jota“ komunikuoja tiek vertybių, kurios skelbiamos internetiniame puslapyje, tiek socialinių tinklų („Facebook“, „Instagram“) pagalba. Atsižvelgiant į įmonės konkurencinį pranašumą prieš tą pačią veiklą vykdančias bendroves, tokias kaip: UAB „VARLE“, UAB „AVITELA“ bei UAB „Topo grupė“, galima pastebėti, kad kai kurios organizacijų vertybės sutampa. Taip pat matoma, kad „Jota“ vertybės labiau atskleidžia organizacijos darbą (veiklą, darbuotojus), UAB „AVITELA“ daugiau orientuotos į klientus (jų svarbą, gerovę), UAB „VARLE“ suinteresuota tiek į pačią organizaciją, tiek į darbuotojus ir klientus, o UAB „Topo grupė“ jų neskelbia. Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad „Jota“ yra pranašesnė už UAB „Topo grupė“, kadangi UAB „Topo grupė“ neskelbia savo vertybių viešai.

3. Atlikus išorinį tyrimą, išanalizuota, kad konsultantai komunikuoja skirtingai. Pastebėta, kad užduodant klausimus įvairiose platformose gaunamos automatinės žinutės. Bandant susisiekti įmonės svetainėje su konsultantu

buvo paminėta, kad atsakymo sulauksime per dvi minutes, tačiau atsakymus buvo gautas tik po 15 minučių. Pateikiant klausimą „Facebook“ platformoje, konsultantas pateikė net du pasiūlymus, kurie išpildė kliento lūkesčius. Gavus tekstinę žinutę iš konsultanto pastebėta rašybos klaidų. Susisiekiant su darbuotoju „Instagram“ platformos pagalba buvo gautas automatinis pranešimas, kuris sukėlė abejonių: kiek ilgai reikės laukti atsakymo dėl susiklosčiusios padėties?. Buvo galima matyti ir teigiamų dalykų – įmonės kontaktinis telefono numeris, kuriuo paskambinę klientai gali greičiau gauti atsakymus.

### Literatūra

1. Baršauskienė, V., Blažėnaitė, A. (2012). *Tarptautinė komunikacija ir derybos*. Mokomoji knyga. [https://www.ebooks.ktu.lt/eb/463/tarptautine\\_komunikacija\\_ir\\_derybos/](https://www.ebooks.ktu.lt/eb/463/tarptautine_komunikacija_ir_derybos/)
2. Delfi.lt (2022). *Lietuviai antrakart iš eilės pelnė prestižiškiausių tarptautinį prekybos apdovanojimą*. <https://www.delfi.lt/verslo-poziuris/verslas-pranesa/lietuviai-antrakart-is-eiles-pelne-prestiziskiausia-tarptautini-prekybos-apdovanojima-91821347>
3. Juodkaziienė, V. (2018). *Organizacinė kultūra pokyčių valdymo kontekste*. Šiauliai.
4. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
5. Mikienė, V., Kinderis, R. (2022). *Maisto produktų mažmeninės prekybos įmonės vertybių įtaka darbuotojų motyvacijai*. mokslas ir edukaciniai procesai, 48–62. (Pdf) [maisto produktų mažmeninės prekybos įmonės vertybių įtaka darbuotojų motyvacijai / the influence of food retail company values on employee motivation \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/358111111)
6. Osborne, S., Hammoud, M. S. (2017). *Effective employee engagement in the workplace*. *International Journal of Applied Management and Technology*. [https://www.researchgate.net/publication/332819891\\_Effective\\_Employee\\_Engagement\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/332819891_Effective_Employee_Engagement_in_the_Workplace)
7. Piktornaitė, I., Paužolienė, J. (2020). *Logistinės įmonės vidinės komunikacijos tobulinimas*. Klaipėdos valstybinė kolegija. <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/706/file/pdf>
8. Ruškienė, I. (2021). *Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija*. Klaipėda. <https://vb.smk.lt/object/elaba:119454302/>
9. Salvanavičius, G. (2009). *Lietuvos ryšių su visuomene agentūrų išorinės komunikacijos ypatumai*. Kaunas.
10. Sarfraz, M., Abdullah, M. I., Iftikhar, A., Ivascu, L., Ardelean, M. (2021). *Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand management on the commercial banks*. <https://atna-mam.utcluj.ro/index.php/Acta/article/viewFile/1711/1387>
11. Šumskaitė L. (2021). *Organizacijos vizijos ir misijos nustatymas – kaip padaryti, kad veiktų ir būtų naudos?* <https://fundraising.lt/strategija/organizacijos-vizijos-ir-misijos-nustatymas-kaip-padaryti-kad-veiktu-ir-butu-naudos/>
12. Tankosic, M., Ivetic, P., Mikelic, K., (2017). *Managing internal and external Communication in a Competitive Climate via EDI concept*. [https://www.researchgate.net/publication/315714027\\_Managing\\_Internal\\_and\\_External\\_Communication\\_in\\_a\\_Competitive\\_Climate\\_via\\_EDI\\_Concept](https://www.researchgate.net/publication/315714027_Managing_Internal_and_External_Communication_in_a_Competitive_Climate_via_EDI_Concept)
13. UAB „AVITELA“. (2023). *Apie mus*. <https://karjera.avitela.lt/>
14. UAB „Topo grupė“ (2023). *Apie mus*. <https://www.topocentras.lt/imones-informacija>
15. UAB „VARLE“. (n.d.). *Apie Varlę.lt*. <https://www.varle.lt/info/apie-varle/>
16. Veleva, V., Bodkin, G., Todorova, S. (2017). *The need for better measurement and employee engagement to advance a circular economy: Lessons from Biogen's "zero waste" journey*. *Journal of cleaner production*. [https://smartnet.niuu.org/sites/default/files/resources/1-s2.0-s0959652617306315-main\\_0.pdf](https://smartnet.niuu.org/sites/default/files/resources/1-s2.0-s0959652617306315-main_0.pdf)

### JOTA CUSTOMER SERVICE, TAKING INTO ACCOUNT THE COMPANY'S VALUES

The article analyses the customer service of the electronics store JOTA taking into account the values of the company. Adhering to the position that proper customer service contributes to the success of a business organization. The article raises a problematic question – how to improve the communication of JOTA in the public sphere. By applying theoretical knowledge about the formation of the mission and vision and their importance, internal and external communication and delving into the values set by JOTA, the aim was to form an opinion about the activities carried out in the organization. Also, in order to weigh the competitive advantage, the company was compared with other organizations engaged in the same activities. In order to study the external communication of JOTA, social networks were defined and a study was carried out, during which the aim is to find out the quality of customer service. After evaluating the results of the study, recommendations were made related to improving customer service, formulating messages, etc. At the end of the article submitted conclusions.

Keywords: culture, values, external and internal communication, customers, competitors

## VERSLO VYKDYMO YPATUMAI VENESUELOJE

*Verdijanas Repečka (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje aprašomi verslo kūrimo ir vykdymo Venesueloje ypatumai. Straipsnyje analizuojama, kokie reikalavimai keliami užsienio investuotojams kuriant verslą Venesueloje pasirenkant naftos pramonės šaką ir turizmo šaką. Lietuva ir Venesuela labai skirtingos šalys tiek ekonominiu, tiek socialiniu, tiek kultūriniu požiūriais, todėl būsimiems verslininkams svarbu susipažinti su verslo vykdymo specifika skirtingose pasaulio dalyse, ypač planuojant verslo plėtrą tarptautiniu mastu. Dėl to straipsnio pradžioje trumpai aprašoma Venesuelos ekonomikos raida, šalies istorija, politikos raidos istorija, taip pat apžvelgiama naujausios ekonominės statistikos dinamika, kuri yra lyginama su Lietuvos ekonomine statistika. Toliau, išsiaiškinus, kad Venesueloje vyraujančios ir pelningiausios yra 2 verslo šakos – naftos pramonė ir turizmo verslas, nagrinėjami verslo vykdymo ypatumai abiejuose sektoriuose, atliekama jų SSGG analizė.

Raktiniai žodžiai: Venesuelos ekonomika, verslo vykdymas Venesueloje.

### Įvadas

Venesuela yra šalis Pietų Amerikoje. Šalis ribojasi su Kolumbija šiaurėje, Brazilija rytuose ir Peru pietuose. Sostinė – Karakasas. Venesueloje gyvena beveik 29 milijonai žmonių.

**Temos aktualumas:** pasak Pasaulio banko duomenų (worldbank.org, n.d.), verslo aplinka Venesueloje yra gana nestabili ir nesaugi. Daugelis verslo atstovų susiduria su tokiais sunkumais kaip korupcija, nesugebėjimas pritraukti užsienio investicijų, politinio ir ekonomikos sektoriaus nestabilumas, vyriausybės reguliavimas ir biurokratija. Tai sukuria nepastovumą ir riziką įmonėms.

Todėl siekiant išvengti investavimo ir verslo vykdymo užsienio rinkose nesėkmių būtina atlikti nuodugnius tyrimus ir išsiaiškinti verslo vykdymo užsienio šalyje ypatumus, ypač atkreipiant dėmesį į šalies ekonominius, kultūrinius-socialinius, ekonominius bei politinius skirtumus su Lietuva.

**Tyrimo problema** – kokie ekonominiai bei politiniai iššūkiai gali iškilti pradedant ir vykdant verslą Venesueloje.

**Tyrimo objektas** – Venesuelos verslo aplinka.

**Tikslas** – nustatyti verslo vykdymo Venesueloje aplinkos ypatumus naftos pramonės ir turizmo sektoriuose.

**Uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti Venesuelos istorinius, politinius, socialinius ir kultūrinius ypatumus;
2. Ištirti verslo kūrimo Venesueloje aplinką išskiriant pagrindinius įtaką verslui darančius veiksnius;
3. Nustatyti verslo kūrimo naftos pramonėje ir turizmo sektoriuje ypatumus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė, statistinių duomenų analizė, SSGG (SWOT) analizė.

### Venesuelos istorinių, politinių, socialinių ir kultūrinių ypatumų apžvalga

Venesuela dar XX amžiuje buvo viena iš demokratiškiausių valstybių su stabilia ir stipria ekonomika Lotynų Amerikoje, kol kaimyninės valstybės buvo susidūrusios su autoritariniais režimais, Venesuela jau nuo 1958 metų buvo demokratinė valstybė (Narbutas, 2021). Valstybė iš kitų šalių išsiskyrė savo demokratinio stabilumu ir stipria ekonomika. Ši šalis buvo viena iš naftos, aliuminio plieno ir kitų resursų lyderė. Tai šaliai davė ekonominio stabilumo. Tačiau dabar šalį kamuoja hiperinfliacija ir demokratiniai nesutarimai. Šalies ekonomika smuko būtent 2014 metais, po naftos kainų kritimo. Šalį, kurios naftos eksportas sudarė 90 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP), tokie pokyčiai smarkiai sukrėtė. Prie šalies nuskurdimo prisidėjo ir autoritarinio režimo įvedimas (Narbutas, 2021).

Norint suprasti, kodėl įvyko šalies perversmas reikėtų atsigręžti į 1998 metus, kai prezidento postas atiteko Hugo Chavezui. Šie rinkimai yra laikomi vienais demokratiškiausių rinkimų per 40 valstybės demokratijos metų. Tačiau atėjus į valdžią Hugo Chavezui prasidėjo autoritarizmo įsitvirtinimas (Narbutas, 2021). Prezidentas per savo kadenciją įtvirtino savo galią išplėtęs Aukščiausiąjį Teismą iki 32 narių, prezidento kadencija buvo prailginta iki 6 metų, taip pat aukščiausias valstybės pareigūnas galėjo eiti pareigas neribotą laiką. Prie šių reformų Chavezo valdymo metu buvo apribota žodžio laisvės teisė. Visos laisvai veikiančios žiniasklaidos priemonės, kurios kritikavo prezidento valdžią, buvo uždarytos. Taip pat buvo pasielgta su gyventojais, kurie kritikavo prezidentą (countryreports.org, n.d.).

Tokie pokyčiai lėmė demokratijos žlugimą šalyje, tačiau šalies gyventojai nesipriešino tokiems pokyčiams, būtent dėl to, kad šalies vadovas efektyviai kovojo su skurdu šalyje. Jo visa kampanija, kuri buvo skirta kovoti su skurdu, buvo finansuojama gaunant pajamas iš naftos eksporto. Kai kurie gyventojai prezidentą laikė išgelbėtoju, nors iš tikrųjų jis įtvirtino autoritarinį šalies valdymą (Gott, 2005).

Po prezidento mirties 2013 metais, į valdžią buvo paskirtas jo įpėdinis Nicolasas Maduro, kuris toliau pratęsė autoritarinio režimo įvedimą šalyje (Narbutas, 2021).

Po naftos kainų kritimo 2014, kai barelio kaina krito dvigubai, o net 90 proc. Venesuelos pajamų sudarė naftos eksportas, šalies ekonomika žlugo, o jos BVP sumažėjo net 35 proc. Šalies valdžia į šią krizę reagavo itin prastai – Maduro valdžia, bandydama suvaldyti krizę ėmė spausdinti pinigus rekordiniu greičiu, kas privedė šalį prie hiperinfliacijos. Hiperinfliacija šalyje siekė 200 000 proc. (Lander, 2014). Lyginant su ES valstybėmis, sveika infliacija yra 2-3 proc. dydžio. Todėl tokia krizė galutinai palaužė šalies ekonomiką, kartu pasmerkdamą jos gyventojus skurdui, kas lėmė, jog šiuo metu apytiksliai 90 proc. šalies gyventojų gyvena skurde (Schincariol, 2020). Būtent skurdo problema prisidėjo prie sekančios Venesuelos krizės – didžiausios humanitarinės krizės visos Lotynų Amerikos istorijoje. Išlaugęs medikamentų, maisto trūkumas ir didelė migracija prisidėjo prie tolimesnės valstybės žlugimo padėties.

Esant tokiai nestabiliai ekonominei ir socialinei situacijai, šalies politinėje arenoje suaktyvėjo opozicija. Opozicija pradėjo reikšti nepasitenkinimą ir organizuoti protestus prieš valdančiuosius. 2015 metais įvyko Nacionalinės Asamblėjos rinkimai. Jų metu MUD koalicija surinko 65,27 proc. rinkėjų balsų ir mėgino atstatyti prezidentą Nicolasą Maduro bei atstatyti šalies demokratinį valdymą, tačiau tam sutrukė prezidento valdžia (Schincariol, 2020).

Pažvelgus dabar, valstybė vis dar yra krečiama ekonominės krizės, bado ir politinių nesutarimų suirutės, o 2020 metais prasidėjusi pandemija dar pablogino ir taip sunkiai atsigaunančios valstybės padėtį.

Venesuela vis dar yra vienas karščiausių taškų pasaulyje. Mažai kas galėtų paneigti faktą, kad šalyje reikia pokyčių, visuomenininkų, kurie galėtų suvaldyti katastrofa tapusią valstybę, tai galėtų padaryti tik pačios visuomenės reikalavimas, laisvi ir nešališki rinkimai.

### Verslo kūrimo Venesueloje aplinka

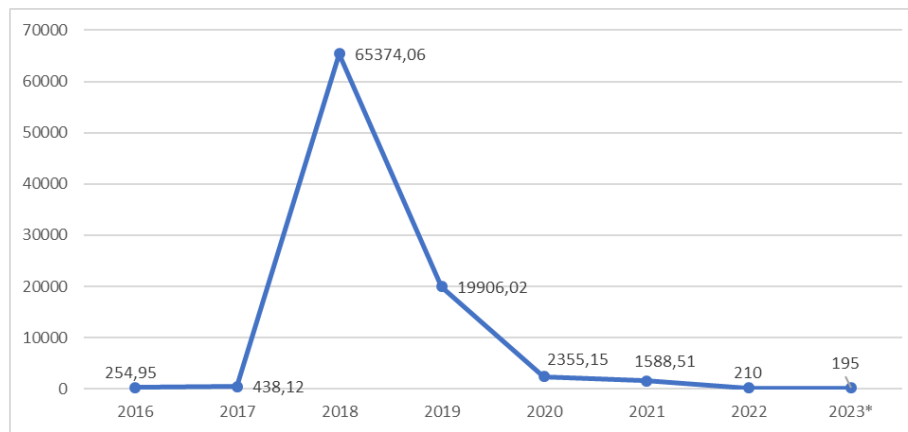
Dauguma bendrovių prieš pradėdamos kurti verslą ar plėsti savąjį į kitas rinkas atlieka PEST analizę, tai yra analizuoja politinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnus, kurie gali daryti įtaką organizacijos veiklai. 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai veiksniai, galintys daryti įtaką organizacijai, siekiančiai vykdyti veiklą Venesuelos rinkoje.

**1 lentelė. Venesuelos verslo PEST analizės veiksniai, darantys didžiausią įtaką verslo vykdymui šalyje**  
(sudaryta autoriaus, remiantis [doingbusiness.org](http://doingbusiness.org))

Veiksnių grupė	Galimas efektas verslui
Politiniai-teisiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valstybė smarkiai kontroliuoja valstybines įmones, todėl nepriklausomiems investuotojams konkurencija yra sunki.</li> <li>Griežti importo, eksporto reguliavimo reikalavimai.</li> <li>Stipri valdžios kontroliavimo politika.</li> <li>Dėl politinio nestabilumo privatus sektorius nėra apsaugotas ir negali sklandžiai planuoti verslo veiklos.</li> </ul>
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šalyje vyrauja didelė infliacija.</li> <li>Valiutos devalvacija.</li> <li>Naftos kainos svyravimai.</li> <li>Didelis nedarbo lygis.</li> <li>Valdžios reguliavimas.</li> </ul>
Socialiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Didelis skurdo lygis šalyje.</li> <li>Socialinė nelygybė.</li> <li>Daugumai yra pasiekiamas tik pagrindinis išsilavinimo lygis.</li> <li>Silpna sveikatos priežiūros sistema.</li> <li>Aukštas nusikalstamumo lygis.</li> </ul>
Technologiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prastai optimizuota interneto prieiga šalyje.</li> <li>Neefektyvi telekomunikacijos infrastruktūra.</li> <li>Mažas investavimas į inovacijas ir mokslo tyrimus.</li> <li>Populiarėjanti, tačiau su techniniais ir teisiniais sunkumais susidurianti e-komercija.</li> </ul>

Toliau, siekiant suprasti ir įvertinti šalių skirtumus, bus plačiau nagrinėjama Venesuelos makroekonominė padėtis bei pagrindiniai ekonomikos rodikliai lyginami su Lietuvos.

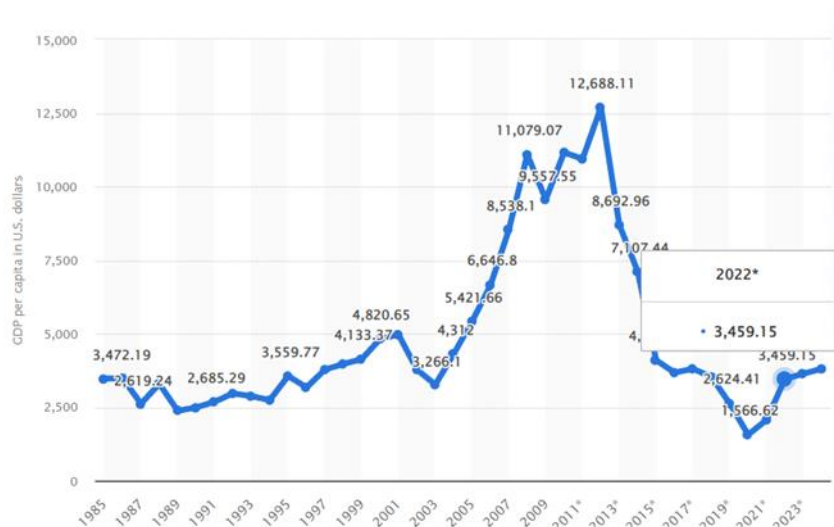
Vienas iš pagrindinių rodiklių, apibūdinančių šalies ekonominę padėtį ir jos stabilumą – infliacijos lygis ir jos dinamika (žr. 1 pav.).



1 pav. Infliacijos lygis Venesueloje 2016-2023 metais, procentais (Pasaulio bankas, 2023)

Iš 1 paveikslą matyti, kad infliacija Venesueloje nuo 2016 metų didėjo milžiniškais tempais ir 2018 metais, hiperinfliacija šalyje siekė net 65 000 proc. Tai rodo ypatingą šalies ekonominės situacijos, kainų ir valiutos nestabilumą. Palyginimui, Lietuvoje metinė infliacija 2008 metais dėl pasaulinės krizės buvo pasiekusi 11 proc. lygį, toliau stabiliai krito ir iki kitos pasaulinės krizės 2022 metais išlaikė 2-3 proc. lygį (2015 metais netgi fiksuota 0,68 proc. defliacija, tai yra kainų mažėjimas). 2022 metais infliacija Lietuvoje vėl dėl pasaulinės naftos produktų kainų krizės bei karo Ukrainoje pakilo iki 21,7 proc., tačiau toliau prognozuojamas infliacijos mažėjimas (Lietuvos statistikos departamentas, 2023).

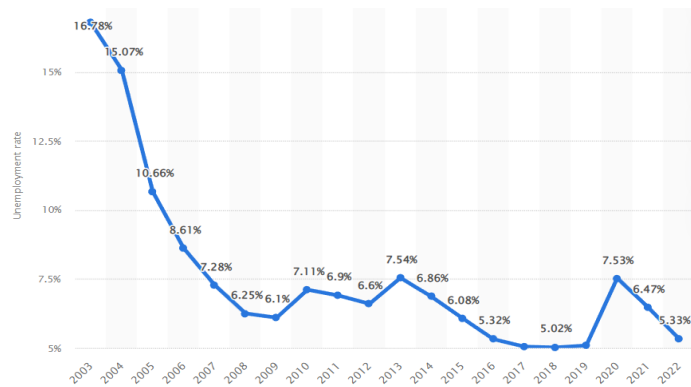
Savo ruožtu Venesueloje hiperinfliacijos lygiui pasiekus daugiau kaip 65 000 proc., buvo nuspręsta įvesti naują valiutą – „skaitmeninį bolivarą“. Siekdamą kovoti su infliacija, šalies vyriausybė nusprendė devaluoti esamą valiutą bolivarą, nubraukiant šešis paskutinius nulius, taip tikintis sustabdyti augančią infliaciją. Nuo 2022 metų sausio 1 dienos šalyje įsigaliojo nauja valiuta, kuria siekiama stabilizuoti hiperinfliaciją, kaip matyti iš 1.1 pav. tai padėjo infliacijai sumažėti, tačiau ji lieka triženklų skaičių kategorijoje.



2 pav. Venesuelos BVP dinamika 1985-2023 metais (Statista.com, 2023)

Vertinant šalies bendrąjį vidaus produktą (BVP), matyti, kad nuo 2012 metų, kai BVP/1 gyventojui viršijo 12688 JAV dolerių, jis vis krenta (žr. 2 pav.) ir istorines žemumas pasiekė 2020 metais, kai vyraujant pandemijai ir esant hiperinfliacijai šalyje vyko ekonominė suirutė. 2022 metais Venesuelos BVP/1 gyventojui buvo tik 3459,15 JAV dolerių (Statista.com, 2023), kai tuo tarpu Lietuvos BVP/1 gyventojui 2022 metais siekė 25675 JAV dolerius (Lietuvos statistikos departamentas, 2023). Šie duomenys indikuoja, kad Lietuvos ekonomika ir pagal šį rodiklį daug stabilesnė ir stipresnė negu Venesuelos.

2 paveiksle matyti nedarbo lygio Venesueloje dinamika 2003-2022 metais. Šis rodiklis panašus į Lietuvos rodiklį, kur nedarbo lygis 2022 metais siekė 5,9 proc. Taigi, nors nedarbo lygis Venesueloje palyginti nedidelis, tačiau darbo užmokestis, ypač lyginant su kainų augimo tempais, labai mažas.



3 pav. Nedarbo lygis Venesueloje 2003-2022 metais (Statista.com, 2023)

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausią įtaką verslo vykdymui Venesueloje turi politiniai-teisiniai bei ekonominiai veiksniai. Iš 1 lentelės matyti, kad reikalavimai užsienio investuotojams, kurie yra keliami iš Venesuelos valdžios, lyginant su Europos Sąjungos šalyse keliamais reikalavimais, yra kur kas didesni, tačiau atlikus reikiamą pasiruošimą, sukūrus tinkamą strategiją ir verslo planą kuriamas verslas Venesueloje gali atnešti sėkmingas pajamas tiems, kurie nebijo naujų rinkų ir didelių išbandymų. Galima spekuliuoti, kad pasikeitus Venesuelos valdžiai ir į valdžią atėjus prezidentui su demokratiškomis pažiūromis, šalies verslo infrastruktūra pradėtų atsigaivinti, o užsienio investuotojams būtų suteiktos platesnės galimybės investuoti į šalies naftos pramonę, taip sukuriant renesansą šalies ekonomikos sektoriuose.

### Verslo kūrimas Venesueloje, taikantis į naftos pramonės rinką bei turizmo sektorių

Pasaulio banko duomenimis (worldbank.com, n.d.) Venesueloje yra 2 perspektyviausi verslo sektoriai, į kuriuos gali būti svarstyti investicijos, tai yra naftos pramonė ir turizmo sektoriai. Todėl toliau bus analizuojami šių sektorių veiklos ypatumai.

Venesuela yra geografiškai įsikūrusi ant vieno iš didžiausių naftos telkinių pasaulyje. Prieš 2014 metus, kai smogė hiperinfliacija, apie 90 proc. Venesuelos eksporto sudarė nafta. Naftos kainai kritus, krito ir Venesuelos BVP. Šiuo metu dėl nestabilios politinės būsenos dauguma investuotojų pasitraukė arba nenori įsitraukti į Venesuelos naftos rinką. Dėl autoritarinio režimo ir prezidento valdžios, kuri neigiamai paveikė naftos rinką, užsienio investuotojai nemato perspektyvų kuriant verslą Venesueloje (doingbusiness.org, 2020).

Prezidentui bandant gelbėti žlungantį sektorių, imtasi naudotis užsienio verslų pelnu. Nauji įvesti mokesčiai tapo lyg pelno grobstymu iš nepriklausomų investuotojų, todėl dar didesnė dalis investuotojų pareiškė nenorą dirbti tokiomis sąlygomis ir tokia politiniame režime. Nors Europos valstybės įspėjo Venesuelą dėl daromų klaidų, Venesuelos valdžia į tai nekreipė dėmesio ir toliau didino mokesčius ir keitė verslo sąlygas, suduodama dar didesnę smūgį nepriklausomiems investuotojams, o tuo pačiu ir šalies ekonomikai (Schincariol, 2020).

Johnson (2018) teigia, kad norint prikelti Venesuelos naftos sektorių, kažkas turi į jį investuoti, keldamas savas sąlygas, o ne paklusdamas valstybės sąlygoms, tačiau tai neatneš pajamų, todėl šalies valdžia nenaudinga. Užsienio analitikai, vertindami Venesuelos ekonominę padėtį, teigia, jog vienintelis kelias atgaivinti prarastą rinkos galią yra užsienio investuotojai, tačiau norint pritraukti jų, šalies valdžia turėtų smarkiai permąstyti valdymo politiką, pakeisti mokesčių sistemą taip, kad ji būtų naudinga nepriklausomiems investuotojams. Tačiau mažai kas tiki, kad šalies valdžia imsis tokių reformų (Schincariol, 2020).

Venesuela yra gausi gamtos stebuklų, šalies pakrantė siekia apie 2800 kilometrų. Šalyje yra apstu įvairiausių paplūdimių, pakrančių, įlankų. O šalies klimatas paverčia šalį nesibaigiančia vasara. Todėl turizmo verslas šalyje gali būti labai sėkmingas. Be to, šalis taip pat turi ir didelį išlikusį istorinį paveldą. Venesuela 1522 metais buvo kolonizuota Ispanų, todėl šalies kultūra yra smarkiai su tuo susijusi. Šalis yra vertinama septintoje vietoje pasaulyje pagal gyvūnų rūšių įvairovę (Salas, 2015).

Nors šalis turi didelį potencialą turizmo sektoriuje, Venesuelos valdžia nesiima veiksmų gerinant turizmo sektorių ir jo infrastruktūrą. Remiantis 2021 metų statistikos duomenimis, šalies turizmo sektorius sugeneravo 7,4 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP) (Statista.com, n.d.). Skirtingai nuo naftos sektoriaus, turizmo sektorius yra mažiau suvaržytas šalies valdžios ir teisiniu apribojimų. Tačiau dėl valdžios abejingumo ir susifokusavimo ties vienu – naftos, sektoriumi, šalies turizmas yra nenkai išvystytas ir visas jo potencialas toli gražu nėra išnaudotas.

Taigi, turizmas yra viena perspektyviausių verslo plėtros sričių Venesueloje dėl unikalių šalies kultūrinės ir gamtos įvairovės. Tačiau norint sėkmingai užsiimti verslu Venesuelos turizmo pramonėje, reikia atsižvelgti į tam tikrus veiksnius (doingbusiness.org, n.d.) apie kuriuos bus kalbama toliau.

Rinkos analizė. Prieš pradėdant turizmo veiklą Venesueloje, būtina atlikti rinkos analizę. Tiriant vietinius konkurentus, galimybes, kurias gali pasiūlyti šalies turizmo industrija, poreikius, potencialias auditorijas. Tokia analizė padės geriau suprasti rinkos poreikius ir numatyti galimus sunkumus.



Teisės aktai. Venesuelos turizmo pramonėje galioja tam tikri teisiniai reguliavimai, į kuriuos reikia atsižvelgti norint pradėti verslą. Būtina susipažinti su reikalingais teisės aktais, nes jie gali reglamentuoti veiklą ir sudaryti galimybių arba kelti iššūkių, pvz., apgyvendinimo reglamentas, kelionių agentūrų reglamentas ir pan.

Finansavimo šaltiniai. Finansai yra labai svarbūs turizmo pramonėje, todėl būtina įvertinti pradinių investicijų šaltinius ir reguliarius finansinius išteklius verslui palaikyti taip pat galimybę gauti finansavimą iš vietinių bankų arba per įvairias investavimo galimybes.

Kaina. Reikia atsižvelgti į kainų ir nuolaidų politiką, nes tai yra svarbus veiksnys, renkantis pirkėją. Rinkoje jau gali būti konkurentų, todėl reikia sukurti konkurencingą kainodaros strategiją.

Rinkodara. Norint sėkmingai parduoti turizmo paslaugas Venesueloje, būtina parengti ir taikyti tinkamą rinkodaros strategiją. Šiuolaikiniai rinkodaros metodai yra itin svarbūs norint pritraukti naujų klientų, pavyzdžiui, socialinių tinklų naudojimas, renginių organizavimas, turinio rinkodaros naudojimas.

2 lentelėje pateikiamos turizmo verslo Venesueloje stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės (SSGG analizė).

**2 lentelė. Turizmo verslo Venesueloje SSGG analizė (sudaryta autoriaus)**

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkoje mažai konkurencijos</li> <li>• Yra vietos augimui</li> <li>• Didelis potencialias rinkos</li> <li>• Mokesčiai, darbo užmokestis - nedideli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabili šalies politinė situacija</li> <li>• Didelis infliacijos lygis</li> <li>• Aukštas nusikalstamumo lygis</li> </ul>
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisidėjimas prie sektoriaus augimo</li> <li>• Naujų verslo partnerių atradimas</li> <li>• Įmonių kooperacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neįsitvirtinimas rinkoje dėl valdžios nepalaikymo</li> <li>• Finansinių rėmėjų trūkumas</li> <li>• Reikiamų leidimų negavimas</li> <li>• Užsienio turistų baimė atvykti</li> </ul>

Vis dėlto, pasaulinio verslo vykdymo reitingo (Doing Business) duomenimis, Venesuela pagal verslo vykdymo aplinkos palankumą užima 188 vietą iš 190 į reitingą įtraukiamų valstybių, surinkdama tik 30 balų iš 100 (doingbusiness.org, 2020). Prasčiausiai reitinge vertinamas verslo įkūrimo paprastumas (paskutinė – 190 vieta pasaulyje), mokesčių mokėjimas (189 vieta), tarptautinė prekyba (188 vieta); geriausiai vertinamos galimybės gauti kreditą (132 vieta pasaulyje iš 190 vertinamų valstybių). Todėl užsienio investuotojams ir verslininkams šalis verslo vykdymui nėra patraukli, ypač dėl valstybių suvaržymų, politinės aplinkos, didelės korupcijos ir skurdo.

Apibendrinant galima teigti, kad Venesuela – šalis kamuoja politinio nestabilumo ir ekonomikos krizių, tačiau, jeigu politinis režimas čia pasikeistų, joje būtų daug potencialo užsienio investuotojams, ypač naftos ir turizmo pramonėse.

Renkantis kurti verslą naftos pramonės sektoriuje, reikėtų gerai apgalvoti verslo planą ir strategiją. Dėl valdžios reguliavimų gali būti sunku eksportuoti ar importuoti reikiamas žaliavas ir medžiagas verslo vykdymui į šalį ir iš šalies. Nors Venesuela geografiškai yra ant vienu didžiausių naftos gręžinių, šalies valdžia sunkiai prisileidžia užsienio rinkas, todėl labiausiai laukiama šalies valdžios pasikeitimo į labiau demokratišką, kas padarytų Venesuelos verslą daug skaidresnį, atviresnį pasauliui ir sumažintų korupcijos lygį.

Renkantis turizmo sektorių, šio sektoriaus potencialas dar pilnai yra nežinomas. Venesuelos pakrantė driekiasi 2800 kilometrų, todėl šalyje apstu paplūdimių, kopų, saulėtų įlankų, o šalies klimatas sudaro puikias sąlygas plėsti turizmą šalyje. Taip pat turizmo sektoriui yra taikomi mažesni reikalavimai ir apribojimai negu naftos pramonė, todėl pradėti verslą šioje srityje būtų paprasčiau.

### Išvados

1. Išanalizavus Venesuelos istorinius, politinius, socialinius ypatumus paaiškėjo, kad šalies ekonominis, politinis ir moralinis nuosmukis prasidėjo 1998 metais, kai prezidento postas atiteko Hugo Chavezui, įtvirtinusiame iki tol demokratiškoje šalyje autoritarinį valdymą. Šio diktatoriaus atėjimas į valdžią suformavo nepalankias sąlygas verslo vykdymui Venesueloje dėl valstybės kišimosi, korupcijos, politinio ir ekonominio nestabilumo.

2. Ištyrus verslo kūrimo Venesueloje aplinką nustatyta, kad svarbiausi įtaką verslui darantys veiksniai yra politiniai ir ekonominiai. Politiniai veiksniai veikia verslo aplinką dėl politinės padėties nestabilumo, valstybės kišimosi į verslą, sudėtingų teisinių reguliavimų ir reglamentavimų. Ekonominė padėtis šalyje taip pat nėra stabili, šalis yra kamuoja ekonominės suirutės, hiperinfliacijos, BVP/1 gyventojui nuolat mažėja, nors šalis turtinga gamtos turtų.

3. Nustatyta, kad pagal verslo vykdymo sudėtingumą Venesuela užima 188 vietą iš 190 pasaulio šalių, todėl investuoti į šalį bei vykdyti verslo joje, kol neįvyko teigiami politiniai pokyčiai, nerekomenduojama. Vis dėlto, išsiaiškinta, kad 2 perspektyviausi ūkio sektoriai šalyje yra naftos pramonė ir turizmo sektorius. Ištyrus šių sektorių ypatumus matyti, kad atlikus išsamią analizę ir turint tinkamą strategiją, ypač tikintis valdžios pokyčių, šie verslo sektoriai gali būti pelningi.

### Literatūra

- Gott, R. (2005). *Hugo Chávez and the Bolivarian Revolution*. Verso.

2. Johnson, K. (2018). How Venezuela Struck it Poor. <https://foreignpolicy.com/2018/07/16/how-venezuela-struck-it-poor-oil-energy-chavez/>
3. Lander, E. (2014). The Modern History of Venezuela (9 parts).
4. Lietuvos Statistikos Departamentas. <https://osp.stat.gov.lt/pagrindiniai-salies-rodikliai#BVP%20vienam%20gyventojui>
5. Narbutas, V. (2021). Kodėl Venesuelos demokratija ir ekonomika pakliuvo į nematytą nuosmukį? <http://libertaspietas.lt/kodel-venesuelos-demokratija-ir-ekonomika-pakliuvo-i-nematyta-nuosmuki/>
6. Oficiali Pasaulio Banko duomenų svetainė. Venesuela. <https://www.worldbank.org/en/search?q=Venezuela+reglaments+for+star+ups&currentTab=1&x=0&y=0>
7. Salas, M. T. (2015). *Venezuela: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press.
8. Schincariol, V. E. (2020). *Society and Economy in Venezuela: An Overview of the Bolivarian Period (1998-2018)*. Springer.
9. Statistikos duomenų portalas Statista.com. <https://www.statista.com/search/?q=Venezuela&qKat=search&newSearch=true&p=1>
10. Verslo vykdymo šalyje indeksas Doing Business, Venesuela. (2020). <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/v/venezuela/VEN.pdf>

### **PECULIARITIES OF DOING BUSINESS IN VENEZUELA**

This article describes the peculiarities of setting up and running a business in Venezuela. It analyses the requirements for foreign investors to set up a business in Venezuela in the oil industry and tourism sector. Lithuania and Venezuela are very different countries in economic, social and cultural terms, therefore it is important for future entrepreneurs to get acquainted with the specifics of conducting business in different parts of the world, especially when planning international business development. For this reason, the article starts with a brief description of the economic development of Venezuela, the history of the country, the history of political development, as well as an overview of the dynamics of the latest economic statistics, which are compared with those of Lithuania. Then, after having established that the two most dominant and profitable business sectors in Venezuela are the oil industry and tourism, the peculiarities of doing business in both sectors are analysed, and their SWOT analysis is carried out. In summary, Venezuela is a country plagued by political instability and economic crises, but if the political regime were to change, there is a lot of potential for foreign investors, especially in the oil and tourism industries. When choosing to set up a business in the oil industry, a business plan and strategy should be well thought out. Government regulations can make it difficult to export or import the necessary raw materials and supplies to and from the country to conduct business. Although Venezuela is geographically located on some of the largest oil wells, the country's government has a hard time allowing foreign markets to enter, and the most anticipated change in the country's government is to a more democratic one, which would make Venezuelan business much more transparent, open to the world and reduce corruption levels. In the case of tourism, the full potential of this sector is still unknown. Venezuela has 2 800 kilometres of coastline, which means that the country is full of beaches, dunes and sunny bays, and its climate provides excellent conditions for the development of tourism. The tourism sector is also subject to fewer requirements and restrictions than the oil industry, which would make it easier to set up a business in the area.

Keywords: Venezuelan economy, doing business in Venezuela.

## KOMUNIKACIJOS PROJEKTO UAB MANTINGA RENGIMAS, SIEKIANT PAGERINTI ORGANIZACIJOS ĮVAIZDĮ

*Erika Janulytė (stud.), Gabija Paulauskaitė (stud.), Matas Varnas (stud.), Karolina Vasiliauskienė (stud.), vadovės Karolina Barišauskienė ir Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Norint sukurti sėkmingą komunikacijos projektą, yra svarbu apgalvoti net menkiausias smulkmenas, jog viskas vyktų sklandžiai ir tiek tikslinė auditorija, tiek organizatoriai liktų patenkinti rezultatais. Vykdamas komunikacijos kampaniją yra svarbu nepamiršti ir tinkamai įvertinti projekto patrauklumą tikslinėms auditorijoms bei tinkamai pasirinkti komunikacijos būdus ir priemones. Šiame straipsnyje, remiantis atlikta literatūros analize, komunikacijos kanalų turinio analize, anketine apklausa, pateikiamos UAB *Mantinga* komunikacijos kampanijos rekomendacijos, kurias reikėtų naudoti norint pagerinti įmonės įvaizdį 18 – 29 metų jaunimo auditorijai.

Raktiniai žodžiai: komunikacijos projektas, įvaizdžio gerinimas, tvarumas, jaunimo auditorija.

### Įvadas

**Aktualumas** – šiuolaikiniame pasaulyje didelę perkamąją galią turi 18 – 29 metų amžiaus grupei priklausantys asmenys (Moreno et. al, 2017). Ši tikslinė grupė didelį dėmesį skiria įmonių ir jų produkcijos tvarumui, sveikesnėms maisto gaminių sudėtinėms dalims (Kuchner ir kt., 2021). Šie veiksniai daro įtaką jų pirkimo įpročiams, todėl labai svarbu, kad įmonės atsižvelgtų į šiuos pirkėjų poreikius. Siekiant, kad jaunimo amžiaus grupės asmenys norėtų pirkti įmonės produkciją, naudinga formuoti organizacijos įvaizdį taip, jog ji atrodytų tvari. Sukūrus komunikacijos kampaniją, kuri gerintų įmonės, kaip tvarios organizacijos, įvaizdį, būtų galima pritraukti daugiau potencialių pirkėjų ir taip pat generuoti daugiau pelno.

**Tyrimo problema** – 18 – 29 metų asmenys neturi pakankamai informacijos apie UAB *Mantinga* organizacijos tvarumą.

**Tyrimo tikslas** – remiantis atliktų tyrimų: mokslinės literatūros analizės, UAB *Mantinga* komunikacijos kanalų analizės rezultatais, sukurti UAB *Mantinga* komunikacijos kampaniją, kuri prisidėtų prie įmonės, kaip tvarios organizacijos, įvaizdžio formavimo jaunimo auditorijai.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokie veiksniai įmonės komunikacijoje skatina jaunimą pirkti ir matyti įmonę kaip tvarią organizaciją teoriniu aspektu;

2. Remiantis atliktų empirinių tyrimų rezultatais, parengti komunikacijos kampanijos priemonių rekomendacijas ir sukurti komunikacijos kampaniją, kuri padėtų gerinti UAB *Mantinga*, kaip tvarios organizacijos, įvaizdį ir padėtų didinti pardavimus jaunimo auditorijai.

**Tyrimo objektas** – UAB *Mantinga* įvaizdžio gerinimas socialinės atsakomybės kontekste.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, komunikacijos priemonių (kanalų) turinio analizė, anoniminė apklausa.

### Veiksniai, lemiantys sėkmingą komunikaciją jaunimo auditorijai

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką organizacijos įvaizdžiui turi pasirenkamos organizacijos įvaizdžio formavimo priemonės, naudinga atlikti mokslinių šaltinių analizę. Tokia analizė gali padėti nustatyti, kaip įmonė turėtų komunikuoti, taip pat, kaip kurti komunikacijos kampanijas siekiant nusimatyty tikslų.

Dažniausiai, galutinis marketingo veiklų tikslas yra parduoti produktą, o norint jį parduoti sėkmingai, būtina žinoti vartotojų poreikius ir elgseną. Tai, jog šiandieniniams vartotojams be kitų produkto savybių, labai svarbu tvarumas, o maisto produktų rinkai ir sveikesnė šių produktų sudėtis, įrodo vienas iš tokio tipo tyrimų. 2019 metais Tarptautinės maisto informacijos tarybos fondas (*International Food Information Council Foundation*) atliko maisto produktų etikečių tyrimą, kuriuo siekė nustatyti vartotojų reakciją į skirtingas maisto pakuotes, jų žymėjimą ir kokią tai įtaką daro pardavimams. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog dauguma vartotojų, pirkdami maisto produktus ieško sveikesnių sprendimų – 43 proc. visada, 52 proc. dažnai ir tik 5 proc. apklaustųjų atsakė, jog niekada neieško sveikesnės produkto alternatyvos. Tyrimas atskleidė ir tai, jog nors dauguma klientų ir skaito etiketes, tačiau ant pakuotės atsiradęs aiškiai matomas ženklas, jog produktas yra sveikas, padidintų jų norą tą produktą įsigyti (*International Food Information Council Foundation*, 2019).

Jaunimą labiau traukia reklamos su elektroniniais nuolaidų kuponais, tačiau jie nemėgsta per dažnai gaunamos naujos reklamos. Nors aktyviai domisi technologijomis, tačiau kai kurie senieji reklamos būdai, tokie kaip reklaminiai skydai ir reklamjuostės jiems taip pat patrauklūs. Remiantis Silvia (2019), marketingo rėmimo elementą taikant socialiniuose tinkluose, kuriama tiesioginė sąveika su vartotojais, nes taip jie gali pateikti tiesioginį grįžtamąjį ryšį. Naujienlaiškiai – taip pat patraukli reklamos forma *Millennials* amžiaus grupei, tačiau šis būdas yra ir šiek tiek

rizikingas, kadangi elektroninio pašto sistema gali naujienlaiškį atpažinti kaip šlamštą, ir tokiu atveju vartotojo jis nepasieks. Šio amžiaus vartotojai labiau susidomi vaizdo įrašais ir vizualiniu turiniu, kadangi dažniausiai dėmesį jie sugeba sukaupti tik trumpam – vyresni žmonės sugeba tai daryti maždaug 8 sekundes, o *Millennials* karta – dar trumpiau (Beall, 2017). Remiantis šiais duomenimis, tinkamiausi reklamos kanalai, norint pasiekti jaunimo auditoriją, būtų *YouTube* ir *Instagram*, o siekiant vartotoją sudominti, verta sukurti ne tik reklamą su vizualine medžiaga ar video įrašu, bet pridėti ir įdomią istoriją, kurioje nebūtų tiesiogiai reklamuojama prekė (Silvia, 2017). Prie naudą organizacijai galinčių sukurti socialinių tinklų platformų būtų galima priskirti ir augantį *TikTok* socialinį tinklą, kadangi jame pagrindinį informacijos šratą sudaro trumpi video įrašai.

Bilgihan (2016) teigia, jog siekiant pelnyti anksčiau aptartos amžiaus grupės klientų palankumą, reikia sukurti jiems unikalią apsipirkimo patirtį. Tokie vartotojai mėgsta kainas lyginti internetu, taip pat juos žavi patrauklios organizacijų interneto svetainės, kadangi jų patrauklumas paverčia apsipirkimą malonia patirtimi. Taip pat galima teigti, jog ši tikslinė grupė labiau vadovaujasi emocijomis ir yra linkusi pirkti čia ir dabar, kadangi šiai amžiaus grupei būdinga vadovautis gyvenimo filosofija *gyvenk čia ir dabar*.

Kadangi 18 – 29 metų amžiaus segmentui priklausantys asmenys dažniausiai gyvena aktyvų gyvenimą, greitas, paruoštas iškart vartoti maistas jiems darosi vis svarbesnis ir dažniau naudojamas. Remiantis Barska (2018) atlikto tyrimo duomenimis, greitas maistas populiarėja dėl ekonominių, socialinių ir kultūrinių visuomenės pokyčių. Tai ypač pastebima jaunimo gretose, kadangi šie žmonės nebenori skirti savo brangaus laiko maisto ruošimui. Prie šių pokyčių prisideda ir tai, kad vis daugiau šeimų sudaro vienas arba du asmenys. Tyrimas padėjo išskirti du pagrindinius veiksnius, kurių ieško jaunimo amžiaus grupei priklausantys asmenys, perkantys greito vartojimo maisto produktus:

- Inovatyvūs produktai, turintys aukštą maistinę vertę ir ne per daug apdoroti;
- Produktai, kuriuos kuria socialiai atsakingi, tvarūs verslai. Produktai, kurių sudėtinės dalis augina patys gamintojai, gerbiantys aplinkos apsaugos ir sąžiningos prekybos principus. Naudojamos ekologiškos pakuotės. Už tai ši tikslinė rinka yra pasiruošusi mokėti daugiau.

Remiantis teorinių šaltinių analizės rezultatais, galima teigti, jog *Millennials* kartai priklausanti visuomenės dalis sudaro didelę dalį potencialių vartotojų ir verslai turėtų skirti dėmesio šios tikslinės rinkos tyrinėjimui ir įvaldymui. Šios kartos pirkimo įpročiai ir poreikiai kardinaliai skiriasi nuo vyresnių kartų – jie mažiau lojalūs prekių ženklams, labiau domisi tvarumu ir sveikesne gyvensena. Pirkimą jie labiau vertina ne kaip pačio daikto įsigijimą, o kaip patirtį. Taip pat šiai kartai labai svarbu, jog prekės ir paslaugos atspindėtų jų vertybes, socialinę padėtį, už tai jie linkę sumokėti daugiau. Lengviausia ir efektyviausia šio amžiaus kategoriją pasiekti socialinių tinklų pagalba. Patraukliausias reklamų turinys – vizualinių kūrinių, trumpų video įrašų ir įdomios istorijos derinys. Pritaikius marketingo komplekso elementus prie šios tikslinės rinkos poreikių, organizacija neabejotinai gautų didelę naudą.

### **UAB *Mantinga* komunikacijos priemonių (kanalų) turinio analizės ir anketinės apklausos tyrimo metodika**

Siekiant išsiaiškinti, kokiomis temomis, koku formatu nagrinėjama organizacija skelbia naujienas, kokius komunikacijos kanalus naudoja viešojoje erdvėje, atlikta UAB *Mantinga* komunikacijos kanalų analizė.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti UAB *Mantinga* komunikacijos priemonių (kanalų) turinio ir apimties esamą situaciją. Tyrimo tikslui pasiekti nagrinėta organizacijos interneto svetainė ir organizacijos socialinių tinklų (*Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *TikTok*) paskyros. Remiantis Rahman (2015), organizacijoms naudingiausia jaunimo grupę sudominti socialinių tinklų pagalba. Atliekant teorinių šaltinių analizę, reklamos plėtojimas socialiniuose tinkluose buvo nustatytas pagrindiniu sėkmės veiksniu daugumai verslų, nepaisant verslo tipo, rinkos dydžio ir vartotojų kultūros, todėl, siekiant tobulinti komunikaciją, svarbu išsiaiškinti, kaip ji vykdoma šiuo metu.

**Turinio analizės laikotarpis** – 2022.07.01 – 2022.10.01. 3 mėnesių laikotarpis pasirinktas tam, kad būtų galima aiškiau perprasti vykdomos komunikacijos tendencijas.

**Tyrimo kriterijai: kokybiniai** – naudojami kanalai, publikacijų temos, publikacijų formatai ir kiekybiniai – sekėjų socialiniuose tinkluose skaičius, įrašų skaičius.

Taip pat, siekiant išsiaiškinti, kokia UAB *Mantinga* komunikacija būtų patraukli tikslinei jaunimo auditorijai, atliktas empirinis tyrimas anketinės apklausos metodu.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, kaip UAB *Mantinga* produkciją vertina jaunimo auditorija.

**Tyrimo metodas** – anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas tinkamas tyrimo tikslui pasiekti, nes pasak Kardelio (2017), leidžia greitai ir patikimai surinkti informaciją apie vartotojų nuomones, požiūrį, vertinimą.

**Tyrimo populiacija ir imtis.** Tyrimo populiacija pasirinkta UAB *Mantinga* įvaldyti siekiama jaunimo auditorija – 18-29 metų jaunimas. Remiantis Gaižauskaite ir Mikėne (2014), tiriant specifinę populiaciją, kuri yra sunkiai apčiuopiama, nežinomas tikslus jos dydis, tikslingiausia atlikti netikimybinę atranką. Taikant netikimybinę atranką, kiekybinius skaičiavimus tikslinga atlikti, kai imties tūris yra bent 100. Dėl šios priežasties apklausoje turėjo būti apklausta bent 100 respondentų (būtinoji tyrimo imtis). Į anketos klausimus iš viso atsakė 115 respondentų.

**Tyrimo organizavimas.** Atlikta patogioji netikimybinė atranka ir sukurta internetinis anoniminės apklausos klausimynas, sudarytas iš 11 klausimų. Apklausos nuoroda pasidalinta įvairiose studentų *Facebook* grupėse, kuriose pagrindiniai nariai yra jaunimas. Šis tyrimo metodas pasirinktas, siekiant išsiaiškinti, kokie įmonės komunikacijos būdai reikšmingiausi tikslinei auditorijai, kas skatina juos pirkti, kokią įtaką įmonės tvarumas turi jų pirkimo įpročiams.

**Tyrimo atlikimo data** – tyrimo duomenys buvo renkami nuo 2022 m. rugsėjo 29 d. iki 2022 m. spalio 15 d. Surinkti duomenys sisteminami ir analizuojami naudojant aprašomosios statistikos metodą, tyrimo rezultatai vaizduojami grafikai.

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo laikomasi privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo, sąžiningumo principų.

Toliau bus pateikiami ir analizuojami atliktos turinio analizės ir anketinės apklausos rezultatai.

### Turinio analizės ir anketinės apklausos rezultatų analizė

UAB *Mantinga* save pristato kaip socialiai atsakingą įmonę, kuri rūpinasi tiek gamta, tiek darbuotojais, tiek ir bendruomenėmis ir, žinoma, – veikia skaidriai ir atsakingai. Organizacija skelbia, kad nuolat į savo gretas priima naujus darbuotojus ir suteikia jiems visas galimybes augti ir tobulėti. UAB *Mantinga* nuolatos bendradarbiauja su aukštosiomis mokyklomis, tokiomis kaip *Kauno kolegija*, vaikų dienos centrais iš visos Lietuvos, rengia mugės ir dirbtuves mokiniais ir studentams (UAB *Mantinga* interneto svetainė, 2022).

UAB *Mantinga* interneto svetainėje skelbiasi tvaria organizacija. Organizacija yra išsikėlusį 6 tikslus: tapti klimatui neutraliu verslu; naudoti UTZ ar RFA kakavą; RSPO aliejaus pasirinkimas gamyboje; naudoti laisvėje laikomų vištų kiaušinius; tvaresnę pakuotę; tausoti išteklius (UAB *Mantinga* interneto svetainė, 2022). Tai reiškia, kad UAB *Mantinga*, kiekvieną dieną savo produktus gamina besilaikydama visų šių tikslų, taip norėdama palikti švaresnę gamtą. Organizacija turi ir sutartį su įmone *Gamtos ateitis*, kuri padeda jiems išrūšiuoti gamybinės atliekas (UAB *Mantinga* interneto svetainė, 2022).

Ši organizacija labai aktyviai vykdo komunikacijos sklaidą savo *Facebook* paskyroje (čia turi beveik 40 tūkst. sekėjų). Didžioji dalis įrašų *Facebook* paskyroje pristato naujus arba gerai visiems žinomus gaminius, mini įvairias tradicines ir Lietuvos šventes (tėvo diena, Nepriklausomybės atkūrimo diena). *Instagram* socialiniame tinkle (1 440 sekėjai) UAB *Mantinga* turi kur kas mažiau sekėjų, bet vis tiek, ten yra pakankamai aktyvi. Dažniausiai publikuojamos tos pačios naujienos iš *Facebook* platformos. Ir *patiktukų* sulaukia vos iki 20. *LinkedIn* platformoje, įmonė dažniausiai dalinasi pačiomis karščiausiomis naujienomis su tai grindžiančiomis nuotraukomis. *Youtube* (343 sekėjai) keliami filmukai su įvairiais receptais, taip norint dar labiau išpopuliarinti savo produktus bei padėti žmonėms lengviau ir greičiau pasigaminti skanius patiekalus. UAB *Mantinga* beveik kiekvieną dieną, savo socialinėje erdvėje kelia įrašus, dalinasi naujienomis, vykdo konkursus ir šviečia žmones.

Siekiant išsiaiškinti kokio formato pranešimus UAB *Mantinga* naudoja bendraujant su vartotojais socialiniuose tinkluose, atlikta 3 mėnesių socialinių tinklų turinio analizė. Toks laikotarpis pasirinktas todėl, kad kai kuriose socialinių tinklų platformose įrašai talpinami retai, dideliais laiko intervalais vienas nuo kito. Šie duomenys pavaizduoti 1 lentelėje.

**1 lentelė. UAB *Mantinga* įrašų socialiniuose tinkluose per 3 mėnesių laikotarpį skaičius ir pobūdis** (sudaryta autorių pagal UAB *Mantinga* socialinių tinklų paskyrų duomenis, 2022)

Socialinis tinklas	Facebook	Instagram	Youtube	TikTok
Įrašų skaičius (3 mėn)	15	7	7	14
Iš jų:				
Video	-	3	7	14
Vizualinė medžiaga	15	4	-	-

Darant prielaidą, jog pagrindinė UAB *Mantinga* tikslinė rinka yra jauni žmonės ir remiantis anksčiau atliktos mokslinių šaltinių analizės rezultatais, jog šiai amžiaus grupei patraukliausia reklama yra ta, kuri pateikiama video formatu, galima daryti išvadą, jog *Facebook* platformoje derėtų dalintis daugiau įrašų, kuriuose būtų video medžiaga.

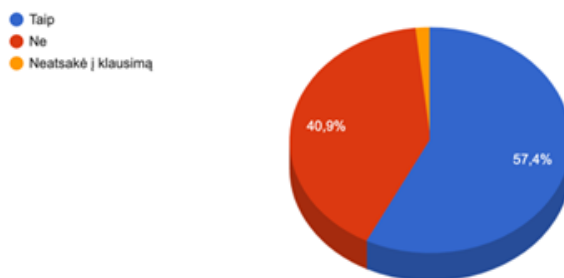
Socialiniuose tinkluose galima pastebėti, kad įmonė stengiasi reklamuoti savo produktus, kurti ryšį su vartotojais. *Facebook* platformoje nuolat rengiami įvairūs konkursai jų produktams laimėti, tokiu būdu konkurse dalyvaujantys vartotojai toliau skleidžia informaciją apie produktą, pasidalindami konkurso įrašu.

Ryšiams su visuomene UAB *Mantinga* pasitelkia pranešimus spaudai, kuriuose informuoja visuomenę apie savo veiklą, įmonės augimą, tobulėjimą, naujus produktus, pokyčius tvarumo link. Taip pat vykdo įvairias komunikacijos kampanijas, remia vaikų krepšinio lygą (*Mantinga* vaikų lyga, 2021), įvairias šventes, festivalius.

Be nagrinėjamos organizacijos interneto svetainės ir socialinių tinklų komunikacijos analizės, atlikta ir tikslinės auditorijos apklausa. Toliau pateikiama anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė.

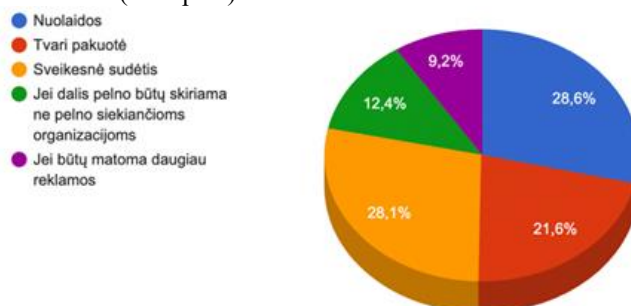
Apklausoje dalyvavo 115 respondentų – daugiau buvo moterų (47,8 proc.) nei vyrų (37,4 proc.), 14,8 proc. apklaustųjų nenorėjo atskleisti savo lyties. Daugiausiai į anketos klausimus atsakė 18 – 25 metų asmenys (53,9 proc.), likę asmenys pagal amžių pasidalino beveik po lygiai į jaunesnių nei 18 metų ir 25 – 35 metų grupes. Pagal gyvenamąją vietą respondentai pasiskirstė taip: 38,3 proc. gyvena miesteliuose/ kaimuose, 33,9 proc. gyvena didmiesčiuose, 27,8 proc. miestuose. Taigi, galima teigti, jog tyrimo respondentai atitinka siekiamą įvaldyti tikslinę auditoriją.

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonės tvarumas daro teigiamą įtaką pirkėjų įpročiams (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų atsakymai, ar jų pirkimo įpročiams įmonės tvarumas daro teigiamą įtaką

57 proc. respondentų teigė, jog įmonės tvarumas daro teigiamą įtaką jų pirkimo įpročiams. Nors tvarumas daro įtaką pirkėjų įpročiams, tačiau net 44,3 proc. apklaustųjų nežinojo, ar UAB *Mantinga* yra tvarus verslas. Į klausimą, kas respondentus skatintų dažniau pirkti UAB *Mantinga* produktus, 28,6 proc. tyrimo dalyvių atsakė, jog skatintų nuolaidos, 28,1 proc. – sveikesnė sudėtis (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų nuomonė, kas juos paskatintų pirkti UAB *Mantinga* produktus dažniau

73 proc. respondentų atsakė žinantys, kokia veikla užsiima UAB *Mantinga*, tačiau net 27 proc. apklaustųjų – nežino. Į klausimą, ar juos tenkina UAB *Mantinga* produktų asortimentas 45,2 proc. respondentų atsakė, kad taip, 27 proc., kad ne, ir 27,8 proc. tyrimo dalyvių nuomonės šiuo klausimu neturėjo. 53 proc. respondentų UAB *Mantinga* produktų sudėtis tenkina, 47 proc. – ne.

Taigi, remiantis apklausos rezultatais, galima teigti, jog didesnei daliai respondentų įmonės tvarumas daro teigiamą įtaką jų pirkimo įpročiams, tačiau nemaža jų dalis tyrimo dalyvių nežino, ar UAB *Mantinga* yra tvari organizacija, todėl verta apie tai kalbėti daugiau. Respondentus pirkti skatintų nuolaidos, sveikesnė sudėtis.

### Komunikacijos kampanijos siūlymas, remiantis tyrimo rezultatais

Siekiant kurti UAB *Mantinga*, kaip tvarios organizacijos, įvaizdį, remiantis atliktų tyrimų rezultatais, siūloma organizacijai įgyvendinti komunikacijos kampaniją pavadinimu *Aš žinau*.

**Kampanijos tikslas** – sukurti komunikacijos kampaniją, kuri prisidėtų prie palankesnio UAB *Mantinga*, kaip tvarios organizacijos, įvaizdžio formavimo jaunimo auditorijai.

**Komunikacijos kampanija** vyks gruodžio 1 dieną – sausio 6 dieną.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, remiantis 2019 metais *International Food Information Council Foundation* atlikto tyrimo apie maisto pakuotes duomenimis, buvo išsiaiškinta, kad 18 – 35 metų amžiaus tikslinei grupei priklausantys asmenys tvarumui ir sveikesnei maisto produktų sudėčiai skiria didelį dėmesį. Net 51 procentas *Millennials* kartos atstovų visada ieško sveikesnių produktų (*International Food Information Council Foundation*, 2019). Taip pat išsiaiškinta, jog aiškus ženklavimas, jog produktas yra sveikesnės sudėties, padidintų jų norą tą produktą įsigyti. 85 procentai tiriamųjų atskleidė, jog per pastaruosius penkerius metus, savo pirkimo įpročius keitė į tvaresnius. Didžiausia dalis (32 proc.) tokių asmenų priklausė 18 – 29 metų amžiaus grupei (Kuchner ir kt., 2021). Atsižvelgiant į analizės išvadą ir žinant, jog, pasak, Moreno et. al (2017), *Millennials* kartai priklausantys asmenys šiuo metu sudaro didelę pasaulio gyventojų dalį, o jų perkamoji galia daro juos patraukliu taikiniu daugeliui pramonės šakų atstovų, taip pat, greitai šios kartos atstovai sudarys 50 procentų visų pasaulio vartotojų ir pirkėjų, o organizacijoms pravartu atsižvelgti į tai, kas turi didžiausią potencialą jų prekėms įsigyti ir prisitaikyti prie šios tikslinės rinkos poreikių ir pirkimo įpročių.

#### Kampanijos uždaviniai:

1. Sukurti specialius prekių išstatymo plotus didžiausiose *Rimi*, *Maxima*, *Iki*, *Norfa* parduotuvėse, kuriuose būtų pateikiama išskirtinai tik UAB *Mantinga* produkcija.

2. Sukurti vizualus reklaminius standams, kurie bus eksponuojami parduotuvėse, didžiuosiuose lauko reklaminiuose stenduose.

3. Sudaryti bendradarbiavimo sutartis bent su 4 nuomonės formuotojais, kurių dalis auditorijos yra 18 – 29 metų asmenys, taip pat kurie savo socialiniuose tinkluose bent kartais kalba apie maistą.

4. Nuo gruodžio 1 dienos pradėti kampanijos vykdymą. Užtikrinti, kad kampanijos vizualinė medžiaga būtų matoma pirkėjams visą kampanijos vykdymo laikotarpį iki sausio 6 dienos.

5. Išrinkti 100 UAB *Mantinga* produkcijos rinkinių laimėtojų.

Remiantis Britų vyriausybės komunikacijos kampanijų rengimo gidu (2022), labai svarbu, jog kampanijos tikslai būtų: specifiniai, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs, apriboti laike. Todėl vadovaujantis šiais patarimais **tikslai** numatyti tokie:

1. Kampanijos vykdymo laikotarpiu UAB *Mantinga* pardavimus padidinti bent 10 procentų.
2. Kampanijos vykdymo laikotarpiu socialiniuose tinkluose sulaukti 5 000 #ašžinau pažymėtų pirkėjų nuotraukų.
3. Savaitė po komunikacijos kampanijos surengti anoniminę apklausą jaunimo auditorijai. Pasiiekti, jog apie tai, ar įmonė tvari, žinotų 30 procentų daugiau respondentų, nei apklausoje prieš kampaniją.

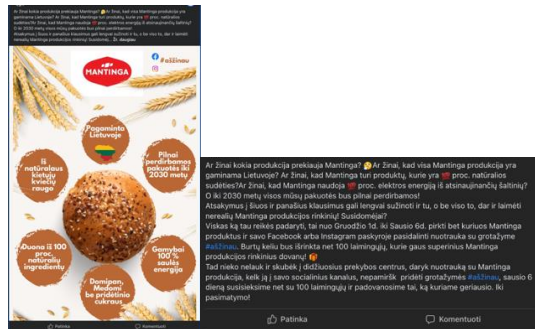
### Komunikacijos taktika

Šia komunikacijos kampanija siekiama prisidėti prie UAB *Mantinga*, kaip tvarios įmonės, įvaizdžio formavimo ir parodyti vartotojams, jog *greitas maistas* nereiškia *nesveikas maistas*. Taip pat siekiama pabrėžti ir visuomenei pristatyti UAB *Mantinga* privalumus tvarumo kontekste. Pirkėjams norima parodyti, jog tam tikros informacijos žinojimas gali pakeisti jų išankstinį požiūrį į prekę, pakeisti jų pasirinkimus, paskatinti pirkti. Visa tai tikimasi įgyvendinti įvykdžius komunikacijos kampaniją.

**Kampanijos įgyvendinimo trukmė** – komunikacijos kampanija vyks nuo gruodžio 1 dienos iki sausio 6 dienos.

**Komunikacijos kampanijoje bus naudojamos šios komunikacijos priemonės:**

1. Žinutės socialiniuose tinkluose (žr. 3 pav.)



3 pav. UAB *Mantinga* žinutės kontekstas socialiniuose tinkluose (sukurta autorių)

2. Standai prekybos centruose pirmajame kampanijos etape ir lauko standai antrajame kampanijos etape (žr. 4 pav.)



4 pav. Reklaminiai standai prekybos centrams ir lauko reklamoms (sukurta autorių)

3. Naujienlaiškiai UAB *Mantinga* naujienų prenumeratoriams. Tekstas toks pats, kaip ir žinutės socialiniuose tinkluose, pridėtas plakato vizualas.

4. Bendradarbiavimas su *Kitokie pasikalbėjimai* tinklalaide. UAB *Mantinga* galėtų tapti *Kitokių pasikalbėjimų* rėmėjais. Tokiu būdu pritrauktų savo tikslinę auditoriją, kadangi šią internetinę laidą žiūri maždaug 18-29 metų asmenys. Laidos filmavime vyksta įvairūs žaidimai, į kuriuos įtraukiami ne tik pašnekovai, bet ir žiūrovai, todėl *Mantinga* produkcija galėtų tapti vienu iš prizų, kuris būtų dovanojamas žiūrovams, pabrėžiant įmonės kelionę tvarumo link ir sveikesnę sudėtį.

5. Nuomonės formuotojų įrašai *Instagram* socialiniame tinkle

- **Dovilė Filmanavičiūtė** savo *Instagram* paskyroje įkelia įrašą, kuriame pasakoja, jog jos vaikas vėl susirgo ir ji turi pasilikti su juo namuose, tačiau tuo pačiu metu turi ir dirbti, todėl dažnai nespėja visko padaryti laiku. Ji pristato

*Mantinga* produktus, taip, jog jie yra greitai paruošiami ir itin skanūs, o prie viso šito dar ir sveiki, kadangi gaminami iš natūralių ingredientų (žr. 5 pav.).



5 pav. Dovilės Filmanavičiūtės *Instagram* įrašo pavyzdys (sukurta autorių)

• **Orijus Gasanovas** pasidalina įrašu *Instagram* platformoje pirmadienį, kadangi pirmadieniais jis visada apsiperka *Maxima* parduotuvėje. Įrašė įdedama stendo ir *Mantingos* produkcijos nuotrauka, prie kurios Orijaus žinutė (žr. 6 pav.). Antrasis Orijaus įrašas – story formato *Instagram* socialiniame tinkle. Filmuojama, kad Orijus skuba į oro uostą dar vienai savo kelionei ir nespėja papusryčiauti namuose. Su savimi turi UAB *Mantinga* sumuštinį, kurį gali suvalgyti važiuodamas taksi. Orijaus žinutė skamba taip:

„Beveik vėluoju į skrydžio registraciją. Nespėjau papusryčiauti. Gerai, kad šaldytuve turėjau *Mantingos* sumuštinį, todėl galiu papusryčiauti net važiuodamas taksi. *Mantinga* vykdo kampaniją, kurioje nori supažindinti su tuo, jog greitas maistas nėra lygu nesveikas maistas, o šis verslas veikia tvariai. Fotografuodami ir keldami *Mantinga* produkcijos nuotraukas su #ašžinau socialiniuose tinkluose, galite laimėti *Mantinga* produkcijos rinkinį. Norėčiau laimėti ir aš, juk laukia dar daug kelionių, o *Mantinga* produkcija labai patogu mėgautis, kad ir kur bebūtum.“



6 pav. Orijaus Gasanovo *Instagram* įrašo pavyzdys (sukurta autorių)

• **Naglis Bierancas** *Instagram* socialiniame tinkle pasidalina *reels* formato įrašu, kuriame su vyru Luku nusprendžia varžytis, kuris greičiau pagamins maistingus pietus greičiau. Lukas gamina makaronus, o Naglis per daug trumpesnę laiką iškepa UAB *Mantinga* sumuštinį. Lukas suabejoja sumuštinio maistine verte ir pasako, jog „čia juk nesveika“, todėl Naglis sako: „Pats tu nesveikas! Ar žinai, kad greitas maistas nereiškia nesveikas? Šitas *Mantingos* sumuštinis net sveikesnis už tavo makaronus, nes bandelė yra 100 proc. natūralios sudėties, jame yra liesos mėsos ir šviežių daržovių. Netiki, pasiskaityk!“. Lukas telefone pamato *Mantinga* reklamos vizualinę medžiagą ir nufotografavęs Naglio pagamintą sumuštinį rodo, kad įkelia įrašą savo *Instagram* paskyroje su grotažyme #ašžinau ir paklausia Naglio „O tu matei, kad *Mantinga* dovanoja savo produkcijos rinkinius?“.

Šie nuomonės formuotojai pasirinkti, nes jie įdomūs jaunimo auditorijai, taip pat kai kurie iš jų jau yra bendradarbiavę su UAB *Mantinga* ir buvo pasiekta gerų rezultatų, todėl naudinga jų paslaugomis naudotis vėl. Taip pat pasirinkti nuomonės formuotojai savo paskyrose bent kartais kalba apie maistą, patiekalus.

**Numatyti projekto veiksmingumo vertinimo metodai.** Numatomi kampanijos rezultatai priklausys nuo susidomėjusių asmenų įsitraukimo ir konkurso sąlygų įgyvendinimo socialiniuose tinkluose. Projektas bus vertinamas pagal kiekybinius ir kokybinius vertinimo rodiklius. Atsižvelgiant į kiekybinius kriterijus bus suskaičiuoti kampanijos metu vykdomo konkurso sąlygas atitinkantys įrašai socialiniuose tinkluose su žyma #ašžinau, taip pat po kampanijos įgyvendinimo bus atlikta apklausa, kurioje bus siekiama sužinoti, ar respondentai žino apie UAB *Mantinga*, bus skaičiuojama, kiek procentų respondentų apie tai žino ir rezultatai lyginami su buvusiais prieš komunikacinę kampaniją. Taip pat apskaičiuojamas pelno pokytis, palyginti pardavimų skaičiai tuo pačiu metu pernai ir kampanijos vykdymo metu. Taip pat bus suskaičiuotas UAB *Mantinga* socialinių tinklų paskyrų sekėjų pokytis nuo lapkričio 30 dienos iki sausio 6 dienos. Rezultatus bus galima vertinti ir pagal bendradarbiaujančių nuomonės formuotojų auditorijos



pasiekiamumo rodiklius. Atsižvelgiant į kokybinius rodiklius, bus vertinama 18 – 29 metų amžiaus grupei priklausančių asmenų požiūris į UAB *Mantinga* produkcijos sudėtį ir tvarumą.

### Išvados

1. Remiantis teorinių šaltinių analizės rezultatais, galima teigti, jog *Millennials* kartai priklausanti visuomenės dalis sudaro didelę dalį potencialių vartotojų ir verslai turėtų skirti dėmesio šios tikslinės rinkos tyrinėjimui. Šios kartos pirkimo įpročiai ir poreikiai kardinaliai skiriasi nuo vyresnių kartų – jie mažiau lojalūs prekių ženklams, labiau domisi tvarumu ir sveikesne gyvensena. Pirkimą jie labiau vertina ne kaip pačio daikto įsigijimą, o kaip patirtį. Taip pat šiai kartai labai svarbu, jog prekės ir paslaugos atspindėtų jų vertybes, socialinę padėtį, už tai jie linkę sumokėti daugiau. Lengviausia ir efektyviausia šio amžiaus kategoriją pasiekti socialinių tinklų pagalba. Patraukliausias reklamų turinys – vizualinių kūrinių, trumpų video įrašų ir įdomios istorijos derinys. Pritaikius marketingo komplekso elementus prie šios tikslinės rinkos poreikių, organizacija neabejotinai gautų didelę naudą.

2. Atlikus tyrimą galima teigti, jog UAB *Mantinga*, siekdama pagerinti savo, kaip tvarios organizacijos, įvaizdį jaunimo auditorijai, turėtų daugiau kalbėti apie tvariai vykdomą veiklą, produktų kokybę, pakuočių tvarumą. Tam siūloma vykdyti komunikacijos kampaniją *#Ašžinau*. Komunikacijos kampanijoje naudoti tokias priemones kaip kokybiškus standus prekybos centruose. Didesnę dėmesį reikėtų skirti komunikacijai socialiniuose tinkluose, daugiau žinučių apie komunikacijos kampaniją pateikti video formatu arba tekstu, papildytu kokybiška vizualine medžiaga. Taip pat vertėtų bendradarbiauti su tinkamais nuomonės formuotojais, kurių kasdienis gyvenimas, pomėgiai, atitinka reklamuojamus produktus. Reklaminės medžiagos naudojimas tinklalaidėse taip pat galėtų sulaukti didelio susidomėjimo, nes jaunimo auditorija mėgsta žiūrėti tokio tipo įrašus. Vertėtų susikurti naujienlaiškius, tačiau nerekomenduojama jų siųsti per dažnai, kadangi jaunimo auditorija per dažną reklamos gavimą gali laikyti įkyriu ir tai turėtų neigiamos įtakos įmonės įvaizdžio suvokimui. Tikimasi, kad įgyvendinus pasiūlytą komunikacijos kampaniją, UAB *Mantinga* pardavimai padidėtų 10 proc., socialiniuose tinkluose būtų sulaukta 5 000 nuotraukų su grotazyme *#ašžinau* ir jaunimo auditorijos segmente 30 proc. padidėtų UAB *Mantinga*, kaip tvarios organizacijos, žinomumas.

### Literatūra

- Barska, A. (2018). *Millennial consumers in the convenience food market*. Library of science. Management. Vo.22, No.1. DOI: 10.2478/manment-2018-0018
- Beall, G. (2017). 8 Keys to Connecting With Teens on Social Media. <https://www.business2community.com/social-media/8-keys-connecting-teens-social-media01807524#77j03v2I3w35piry.97>
- Bilgihan, A. (2016). Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding. *Computers in Human Behavior. Volume 61, pages 103-113*. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.014>
- Britų vyriausybės komunikacijos kampanijų rengimo gidas (2022). <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/delivering-government-campaigns/guide-to-campaign-planning-oasis/>
- Gaižauskaitė, I. & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Vilnius: MRU leidykla. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- International Food Information Council Foundation. (2019). *Food Labeling Survey*. <https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2019/01/IFIC-FDN-AHA-Report.pdf>
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kuchner, S. ir kt. (2021). *Global Sustainability Study*. [https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher Global Sustainability Study 2021.pdf](https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher%20Global%20Sustainability%20Study%202021.pdf)
- Mantinga vaikų lyga (2021). Prieiga per internetą: <http://mkml.lt/category/mantinga-vaiku-lyga/>
- Mantinga internetinė svetainė (2022). Prieiga per internetą: <https://www.mantinga.lt/lt/mes>
- Moreno, F. M., et. al. (2017). The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior. *International Journal of Marketing Studies; Vol. 9, No. 5*. <https://pdfs.semanticscholar.org/eba8/ed6fbadac07bfb6341782967df3722d50aee.pdf>
- Rahman, S. M. (2015). Consumer Expectation from Online Retailers in Developing E-commerce Market: An Investigation of Generation Y in Bangladesh. *International Business Research; Vol. 8, No. 7*. <https://pdfs.semanticscholar.org/bd91/c3cbdca019cf1a92386f9832d86b8904f77d.pdf>
- Silvia, S. (2019). The Importance of Social Media and Digital Marketing to Attract Millennials' Behavior as a Consumer. *Journal of International Business Research and Marketing Volume 4, Issue 2*. [https://www.researchgate.net/profile/Sarah-Silvia/publication/335517333\\_The\\_Importance\\_of\\_Social\\_Media\\_and\\_Digital\\_Marketing\\_to\\_Attract\\_Millennials'\\_Behavior\\_as\\_a\\_Consumer/links/5d70be2d4585151ee49e5ace/The-Importance-of-Social-Media-and-Digital-Marketing-to-Attract-Millennials'-Behavior-as-a-Consumer.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sarah-Silvia/publication/335517333_The_Importance_of_Social_Media_and_Digital_Marketing_to_Attract_Millennials'_Behavior_as_a_Consumer/links/5d70be2d4585151ee49e5ace/The-Importance-of-Social-Media-and-Digital-Marketing-to-Attract-Millennials'-Behavior-as-a-Consumer.pdf)

### PREPARATION OF THE COMMUNICATION PROJECT UAB MANTINGA IN ORDER TO IMPROVE THE IMAGE OF THE ORGANIZATION

To create a successful communication project, it is important to consider all the smallest details so that everything goes smoothly, and both the target audience and the organizers are satisfied. When carrying out event communication, it is important not to forget and properly assess the attractiveness of the project to the target audience and to choose the appropriate communication methods and tools. In this article, based on literature analysis, content analysis of communication channels, questionnaire survey, UAB *Mantinga*'s communication campaign recommendations are presented, which should be used to improve the company's image among 18–29-year-olds.

Keywords: communication project, image improvement, sustainability, youth audience.

# SKAITMENINIO MARKETINGO PRIEMONIŲ PAVEIKUMAS

*Greta Aliulytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiame moksliniame straipsnyje nagrinėjama skaitmeninio marketingo samprata ir skaitmeninio marketingo priemonių teoriniai aspektai, taip pat siekiant išsiaiškinti vartotojų elgseną skaitmeninėje erdvėje, atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas – nustatyti paveikiausias skaitmeninio marketingo priemones vartotojams. Naudojant skirtingas skaitmeninio marketingo priemones svarbu įvertinti ir naudojamų priemonių veiksmingumą, kadangi gausus priemonių naudojimas ne visada lemia išsikeltų tikslų pasiekimą, svarbu pasirinkti tinkamas priemones. Straipsnyje pateikiami teoriniai skaitmeninio marketingo priemonių tobulinimo aspektai, pateikiama kiekybinio tyrimo metodologija ir nagrinėjami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, kuriais remiantis organizacijos gali numatyti savo skaitmeninio marketingo priemonių tobulinimo veiksmus.

**Temos raktiniai žodžiai:** skaitmeninis marketingas, skaitmeninio marketingo priemonės.

## Įvadas

**Temos aktualumas** – sparti technologijų pažanga ir aktyvus internetinės erdvės naudojimas suformavo naujus vartotojų įpročius bei pakeitė komunikacijos palaikymo būdus su organizacijomis. Skaitmeninis marketingas tapo vienu pagrindiniu komunikacijos palaikymo tarp įmonės ir vartotojų kanalu (Desai ir Vidyapeeth, 2019). Modernioje ir nuolat besikeičiančioje rinkoje, įmonėms tampa svarbu išlikti konkurencingoms ir veiklą optimizuoti skaitmeninėje erdvėje, kadangi vis daugiau vartotojų naudojasi internetu. Kiekvienai organizacijai vartotojų elgsena internetinėje erdvėje tampa svarbiu rodikliu, padėsiančiu suvokti vartotojų įpročius, todėl svarbu naudoti įvairias skaitmeninio marketingo priemones, kurios padeda identifikuoti tikslinę vartotojų rinką, prisideda prie pardavimų skatinimo ir naujų vartotojų pritraukimo (Veleva ir Tsvetanova, 2020). Siekiant skaitmeninio marketingo pagalba įgyti konkurencinių pranašumų rinkoje bei įgyvendinti išsikeltus tikslus, svarbu naudoti suplanuotą ir tikslią marketingo strategiją. Veiksmingų skaitmeninio marketingo priemonių naudojimas padeda organizacijoms pasiekti išsikeltus tikslus, todėl svarbu nuolat stebėti ir vertinti naudojamų priemonių efektyvumą bei numatyti tobulinimo galimybes.

**Darbo problema** – siekiant skatinti pardavimus ir įgyti konkurencinį pranašumą skaitmeninėje erdvėje vis dažniau naudojamos įvairios skaitmeninio marketingo priemonės, kurios ne visuomet padeda pasiekti norimus rezultatus, todėl svarbu nuolat stebėti ir vertinti naudojamų priemonių poveikumą bei numatyti tobulinimo galimybes. Naudojamų skaitmeninio marketingo priemonių tobulinimas prisidėtų prie sėkmingo užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, tad keliamas probleminis klausimas, kaip tinkamai naudoti skaitmeninio marketingo priemones, siekiant paveikti vartotojų elgseną skaitmeninėje erdvėje?

**Darbo tikslas** – atlikus mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą, įvertinti, kurios skaitmeninio marketingo priemonės yra paveikiausios vartotojams.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti teorinius skaitmeninio marketingo priemonių naudojimo aspektus.
2. Atlikus kiekybinį tyrimą, išsiaiškinti skaitmeninio marketingo priemonių poveikumą vartotojams.

**Darbo objektas** – skaitmeninio marketingo priemonės.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė.

## TEORINIAI SKAITMENINIO MARKETINGO PRIEMONIŲ NAUDOJIMO ASPEKTAI

### Skaitmeninio marketingo samprata ir ypatybės

Skaitmeninių technologijų atsiradimas bei populiarumas pakeitė vartotojų įpročius, organizacijų naudojamus tradicinio marketingo įrankius bei verslo organizavimo būdus. Sparti technologijų pažanga, jų modernizavimas ir praktinis pritaikomumas lėmė daugelio verslų perėjimą į skaitmenizuotą veiklos vykdymą, elektroninių parduotuvių bei verslo paskyrų socialiniuose tinkluose kūrimą. Šie pokyčiai kardinaliai pakeitė vartotojų ir įmonių bendravimo ypatumus, kadangi skaitmeninėje erdvėje komunikacija su klientais tapo efektyvesnė bei paprastesnė. Remiantis atliktais tyrimais, apie 75 proc. vartotojų didžiąją savo kasdieninio laiko dalį praleidžia būtent skaitmeninėje erdvėje (Veleva ir Tsvetanova, 2020), tad galima teigti, jog įmonių veiklos organizavimo perkėlimas į skaitmeninę aplinką tapo vienu sėkmingiausių rinkos pokyčių. Sparti technologijų pažanga lėmė skaitmeninio marketingo išsigalėjimą rinkoje mažinant tradicinio marketingo apimtį, kadangi tiek organizacijos, tiek klientai pradėjo aktyviai naudotis internetu. Mokslinėje literatūroje daugelis autorių skirtingai apibrėžia skaitmeninio marketingo sąvoką (žr. 1 lentelę).

**3 lentelė. Skaitmeninio marketingo samprata** (sudaryta autorės pagal Visser, Sikkenga ir Berry, 2019; Chaffey ir Ellis-Chadwick, 2019; Veleva ir Tsvetanova, 2020; Kotler, Cao, Wang ir Qiao, 2020)

Autoriai	Apibūdinimas
Visser, Sikkenga ir Berry (2019)	Skaitmeninis marketingas – procesas, kurio metu organizacijos ir klientai, naudojantis internetu, kuria vertę ir produktus.
Chaffey ir Ellis-Chadwick (2019)	Skaitmeninis marketingas – rinkodaros tikslų pasiekimas, taikant skaitmenines priemones, duomenis ir technologijas.
Veleva ir Tsvetanova (2020)	Skaitmeninis marketingas – skaitmeninių rinkodaros priemonių naudojimas, siekiant didinti pelną, tenkinti vartotojų poreikius, pritraukti naujus klientus bei išlaikyti esamus.
Kotler, Cao, Wang ir Qiao (2020)	Skaitmeninis marketingas – produktų ar paslaugų rinkodaros procesas, naudojant skaitmenines technologijas ir reklamas.

Atsižvelgiant į skirtingų autorių apibūdinimus, galima teigti, jog skaitmeninis marketingas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip skaitmeninių priemonių naudojimas, siekiant pritraukti naujų klientų, didinti pelną, išlaikyti esamus klientus, siekti organizacijos tikslų. Svarbu atkreipti dėmesį, jog kiekvienoje sąvokoje akcentuojama skaitmeninio marketingo priemonių panaudojimo svarba, kadangi jų pagalba yra pasiekiami numatyti tikslai. Skaitmeninio marketingo priemonės apima internetinę svetainę, elektroninę parduotuvę, paieškos sistemas, socialinius tinklus, elektroninį pašta, turinio marketingą, reklaminius skydelius (Veleva ir Tsvetanova, 2020). Galima teigti, jog tikslingas skaitmeninių marketingo priemonių naudojimas kiekvienai organizacijai gali padėti efektyviai įgyvendinti išsikeltus tikslus. Skirtingų autorių įžvalgos įrodo skaitmeninio marketingo svarbą šiandieninėje dinamiškoje rinkoje bei akcentuoja pagrindinį skaitmeninio marketingo tikslą – vartotojų poreikių tenkinimą. Galima teigti, jog šiuolaikinėje rinkoje įmonėms svarbiausias yra vartotojas bei jo lūkesčių patenkinimas, tad įmonių veiklos procesas dažniausiai yra nukreiptas į kokybišką paslaugos suteikimą, mandagų aptarnavimą ir kitas garantijas, kurios skatintų klientus naudotis įmonės paslaugomis. Svarbu išskirti ir skaitmeninio marketingo privalumus ir trūkumus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Skaitmeninio marketingo privalumai ir trūkumai** (sudaryta autorės pagal Veleva ir Tsvetanova, 2020; Labanauskaitė ir Jonuškienė, 2020)

Privalumai	Trūkumai
Aukštas interaktyvumo lygis – užtikrina kokybiškesnį bendravimą su klientais, geresnių tarpusavio ryšių kūrimą bei klientų pritraukimą.	Perteklinis reklamų skelbimas, nepublikuojant svarbios informacijos apie įmonę, vidinę įmonės aplinką.
Geografinių barjerų įveikimas – suteikia galimybę sėkmingai bendrauti su kitų šalių partneriais, klientais.	Neigiami klientų atsiliepimai
Pasiekiamumas visą parą – suteikiama prieiga klientams įsigyti prekes ar rasti jiems naudingą informaciją jiems patogiu metu.	Saugumo ir privatumo problemos.

Skaitmeninis marketingas pasižymi įmonės ir klientų tarpusavio komunikacijos efektyvumu, kadangi aktyviai naudojant mobiliuosius telefonus ir kompiuterius klientai svarbiausios informacijos bei rūpimų atsakymų ieško būtent internetinėje erdvėje. Galima teigti, jog kiekvienos įmonės veiklos organizavimas skaitmeninėje erdvėje suteikia galimybę kurti geresnius organizacijos ir vartotojų tarpusavio santykius, pritraukti naujus vartotojus bei pelnyti pasitikėjimą. Kiekvienas asmuo vertina organizacijos požiūrį į klientus, atkreipia dėmesį į atsiliepimų skiltis, tad svarbu pasidalinti ir klientų patirtimi, skatinti klientus palikti atsiliepimus apie įmonę, kadangi tai kuria papildomą vertę bei stiprina vartotojų pasitikėjimą organizacija (Veleva ir Tsvetanova, 2020). Svarbu paminėti, jog naudojant skaitmeninio marketingo priemones yra pasiekama didelė auditorijos dalis nepaisant geografinių barjerų, todėl aktualios informacijos pasiekiamumas internetinėje erdvėje yra kur kas didesnis. Taip pat yra galimybė lengviau atrasti tikslią auditoriją bei sėkmingai kreiptis į tikslinius vartotojus, pritaikant reklamines kampanijas, kuriant naujus produktus.

Apibendrinant galima teigti, jog technologijų pažanga kardinaliai pakeitė vartotojų įpročius, kadangi vartotojai praleidžia vis didesnę savo kasdienio laiko dalį skaitmeninėse erdvėse. Skaitmeninis marketingas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip skaitmeninių priemonių naudojimo procesas, norint didinti įmonės reklamos sklaidą, suvokti ir tenkinti vartotojų poreikius, pritraukti naujus klientus bei įgyvendinti įmonės išsikeltus tikslus. Skaitmeninis marketingas pasižymi klientų tarpusavio komunikacijos gerinimu, naujų klientų pritraukimu, didesniu pasiekiamumu lygiu bei pasitikėjimo įmone didinimu, tačiau išsiskiria ir trūkumais, tokiais kaip didelis konkurencijos lygis skaitmeninėje erdvėje, neigiami vartotojų atsiliepimai.

### Skaitmeninio marketingo priemonės ir veiksmingumo didinimo galimybės

Skaitmeninio marketingo įsigalėjimas rinkoje pakeitė daugelio organizacijų veiklos proceso vykdymą bei komunikacijos su klientais palaikymo būdus. Pasikeitę vartotojų elgsenos motyvai įrodė skaitmenizuotos erdvės svarbą kiekvienam vartotojui, kadangi daugeliui internetas tapo vienas pagrindinių ir patikimiausių informacijos šaltinių. Vartotojų elgsena internetinėje erdvėje tapo vienu iš svarbiausių faktorių įmonėms, kadangi atsižvelgiant į vartotojų elgsenos įpročius, galima lengviau koordinuoti veiklos procesą bei numatyti reikalingus pakeitimus, siekiant užtikrinti kokybišką paslaugos bei aktualios informacijos suteikimą vartotojams. Siekiant įgyti konkurencinių pranašumų rinkoje bei tobulinti veiklos proceso organizavimą, svarbu atkreipti dėmesį į taikomas skaitmeninio marketingo priemones.

Skaitmeninio marketingo priemonės naudojamos rinkodaros tikslams įgyvendinti, kurių pagrindinis tikslas yra didinti pelną, pritraukiant naujų vartotojų bei išlaikyti esamus (Veleva ir Tsvetanova, 2020). Pagrindinės skaitmeninio marketingo priemonės yra internetinė svetainė, elektroninė parduotuvė, paieškos sistemos, elektroninis paštas, socialiniai tinklai, reklaminiai skydeliai, tinklaraštis, mobilusis marketingas, internetinė partnerystė (žr. 3 lentelę).

**4 lentelė. Skaitmeninio marketingo priemonės (sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus autorius)**

Skaitmeninio marketingo priemonė	Apibūdinimas
Internetinė svetainė	Vieta, kurioje vartotojas gali greitai rasti reikalingą informaciją, susiformuoti įvaizdį apie įmonę bei jos reputaciją. Internetinės svetainės tikslas – pritraukti klientus bei pateikti išsamią informaciją apie veiklos organizavimo ypatumus (Liesionis ir kt., 2016).
Elektroninė parduotuvė	Prekių ar paslaugų pateikimas ir pardavimas internete. Suteikiama galimybė vartotojams prekes įsigyti internetu savarankiškai, rasti informaciją apie prekes ir kitą pirkimo procesui svarbią informaciją (Veleva ir Tsvetanova, 2020).
Paieškos sistemos (SEO, SEM)	Svetainės optimizavimo procesas, padėsiantis užimti aukštesnes pozicijas paieškos sistemoje bei didinantis organinį svetainės pasiekiamumą (Desai ir Vidyapeeth, 2019).
Elektroninis paštas	Efektyvi, greita, minimalių kaštų reikalaujanti priemonė, kurią naudojant pasiekama tikslinė vartotojų grupė (Veleva ir Tsvetanova, 2020; Wu, Li ir Liu, 2018).
Socialiniai tinklai	Virtualios socialinių tinklų platformos, kurios suteikia galimybę vartotojams rasti aktualią informaciją, komunikuoti su įmonėmis, sekti mėgstamus prekių ženklus ar organizacijas (Mumtaz, 2019).
Reklaminiai skydeliai	Tai interaktyviai pateikiamos reklamos internetinėje erdvėje, kuriomis siekiama atvesti vartotojus į įmonės svetainę, įvykdyti pirkimą ar kitą veiksmą (Liesionis ir kt., 2016).
Mobilusis marketingas	Tai svetainės, programų, elektroninės parduotuvės pritaikymas mobiliems įrenginiams. Daugėjant mobiliųjų įrenginių vartotojų, svarbu optimizuoti mobiliųjų įrenginių pritaikomumą, kadangi organizacija ir vartotojai gali komunikuoti tiesiogiai patogiu metu (Bala ir Verma, 2018).
Internetinė partnerystė (angl. affiliate marketing)	Procesas, kai yra mokama partneriams už naujų klientų paiešką, produktų reklamą, pardavimų didinimą. Vystoma partnerių rinkodara naudinga organizacijoms, nes skelbiamas turinys žinomų asmenų paskyrose didina organizacijos žinomumą, skatina kitų asmenų susidomėjimą įmonės veikla, bei didina lankytojų skaičių svetainėje (Bala ir Verma, 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog skaitmeninio marketingo priemonių naudojimas yra efektyvus būdas pritraukti klientus, skatinti klientus pirkti prekes, domėtis produkcija bei kurti lojalius santykius. Socialinių medijų naudojimas formuoja įmonės įvaizdį bei didina įmonės žinomumo lygį. Tikslingas pasirinktų priemonių naudojimas padeda pasiekti išsikeltus tikslus, sėkmingai vystyti verslą bei palaikyti komunikaciją su klientais.

Svarbiausias skaitmeninio marketingo planavimo etapas yra tikslų nustatymas. Svarbu pabrėžti, jog skaitmeninio marketingo tikslas ir pagrindiniai įmonės tikslai turi glaudžiai tarpusavyje sietis, tad dažniausiai tikslai formuojami remiantis pagrindine įmonės veiklos charakteristika ir bendraisiais tikslais (Labanauskaitė ir Jonuškienė, 2020). Tikslų identifikavimas padeda išsirinkti tinkamas priemones tikslui pasiekti, kadangi remiantis numatytu tikslu galima pritaikyti priemonių teikiamą naudą ir optimizuoti į veiklos procesą (Kelley, Sheehan, Dobias, Koranda ir Jugenheimer, 2022). Pabrėžiama, jog vieni pagrindinių skaitmeninio marketingo tikslų yra vartotojų poreikių tenkinimas bei efektyvios komunikacijos palaikymas, pasitelkiant skaitmeninio marketingo priemones (Išoraitė, 2020). Konkretaus tikslo nustatymas yra esminis skaitmeninio marketingo proceso etapas, užtikrinantis tikslingą skaitmeninio marketingo priemonių pasirinkimą bei veiklos organizavimą. Taip pat svarbu identifikuoti ir tikslingą auditoriją, išsiaiškinti jų poreikius, analizuoti elgesį ir vartojimo įpročius, kadangi kiekvienas klientas pasižymi skirtingais vartojimo įpročiais. Tikslinės grupės identifikavimas užtikrina tikslingą skaitmeninio marketingo priemonių pasirinkimą bei kuriamo turinio kokybę, kadangi susipažinus su tikslinio vartotojo persona, kuriamą turinį galima tikslingai nukreipti į potencialų klientą. Sabaitytė (2017) akcentuoja, jog svarbu atsižvelgti į vartotojų demografinius ir geografinius rodiklius, nes internetinės erdvės vartotoją tikslingiausia grupuoti pagal amžių, lytį bei gyvenamąją vietovę, kadangi publikuojamas reklamas, pasiūlymus tampa lengviau pritaikyti tikslinėms auditorijoms. Identifikavus tikslingą vartotojų grupę, svarbu atkreipti dėmesį į pasirinktas skaitmeninio marketingo priemones ir kuriamą turinį. Tinkamų sklaidos kanalų pasirinkimas lemia didesnę informacijos pasiekiamumą bei susidomėjimą vartotojų tarpe. Visos sklaidos priemonės pasižymi konkrečiais pranašumais bei gali prisidėti prie specifinio organizacijos tikslo įgyvendinimo.

Šliburytė ir Skėrytė (2017) akcentuoja, jog skaitmeninėje aplinkoje žmonių dėmesio sutelktumas pirmiausiai yra nukreiptas į įrašuose naudojamas spalvas bei kitus simbolius, kuriančius asociacijas apie organizaciją arba prekės ženklą vartotojui. Todėl svarbu ne tik kurti aktualų turinį, bet ir naudoti atitinkamas, įmonę reprezentuojančias spalvas, logotipą ar kitus simbolius, didinančius įmonės žinomumo lygį bei atpažįstamumą. Aktualaus turinio kūrimas auditorijai yra efektyvus būdas komunikuoti su vartotojais, skatinti jų įsitraukimą į diskusijas bei publikuoti specialius pasiūlymus (Key ir Czapplewski, 2017). Svarbu ir tiesioginio ryšio su klientais palaikymas, greitas klausimų atsakymas bei nuolatinė komunikacija aktualiomis temomis. Svarbių atsakymų į rūpimus klausimus pateikimas skaitmeninėse medijose bei greitas atsakymų pateikimas klientams tenkina vartotojų lūkesčius, kadangi vartotojams svarbiausiu rodikliu tapo atsakymų pateikimo bei informacijos paieškos laikas, kadangi reikiamą informaciją tikimasi rasti greitai. Pabrėžiama, jog skaitmeninio marketingo komunikacijos vienas pagrindinių tikslų yra žinių suteikimas vartotojams apie įmonės paslaugas, prekes, veiklą bei suvokimo apie prekės ženklą formavimas (Key ir Czapplewski, 2017). Palaikant tiesioginius ryšius su tiksline auditorija, kuriamas pasitikėjimas įmone, skatinamas lojalumas bei naujų klientų

pritraukimas, tad tiesioginio ryšio palaikymas yra svarbus elementas, siekiant išlaikyti lojalius klientus. Paskutinis etapas - kontrolė, kai yra vertinama įmonės vykdoma veikla, rezultatai bei numatomos tobulinimo galimybės. Norint geriausių rezultatų pasiekimo, svarbu kiekvienam veiklos etape kontroliuoti veiklos proceso etapus bei stebėti gaunamus rezultatus ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos tendencijų. Didelė konkurencija rinkoje skatina įmones naudoti skirtingas marketingo priemones, siekiant įgyvendinti išsikeltus tikslus bei pritraukti vartotojus. Neretai organizacijos pervertina galimybes ir pradeda naudoti visas priemones, siekiant pasivyti konkurentus, tačiau svarbiausia yra tikslingai naudoti pasirinktas priemones ir efektyviai jas valdyti, jog būtų įgyvendinami numatyti įmonės tikslai. Skaitmeninėje aplinkoje svarbu atrasti konkurencinių pranašumų bei siekti veiklą pristatyti per unikalumo prizmę, kadangi konkurentų kopijavimas nesuteikia papildomos vertės įmonės reputacijai, o įmonės įvaizdis vartotojų tarpe taip pat gali būti neigiamas. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į naudojamų skaitmeninio marketingo priemonių veiksmingumą. Siekiant įvertinti ar naudojamos priemonės yra veiksmingos būtina nuolat analizuoti rezultatus, koordinuoti naudojamas priemones ar mažinti jų apimtį.

Apibendrinant galima teigti, jog skaitmeninio marketingo planavimo procesas leidžia tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų. Svarbu identifikuoti konkrečius įmonės tikslus, išskirti tikslinę vartotojų grupę bei numatyti naudotinus sklaidos kanalus, jog būtų kryptingai siekiama įmonės tikslų įgyvendinimo. Taip pat naudojant skaitmeninio marketingo priemones, svarbu nuolat vertinti priemonių poveikumą, stebėti rezultatus bei numatyti tobulinimo etapus. Siekiant įvertinti naudojamų skaitmeninio marketingo priemonių efektyvumą, svarbu atsižvelgti į vartotojo patirtį bei įvertinti vartotojo pirkimo kelionę internetinėje svetainėje. Svarbu išlaikyti vartotojo dėmesį ir susidomėjimą, norą pirkti prekes, kas galiausiai lemia vartotojo apsisprendimą įsigyti prekes, paslaugas. Vartotojo elgsenos vertinimas internetinėje erdvėje yra svarbiausias elementas, siekiant sėkmingų tikslų įgyvendinimo. Pasitelkiant įvairius įrankius, galima tikslingai stebėti lankytojų svetainėje skaičių, atmetimo rodiklius, vartotojų apsilankymo svetainėje trukmę, paspaudimo rodiklius, atliktų konversijų skaičių bei kitus rodiklius, padėsiančius įvertinti naudojamų priemonių efektyvumą. Remiantis analitikos rezultatais, tikslinga numatyti priemonių tobulinimo galimybes, siekiant kad vartotojo patirtis skaitmeninėje erdvėje būtų geresnė, o atliktų konversijų skaičius didėtų.

### Skaitmeninio marketingo priemonių poveikumo vartotojams tyrimo metodologija

**Tyrimo aktualumas.** Modernioje ir dinamiškoje rinkoje svarbu prisitaikyti prie tendencijų, tad įmonių veiklos optimizavimas skaitmeninėje erdvėje yra būtinybė, siekiant išlikti konkurencingoje aplinkoje. Būtent skaitmeninis marketingas tampa svarbiausia priemone verslo sėkmei garantuoti, konkurenciniam pranašumui išlaikyti bei pritraukti naujų vartotojų. Svarbu tinkamai išnaudoti skaitmeninės erdvės įrankius ir palaikyti ryšį su vartotojais, kadangi Lietuvoje internetu naudojasi apie 88 procentus 16-74 metų amžiaus asmenų (Oficialiosios statistikos portalas, 2022), tad vartotojų pasiekiamumas skaitmeninėje erdvėje yra didžiausias. Tinkamų skaitmeninio marketingo priemonių pasirinkimas lemia didesnę vartotojų pasiekiamumą, didina žinomumą bei sukuria konkurencinį pranašumą rinkoje.

**Tyrimo problema** – skaitmeninio marketingo naudojimas tapo vienas sėkmingiausių komunikacijos su vartotojais palaikymo ir jų pažinimo, pardavimų skatinimo bei potencialių klientų paieškos būdų. Tinkamas skaitmeninio marketingo priemonių pasirinkimas ir panaudojimas suteikia galimybę sėkmingai plėtoti verslą, didinti gaunamas pajamas bei pasiekti išsikeltus tikslus, tad svarbu naudoti tiksliai apibrėžtą skaitmeninio marketingo strategiją. Vis dažniau naudojamos priemonės ne visuomet teikia norimą rezultatą, tad svarbu vertinti priemonių veiksmingumą ir ieškoti vartotojams poveikiausių įrankių. Atsižvelgiant į aktyvų vartotojų skaitmeninės erdvės naudojimą šių dienų visuomenėje, keliamas probleminis klausimas, kokios skaitmeninio marketingo priemonės poveikiausios vartotojams?

**Tyrimo tikslas** – nustatyti vartotojų geriausiai vertinamas skaitmeninio marketingo priemones jų poveikumo aspektu.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti vartotojų elgsenos įpročius skaitmeninėje erdvėje.
2. Įvertinti skaitmeninio marketingo priemonių poveikumą vartotojų elgsenai.

Tyrimo populiacija pasirinkti internetu besinaudojantys Lietuvos gyventojai, kadangi ši respondentų grupė gali objektyviausiai įvertinti prekės ženklo padėtį Lietuvos rinkoje bei vartotojams poveikiausias skaitmeninio marketingo priemones. Remiantis Oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2022), nustatyta, jog Lietuvoje internetu besinaudojančių asmenų yra 2125613, tad šis rodiklis naudojamas kaip populiacijos dydis tyrimo imčiai apskaičiuoti. Tyrimo imtis skaičiuojama naudojantis „Raosoft“ skaičiuokle, kai tyrimo tikslumas – 95 procentai, pasiskirstymas – 50 procentų, paklaida – 5 procentai. Remiantis nurodytais duomenimis apskaičiuota, jog siekiant imties patikimumo anketinę apklausą turi užpildyti 385 respondentai.

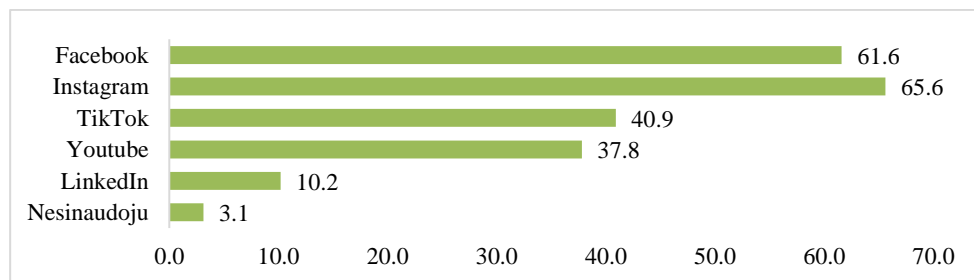
Tyrimo rezultatams pasiekti pasirinkta naudoti kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą, kadangi tai populiariausia ir visiems gerai žinoma atliekamų tyrimų forma vartotojų tarpe. Anketinės apklausos pagalba yra įvertinami teorinių aspektų ir specifinių faktų tarpusavio panašumai (Kardelis, 2016). Kadangi respondentai pasirinkti internetą naudojantys asmenys, tad anketinė apklausa buvo dalinamasi internete, aktyviausiai buvo platinama socialiniuose tinkluose, kadangi vartotojų pasiekiamumas socialinėse medijose yra didžiausias, tad tikimasi didesnio respondentų įsitraukimo. Galima teigti, jog tyrimą platinant socialinėse medijose, tikėtina sulaukti objektyvių tyrimo rezultatų, padėsiančių numatyti skaitmeninio marketingo priemonių poveikumo galimybes. Atliekant tyrimą, svarbu užtikrinti ir etikos principų laikymąsi (Kardelis, 2016). Atliekant tyrimą buvo laikomasi šių etikos principų: privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas, sąžiningumas. Vadovaujantis šiais principais, užtikrinama, jog tyrimas atliekamas

sąžiningai, kiekvieno respondento atsakymai nėra viešai publikuojami, o naudojami tik apibendrintų rezultatų vertinimui. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2023 m. balandžio 17 dienos iki gegužės 6 dienos ir atliekamas naudojant apklausa.lt svetainę.

### Skaitmeninio marketingo priemonių poveikumo tyrimo rezultatų analizė

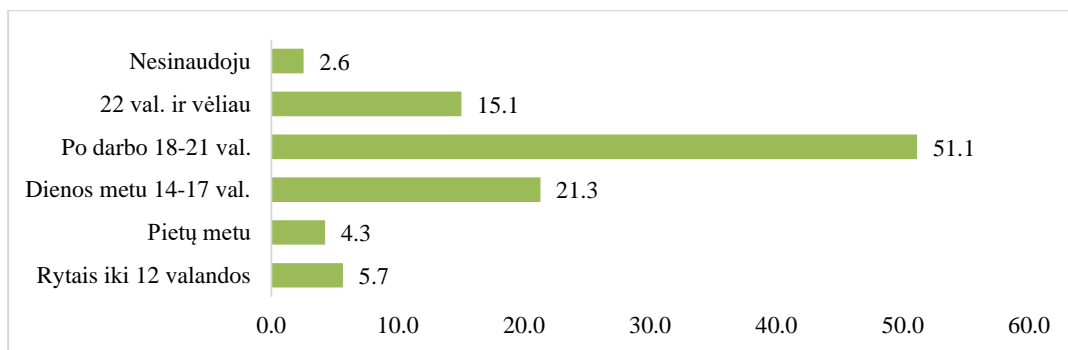
Rengtame skaitmeninio marketingo priemonių poveikumo tyrime dalyvavo 365 respondentai, kurių atsakymai yra analizuojami. Taip pat įvertintas ir tyrimo patikimumo lygis ir nustatyta, jog atlikto tyrimo Kronbacho alfa lygis yra 0,884, kas įrodo vidinį anketinės apklausos klausimų suderinamumą bei respondentų patikimus atsakymus. Atsižvelgiant į demografinius rodiklius, nustatyta, jog tyrime dalyvavo 77,9 proc. moterų ir 22,5 proc. vyrų, daugiausiai 18-24 metų (38,4 proc.) ir 25-34 metų (32,6 proc.) asmenys. Tarp dalyvavusių daugiausiai vidurinių (34,8 proc.) ir aukštąjį (37,3 proc.) išsilavinimą turintys bei dirbantys (62,7 proc.) respondentai, kurių vidutinės mėnesinės pajamos yra 501-900 Eur (38,1 proc.) ir 901-1200 Eur (26 proc.). Tad galima teigti, jog tyrimo rezultatai geriausiai atspindi 18-35 metų amžiaus, vidurinių ir aukštąjį išsilavinimą turinčių bei vidutiniškai aukštas mėnesines pajamas gaunančių moterų nuomonę. Remiantis aukštu patikimumo lygiu bei pateiktais respondentų atsakymais atliekama tyrimo rezultatų analizė.

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo išsiaiškinti vartotojų elgsenos įpročius skaitmeninėje erdvėje, tad tyrimo dalyvių buvo klausiama apie socialinių tinklų naudojimą (žr. 1 pav.).



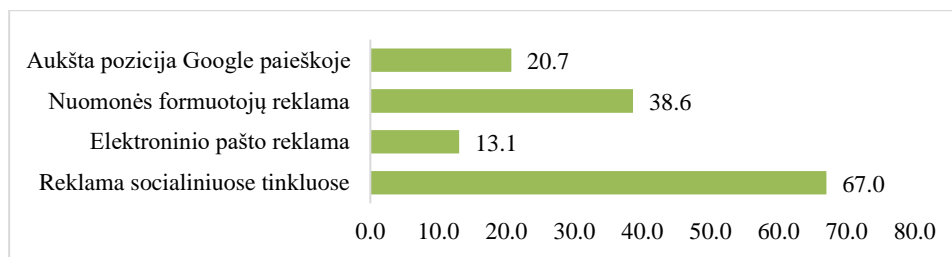
1 pav. Socialinių tinklų naudojimas vartotojų tarpe (sudaryta autorės)

Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais, galima teigti, jog daugiausiai respondentų naudojami „Instagram“ (65,6 proc.) ir „Facebook“ (61,6 proc.) socialiniai tinklai, tad pasirinkimas aktyviausiai vykdyti komunikaciją šiuose tinkluose yra tinkamas dėl aukšto vartotojų pasiekiamumo lygio. Kitas dažnai naudojamas socialinis tinklas yra „TikTok“ (40,9 proc.) ir „Youtube“ (37,8 proc.), kur vyrauja vaizdo įrašų formatai skelbiamos žinutės vartotojams. Pasikeitę vartotojų elgsenos įpročiai lėmė vaizdo įrašų populiarumo tendenciją, tad socialinių tinklų, kur publikuojamas tik vaizdo įrašų turinys, populiarumas stipriai išaugo, todėl įmonėms svarbu atsižvelgti į šią tendenciją, siekiant pritraukti daugiau vartotojų susidomėjimo. Tai galima patvirtinti ir respondentų atsakymais, kadangi kaip priimtinausia komunikacijos forma socialiniuose tinkluose įvardintas vaizdo įrašų formatas (66,2 proc.). Taip pat respondentai įvertino ir laikotarpį, kuomet socialiniais tinklais dienos eigoje naudojami dažniausiai (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialinių tinklų naudojimas dienos metu (sudaryta autorės)

Nustatyta, jog daugiausiai tyrimo dalyvių socialiniais tinklais naudojami tarp 18-21 valandos po darbo (51,1 proc.), tad tyrimo respondentų pasiekiamumas socialiniuose tinkluose didžiausias vakare, laisvu metu. Atsižvelgiant į šį rodiklį, pravartu pritaikyti ir publikuojamų socialinių tinklų įrašų laiką, kadangi įrašus skelbiant darbo pabaigos metu būtų pritraukiamas didžiausias lankytojų dėmesys. Svarbu nuolat tikrinti, palyginti vartotojų išsitraukimą ir pagal tai vertinti įrašų publikavimo laiką, atsižvelgiant į geriausius rezultatus. Rengiamu tyrimu siekiama išsiaiškinti ir skaitmeninio marketingo priemonių įtaką vartotojų elgsenai, tad respondentai įvertino ir poveikiausias, labiausiai prekes įsigyti skatinančias skaitmeninio marketingo priemones (žr. 3 pav.).



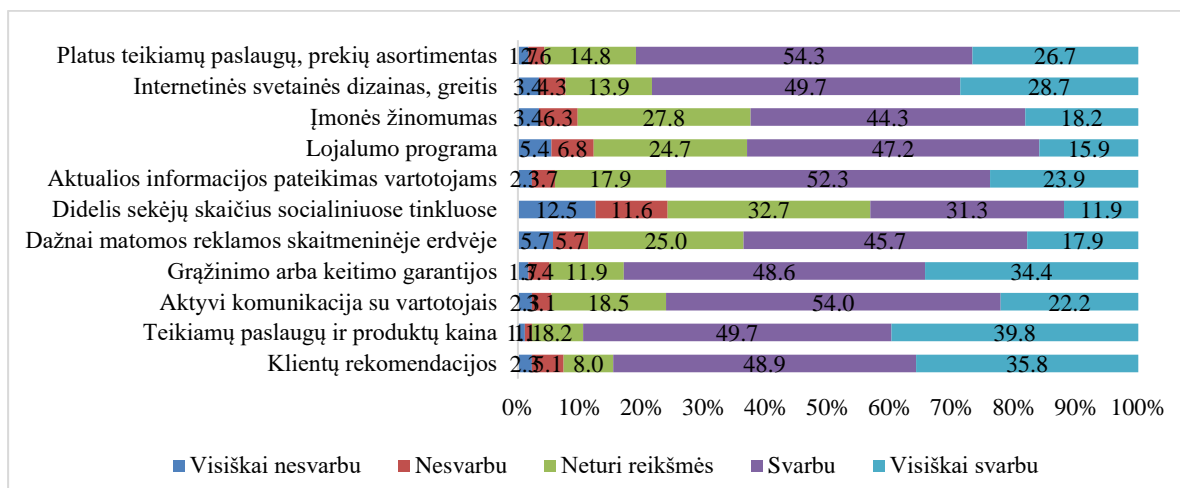
3 pav. Vartotojus prekes įsigyti skatinančios skaitmeninio marketingo priemonės (sudaryta autorės)

Daugiau nei pusė tyrimo dalyvių išskyrė, jog prekių įsigijimą labiausiai skatina reklama socialiniuose tinkluose (67 proc.), tad ši vartotojų nuomonė tik patvirtina socialinių tinklų populiarumą ir teikiamą naudą įmonėms pardavimų skatinimo bei didinimo etapuose. Taip pat 38,6 procentai respondentų išskyrė, jog nuomonės formuotojų reklamos skatina įsigyti prekes, tad galima tvirtai teigti, jog apsisprendimui įsigyti prekes didžiausią įtaką daro socialinių tinklų reklama. Mažiausiai prekių įsigijimą skatinanti priemonė išskirta – elektroninio pašto reklama (13,1 proc.).

Įvertinus vartotojų nuomonę apie skaitmeninio marketingo priemonių poveikį, nustatyta, kad skaitmeninio marketingo priemonės labiausiai skatina vartotojų domėjimąsi prekės ženklu (45,2 proc.) bei suteikia naudingos informacijos apie produktus, įmonės veiklą (33 proc.). Teiginys, jog skaitmeninio marketingo priemonės skatina prekių įsigijimą įvertintas mažiausiai respondentų (20,2 proc.). Taigi, skaitmeninių marketingo priemonių naudojimas labiausiai skatina domėtis konkrečia preke, paslauga, tad galima teigti, jog respondentai skaitmeninio marketingo priemones vertina kaip informaciją suteikiančius ir susidomėjimą palaikančius įrankius.

Tyrimo dalyvavę asmenys įvertino ir kriterijus, į kuriuos labiausiai atkreipia dėmesį naudojantis internetine svetaine. Teiginiai buvo vertinami pagal balus, nuo 1 iki 5, kai 1-visiškai nesvarbu, 2-nesvarbu, 3-neturi reikšmės, 4-svarbu, 5-visiškai svarbu. Labiausiai svarbiais internetinės svetainės elementais įvardinta: svetainės greitis (48,9 proc.), pirkimo patogumas (45,5 proc.) ir atsiskaitymo patogumas (43,2 proc.), patogus svetainės meniu (52 proc.), išsamus produktų aprašymas (52 proc.). Kaip labiausiai neturintis reikšmės kriterijus, naudojant internetinę svetainę išsiskyrė informacijos apie įmonę pateikimas (20,2 proc.), tad vartotojams svarbiausia informacija internetinėje svetainėje yra apie produktus, pirkimo ir pristatymo sąlygas.

Remiantis tyrimo dalyvavusių asmenų atsakymais, nustatytos ir susidomėjimą reklamuojamu produktu skatinančios priemonės. Labiausiai susidomėjimą vartotojams skatina įrašai apie nuolaidas, naudingos informacijos ir patarimų pateikimas ir socialiai atsakingos veiklos pristatymas. Kaip mažiausiai susidomėjimą skatinančios priemonės išskirtos šios: pasiūlymai elektroniniu paštu ir nuomonės formuotojų reklama. Įvertinti ir prekės ženklo pasirinkimą lemiantys veiksniai (žr. 4 pav.).



4 pav. Prekės ženklo pasirinkimą lemiančių veiksnių vertinimas (sudaryta autorės)

Renkantis prekės ženklą vartotojams yra svarbiausia teikiamų paslaugų, produktų kaina, asortimentas, klientų rekomendacijos, grąžinimo arba keitimo sąlygos, internetinės svetainės greitis ir dizainas bei aktyvus komunikacijos su klientais palaikymo būdas. Kaip mažiausiai aktualūs veiksniai išskiriami: didelis sekėjų skaičius socialiniuose tinkluose, įmonės žinomumas, dažnai matomos reklamos. Galima teigti, jog vartotojams svarbiausia yra konkretios informacijos apie produktą ar teikiamą paslaugą pateikimas, rekomendacijos, kadangi prieš įsigyjant produktus siekiama įvertinti produktą, todėl yra vadovaujama ir aplinkinių nuomone, tad klientų rekomendacijų pateikimas svetainėje kuria papildomą vertę vartotojams.

Taigi, atlikus tyrimo rezultatų analizę, išsiaiškinti vartotojų elgsenos įpročiai skaitmeninėje erdvėje ir paveikiausias vartotojams skaitmeninio marketingo priemonės. Nustatyta, jog vartotojai aktyviausiai naudojami „Facebook“, „Instagram“ ir „TikTok“ socialinius tinklus, kuriuos dažniausiai naudoja darbo dienos pabaigoje apie 18-

21 valandą bei pirmenybę teikia vaizdo įrašų formatu pateikiamai informacijai. Išskirtos ir didžiausią poveikumą vartotojų elgsenai turinčios skaitmeninio marketingo priemonės: reklama socialiniuose tinkluose, internetinė partnerystė, kuri tarp vartotojų geriausiai suvokiama kaip nuomonės formuotojų reklama. Nustatyta, jog skaitmeninio marketingo priemonės labiausiai skatina domėjimąsi prekės ženklu bei suteikia vartotojams naudingos informacijos. Prekės ženklo pasirinkimą labiausiai lemia paslaugų ir prekių kaina, kokybė, platus prekių asortimentas, klientų rekomendacijos, internetinės svetainės greitis ir komunikacijos su klientais palaikymo būdas.

### Išvados

1. Atlikus teorinę skaitmeninio marketingo naudojimo analizę, išsiaiškinta, jog vartotojų elgsenos įpročiai kinta, kadangi tradiciniais reklamos kanalais naudojami vis mažiau, didesnę įtaką vartotojų apsisprendimams turi skaitmeninėje erdvėje publikuojama informacija. Skaitmeninis marketingas apibūdinamas kaip priemonių visuma skaitmeninėje erdvėje, skirta planuoti bei įgyvendinti marketingo tikslus. Akcentuojama, jog skaitmeninio marketingo naudojimas prisideda prie naujų vartotojų pritraukimo, tiesioginio ryšio su klientais kūrimo, žinomumo didinimo, tačiau susiduria su dideliu konkurencijos lygiu skaitmeninėje erdvėje. Skaitmeninio marketingo priemonių, tokių kaip elektroninis paštas, internetinė svetainė, paieškos sistemos, socialiniai tinklai, internetinė partnerystė naudojimas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo bei padeda optimizuoti veiklos procesą internetinėje erdvėje. Daugelio įmonių siekis yra įgyvendinti išsikeltus tikslus ir uždirbti pelną, tad svarbu stebėti konkurencinę aplinką, analizuoti veiklos procesą, vertinti naudojamas skaitmeninio marketingo priemones, atkreipiant dėmesį į tokius rodiklius, kaip atliktų konversijų, paspaudimų, peržiūrų skaičius ir numatyti tobulinimo galimybes.

2. Atlikus empirinį tyrimą, išsiaiškinta, jog didžiausią poveikumą vartotojų elgsenai turinčios skaitmeninio marketingo priemonės yra: reklama socialiniuose tinkluose, internetinė partnerystė, kuri tarp vartotojų geriausiai suvokiama kaip nuomonės formuotojų reklama. Nustatyta, jog skaitmeninio marketingo priemonės labiausiai skatina domėjimąsi prekės ženklu bei suteikia vartotojams naudingos informacijos. Prekės ženklo pasirinkimą labiausiai lemia paslaugų ir prekių kaina, kokybė, platus prekių asortimentas, klientų rekomendacijos, internetinės svetainės greitis ir komunikacijos su klientais palaikymo būdas. Socialiniais tinklais respondentai dažniausiai naudojami darbo dienos pabaigoje apie 18-21 valandą, priimtinausias skelbiamų įrašų formatas – vaizdo įrašai, tad siekiant tobulinti skelbiamą turinį, pravartu naudoti vaizdo įrašus. Remiantis šiais aspektais galimos tobulinimo galimybės: vaizdo įrašų naudojimas socialiniuose tinkluose, patogus svetainės meniu, informacijos pateikimas apie prekes, jų pirkimo, pristatymo galimybes internetinėje parduotuvėje, populiariausių raktazodžių pirkimas, siekiant aukštesnių pozicijų paieškos sistemos rezultatuose.

### Literatūros sąrašas

- Bala, M., & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321-339.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson uk. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292241586\\_A36188176/preview-9781292241586\\_A36188176.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292241586_A36188176/preview-9781292241586_A36188176.pdf)
- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200. [https://www.researchgate.net/publication/333709419\\_Digital\\_Marketing\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/333709419_Digital_Marketing_A_Review)
- Išoraitė, M. (2020). Digital Marketing Features. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd35785.pdf>
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
- Key, T. M., & Czapslewski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, 60(3), 325–333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- Kelley, L. D., Sheehan, K. B., Dobias, L., Koranda, D. E., & Jugenheimer, D. W. (2022). *Advertising media planning: a brand management approach*. Taylor & Francis. [https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Advertising%20Media%20Planning\\_%20A%20Brand%20Management%20Approach.pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Advertising%20Media%20Planning_%20A%20Brand%20Management%20Approach.pdf)
- Kotler, M., Cao, T., Wang, S., & Qiao, C. (2020). Marketing strategy in the digital age: Applying Kotler's strategies to digital marketing. [https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789811216985\\_0001](https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789811216985_0001)
- Labanauskaitė, D., & Jonušienė, E. (2020). Skaitmeninės rinkodaros galimybės turizmo versle. *Ižvalgos*, 1, 110-119. [https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file\\_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2020-Nr1/10%20D.%20Labanauskaite.%20E.%20Jonuskiene\\_SKAITMENINES%20RINKODAROS%20GALIMYBES%20TURIZMO%20VERSLE.pdf](https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2020-Nr1/10%20D.%20Labanauskaite.%20E.%20Jonuskiene_SKAITMENINES%20RINKODAROS%20GALIMYBES%20TURIZMO%20VERSLE.pdf)
- Liesionis, V., Kisieliauskas, J., & Ališauskas, R. (2016). Internetinio marketingo priemonių įtaka pardavimams mažmeninės prekybos atveju. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2016.[T.] 75. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/47c7524c-8bfd-41ad-aa5d-fb77f75dab29/content>
- Mumtaz, R. (2019). Awareness and perspectives social media as new strategic marketing approach in minor industries; notion grounded on AIDA model. *Journal of Content, Community Communication*, 10. DOI: 10.31620/JCCC.12.19/22
- Sabaitytė, J., & Černiauskaitė, G. (2020). Kritiniai elektroninės komercijos projektų sėkmės veiksniai. In 23rd Conference for Young Researchers" Economics and Management". <https://web.archive.org/web/20200709194100id/http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/659/220>
- Šliburytė, L., & Skėrytė, I. (2017). Spalvos suvokimo poveikis marketingo sprendimuose. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (77). <https://sciendo.com/pdf/10.1515/mosr-2017-0010>



14. Veleva, S. S., & Tsvetanova, A. I. (2020). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 940, No. 1, p. 012065). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/940/1/012065/pdf>
15. Visser, M., Sikkenga, B., & Berry, M. (2019). Digital marketing fundamentals: From strategy to ROI. Routledge. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=qUi8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&ots=ZDHBjEgBfX&sig=wW5Iimt3l5PspqubOFmBgIsWUfg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=qUi8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&ots=ZDHBjEgBfX&sig=wW5Iimt3l5PspqubOFmBgIsWUfg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
16. Wu, J., Li, K. J., & Liu, J. S. (2018). Bayesian inference for assessing effects of email marketing campaigns. *Journal of Business & Economic Statistics*, 36(2), 253-266. [https://web.archive.org/web/20180723215725id\\_/https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/28552972/Wu\\_Li\\_Liu2016.pdf?sequence=4](https://web.archive.org/web/20180723215725id_/https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/28552972/Wu_Li_Liu2016.pdf?sequence=4)

## EFFECTIVENESS OF DIGITAL MARKETING TOOLS

This scientific article examines the concept of digital marketing and the theoretical aspects of digital marketing tools, as well as in order to find out the behavior of consumers in the digital space, an empirical study was conducted, the purpose of which is to determine the most effective digital marketing tools for consumers. When using different digital marketing tools, it is important to evaluate the effectiveness of the tools used, since the extensive use of tools does not always lead to the achievement of the set goals, it is important to choose the right tools. The article presents the theoretical aspects of improving digital marketing tools, presents the quantitative research methodology and examines the results of the conducted empirical research, on the basis of which organizations can predict the actions of improving their digital marketing tools.

**Keywords:** digital marketing, digital marketing tools.

# LIETUVOS BIATLONO FEDERACIJOS PROJEKTO „BIATLONAS TARP VAIKŲ“ RENGINIO KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS

*Erika Janulytė (stud.), Gabija Paulauskaitė (stud.), Matas Varnas (stud.), Karolina Vasiliauskienė (stud.), vadovė dr. Lina Šarlauskienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Norint sukurti sėkmingą renginį, yra svarbu apgalvoti apie visas, net menkiausias smulkmenas, jog visas pavyktų sklandžiai ir lankytojai bei organizatoriai liktų patenkinti. Vykdamas renginių komunikaciją yra svarbu nepamiršti ir tinkamai įvertinti renginio patrauklumą tikslinėms auditorijoms bei, nusprendus kokio masiškumo renginys bus, pasirinkti tinkamus renginio komunikacijos būdus ir priemones. Šiame straipsnyje, remiantis atliktomis literatūros analize, komunikacijos kanalų turinio analize, anketinė apklausa, interneto svetainės turinio analize, pateikiamos renginio komunikacijos priemonių ir būdų rekomendacijos Lietuvos biatlono federacijai, kurias reikėtų naudoti norint pagerinti ateityje planuojamo vykdyti renginio komunikaciją ir taip padidinti renginio masiškumą.

Raktiniai žodžiai: biatlonas, sporto renginių komunikacija, renginys vaikams, renginio masiškumas.

## Įvadas

**Aktualumas** – daugėjant žmonių, besidominčių sveika gyvensena, aktyviu laisvalaikio praleidimo būdu, didėja ir sporto užsiėmimų ir sporto renginių vaikams skaičius. Tokio tipo renginiai susiduria su didele konkurencija, o dėl šios priežasties tampa sunkiau sudominti ir paskatinti tikslingą auditoriją dalyvauti tokiuose renginiuose. Siekiant padidinti renginio, skirto vaikams, masiškumą, svarbu išanalizuoti, kokie renginio komunikacijos būdai ir priemonės galėtų labiausiai sudominti tikslingą auditoriją, kuri šiuo atveju yra vaikų tėvai. Aubert et. al (2018) atliktos apklausos išsivysčiusiose šalyse atskleidė, jog net 70–75 procentų respondentų, bent vienas iš jų šeimoje augančių vaikų užsiima individualiu arba komandiniu sportu, o tai įrodo, jog sporto renginių organizavimas labai aktuali ir svarbi tema. Biatlonas šiuo metu nėra toks populiarus sportas kaip krepšinis ar futbolas, todėl efektyvių komunikacijos priemonių numatymas, padėtų šiai sporto šakai tapti populiarese.

**Tyrimo problema** – Mažas dalyvių skaičius renginyje. Į biatlono populiarinimui skirtą renginį atvyko tik 13 vaikų, nepaisant to, kad užsiregistravusių skaičius perkopė 30. Norima, kad į analogišką renginį kitais metais atvyktų bent 50 vaikų

**Tyrimo tikslas** – sudaryti komunikacijos priemonių sąrašą, atlikus mokslinių šaltinių analizę ir Lietuvos biatlono federacijos vykdomo projekto *Biatlonas tarp vaikų* komunikacijos empirinį tyrimą

**Tyrimo objektas** – renginio, skirto biatlono populiarinimui tarp vaikų, sklaida

**Tyrimo uždaviniai** :

1. Remiantis mokslinių šaltinių analize išsiaiškinti, kas padėtų padidinti sporto renginio masiškumą
2. Atlikus komunikacijos kanalų turinio analizę, anketinę apklausą, interneto svetainės analizę, sudaryti rekomenduojamų komunikacijos priemonių, kurios padėtų pasiekti didesnę renginio dalyvių skaičių sąrašą,

**Tyrimo metodai:** literatūros analizė, komunikacijos kanalų turinio analizė, anketinė apklausa, interneto svetainės turinio analizė

## Efektyviausi komunikacijos būdai, siekiant sportui skirto renginio masiškumo

Populiarėjant sveikai gyvensenai, daugėja ir įvairių sporto veiklų pasirinkimų vaikams. Išsivysčiusiose šalyse net 70–75 procentai apklaustų šeimų teigė, jog bent vienas iš jų šeimoje augančių vaikų užsiima individualiu ar komandiniu sportu (Aubert et al., 2018). Šios tyrimo išvados puikiai atspindi aktyvios fizinės veiklos populiarumą. Tačiau lygiagrečiai su vaikų domėjimusi sportu didėja ir skirtingų sporto šakų užsiėmimų ir renginių pasiūla. Šis reiškinys skatina sporto renginius ir būrelius organizuojančių organizacijų konkurenciją, tampa sunkiau sudominti ir pritraukti naujų dalyvių.

Remiantis Green (2008), kai vienas iš pagrindinių sporto renginio tikslų yra didinti renginio masiškumą, pritraukti daugiau dalyvių, organizatoriai turi didinti savo organizuojamo renginio patrauklumą. To galima pasiekti neapsiribojant viena veikla, o išplečiant renginyje siūlomų pramogų skaičių, kurios būtų pritaikytos konkrečiam renginio tikslinei auditorijai. Taip pat labai svarbios ir potencialių dalyvių žinios, požiūris į tą sporto šaką, kuria susidomėjimą siekiami padidinti organizuojant renginį, todėl visuomenę pažindinti su tam tikra sporto šaka reikėtų ne tik planuojant renginį, bet nuolat (Green, 2008).

Siekiant išsiaiškinti, kas sporto renginiams, padeda išaugti į masinius ir sėkmingus renginius, tačiau neradus pakankami informacijos apie anksčiau organizuotus biatlono sporto šakos populiarinimui skirtus renginius, plačiau išanalizuotas Baltimorėje organizuotas The Gold Coast Marathon bėgimo renginys. Pradžioje buvęs vos kelių bėgikų renginiu, dabar kasmet jis sulaukia mažiausiai 11000 dalyvių. Toks populiarumas buvo pasiektas prie įprastos maratono trasos pridėjus papildomai galimas pasirinkti trumpesnes trasas, o tai renginyje leido dalyvauti skirtingo sportinio

pasirengimo asmenims – ne tik profesionalams, bet ir mėgėjams. Taip pat renginys nebuvo orientuotas tik į bėgimą, bet buvo papildytas edukacinėmis, socialinėmis ir pramoginėmis veiklomis. Tai parodo, jog renginio organizatoriai pabandė pritraukti dalyvius, kurie ieškojo ir kitokios veiklos nei bėgimas, tačiau galiausiai, apsilankę renginyje, susidomėjo ir pačiu bėgimu, o jų siekis renginyje sulaukti daugiau dalyvių buvo pasiektas (Lockstone – Biney, 2020).

Tačiau net pasinaudojant renginio masiškumo auginimo patirtimi ir nusprendus sporto renginį papildyti įvairesnėmis veiklomis, nemažiau svarbus uždavinys yra efektyviai tai iškomunikuoti tikslinei renginio auditorijai. Tam naudojama renginio reklama. Juska (2018) teigimu, reikėtų suprasti, kad mažo masto sporto renginiuose didžiausia dalis dalyvaujančiųjų būna vietiniai gyventojai ir renginio reklama turėtų būti orientuota į šių gyventojų pasiekiamumą. Nors didelę dalį reklamos šiuolaikiniame pasaulyje užima socialiniai tinklai, tačiau orientuojantis į tikslinę auditoriją, kurią tokio renginio atveju sudaro vietiniai gyventojai, reikėtų nepamiršti ir tradicinių reklamos būdų. Lankstinukai vis dar veikia kaip efektyvi priemonė skleisti žinutes apie renginius, tačiau didelis dėmesys turėtų būti skiriamas jų vizualo dizainui ir pačių reklaminių skrajūčių platinimo vietoms. Taip pat, tinkamose vietose įrengti dideli reklaminiai standai vis dar atkreipia žmonių dėmesį ir yra efektyvi reklamos priemonė.

Remiantis Sahin et. al (2020), sporto renginių žinomumui didinti, efektyvu naudoti *Facebook*, *Instagram* ar *Youtube*. Šiose socialinių tinklų platformose reklamą apie renginį galima paversti dėmesį pritraukiančiu turiniu, o bendradarbiaujant su nuomonės lyderiais, reklama labiau atkreipia vartotojų dėmesį, sulaukiama didesnio susidomėjimo ir retesnės atmetimo reakcijos. Pasak De Veirman et. al (2017), labai svarbu, kad pasirinkto nuomonės lyderio deklaruojamos asmeninės vertybės ir kasdienybė, pomėgiai, sutaptų su jo reklamuojamais produktais ir kitu kuriu turiniu socialiniuose tinkluose. Toks nuomonės lyderis auditorijai atrodys nuoširdesnis, bus labiau pasitikima jo pateikiama informacija. Todėl siekiant reklamuoti sporto renginį, vertėtų pasirinkti nuomonės lyderį, kuris aktyviai leidžia laisvalaikį, domisi sportu ar sveikesne gyvensena.

Taip pat tokia reklama atrodo natūralesnė. Nufer (2016) teigia, jog vienas iš socialinių tinklų teikiamų pranašumų sporto renginių reklamai, jog dauguma vartotojų juose yra užmezgę artimus ryšius su tam tikrom žmonių grupėmis, todėl yra linkę dalytis aktualia ir įdomia informacija su jais, o šie tuo tarpu susidomi ir pasitiki iš draugo, ar bendrų pomėgių turinčio asmens gauta informacija. Socialiniuose tinkluose žmonės įprastai ieško tam tikrų grupių, kurios atitiktų jų pomėgius ar pažiūras. Besidominčių sportu asmenų grupėse pateikus informaciją apie planuojamą sporto renginį, galima tikėtis teigiamo grupės narių požiūrio į skelbimą ir vartotojų įsitraukimo.

Atlikus mokslinių literatūros šaltinių analizę galima teigti, jog siekiant sporto renginio masiškumo verta renginio programoje numatyti įvairesnių veiklų ir pramogų, tai padėtų sudominti platesnę auditoriją. Planuojant nedidelius sporto renginius reklama turi būti orientuota į vietinius gyventojus. Reikėtų naudoti įvairius renginio komunikacijos būdus – reklamą socialiniuose tinkluose, skrajutes, bendradarbiavimą su nuomonės formuotojais, reklaminius standus.

## Tyrimo metodika ir rezultatai

Siekiant išsiaiškinti, kokias komunikacijos priemones ir kanalus Lietuvos biatlono federacija naudojo renginio informacijos sklaidai, atlikta komunikacijos kanalų turinio analizė, anketinė apklausa, interneto svetainės turinio analizė. Analizės tyrimo imtys, kriterijai, rezultatai pateikiami šiame straipsnio skyriuje.

**Biatlono Federacijos interneto svetainės turinio analizė** – atlikta organizacijos oficialios interneto svetainės turinio analizė. Tikslas – išsiaiškinti, kaip dažnai, kokiomis temomis, koku formatu organizacija skelbia naujienas savo interneto svetainėje. Nagrinėta organizacijos interneto svetainės naujienų skiltis.

**Tyrimo imties data** – 2021.10.01 – 2022.10.01

**Tyrimo kriterijai: kiekybiniai** – publikacijų skaičius per nurodytą laikotarpį, publikacijų skaičius apie konkretų renginį, publikacijų dažnumas ir **kokybiniai** – publikacijų temos, publikacijų formatas, publikacijų kokybė (kalbos taisyklingumas ir kt.), tikslinė auditorija

### Kiekybinės Lietuvos biatlono federacijos interneto svetainės turinio analizės rezultatai

Imties laikotarpiu Lietuvos biatlono federacijos interneto svetainės naujienų skiltyje publikuota 50 publikacijų.

Siekiant suvokti, ar toks publikacijų skaičius yra mažas ar didelis, publikacijų skaičius palygintas per tą patį laikotarpį su Lietuvos teniso sąjunga ir Lietuvos lengvosios atletikos federacija. Palyginus šių sporto federacijų publikacijų skaičių, Lietuvos biatlono federacijos publikuotų naujienų skaičius yra mažesnis. Teniso sąjungos paskelbtų straipsnių skaičius tuo pačiu laikotarpiu – 101, o lengvosios atletikos – 64 publikacijos per tą patį laikotarpį (Lietuvos teniso sąjungos interneto svetainė; Lietuvos lengvosios atletikos interneto svetainė, 2022).

Tyrimo imties laikotarpiu Lietuvos biatlono federacijos internetinėje svetainėje nebuvo paskelbta nei vieno įrašo apie būsimą vaikų biatlono renginį. Po renginio nebuvo įkeltas nei vienas straipsnis, nepapildyta nuotraukų galerija.

Per visą imties laiką buvo parašyta tik 50 publikacijų, iš kurių 10 straipsnių orientuota į vasaros biatloną, į žiemos biatloną – 40. Iš 40 naujienų apie žiemos biatloną – 24 publikacijos apie olimpinį sezoną. Kadangi biatlonas yra žiemos sporto šaka, tai ir Lietuvos Biatlono federacija bei interneto svetainė aktyvesnė yra žiemos sezono.

### Kokybinės Lietuvos biatlono federacijos interneto svetainės turinio analizės rezultatai

Atliekant tyrimą publikacijos suskirstytos į penkias temas – vasaros biatlono, olimpinio sezono, Europos bei Lietuvos čempionatus, Lietuvos biatlono federacijos vidaus naujienas ir įvairius renginius, tokius kaip veteranų susitikimai, konferencijos.

Nors publikacijos skelbiamos įvairiais formatais, bet dažnu atveju žmogui, nesuprantančiam apie biatloną, sunku suvokti publikacijų esmę. Visuomenei nėra lengvai prieinami viešieji duomenys – po rinkiminės ataskaitinės konferencijos nėra pateikiama metų finansinė ataskaita ir ateinančių metų išsikelti tikslai. Po eilinių renginių,

pavyzdžiui veteranų susitikimų, neskelbiamos renginio akimirkos. Apie varžybas paskelbtos publikacijos yra išsamios ir labai aiškiai išskiriami Lietuvos sportininkai. Visa rungtynių eiga aprašoma nuosekliai ir suprantamai. Kokybiškas, nuoseklus publikacijų turinys leidžia daryti išvadą, jog Lietuvos biatlono federacija skiria dėmesį savo vykdomai komunikacijai, o publikacijas, galima manyti, rašo samdomas komunikacijos specialistas.

Visos publikacijos parašytos struktūruotai, pastebima daug biatlono terminų, kurie suprantami sportu besidomintiems visuomenės nariams. Lietuvių kalba – aiški ir konkreti, be gramatinių, stiliaus klaidų. Nors straipsniai yra geros struktūros ir taisyklingos lietuvių kalbos, publikacijos ne visuomet išsamios ir aiškios biatlono nesidominčiam žmogui. Informacijos būna parašyta arba per daug, arba per mažai, kas skaitytojui neleidžia lengvai suprasti esmės. Kvietimai į renginius būna išsamūs, parašyta tiksli data, laikas, pridėdama nuoroda į išsamesnę informaciją. Atsidarius nuorodą galima matyti tikslią renginio vietą, visus nurodymus bei taisykles. Publikacijos yra tvarkingos. Siejasi su puslapyje grafiniu dizainu. Keliamos nuotraukos kokybiškos, darytos profesionalių fotografų rungtynėse ir renginių vietose. Kiekvieno straipsnio pabaigoje yra paminimas fotografas, padaręs nuotrauką.

Analizuojant Lietuvos biatlono federacijos internetinę svetainę, kaip tikslinė auditorija yra išskiriamos dvi žmonių grupės: mėgėjai ir profesionalai. Žmonės, besidomintys biatlono sportu, sekantys naujienas, stebintys rezultatus Lietuvos Biatlono Federacijos puslapyje gali rasti naudingos informacijos apie artėjančius renginius, naujausius sportininkų pasiekimus, varžybų rezultatus. Profesionalai Lietuvos biatlono federacijos tinklalapyje gali sekti kolegų bei analizuoti konkurentų rezultatus.

Taigi, svetainė nėra pakankamai aiški ir konkreti eiliniam lankytojui. Per tyrimo laikotarpį naujienų skiltyje paskelbta 50 publikacijų. Pagrindiniai publikacijų tipai yra pažintiniai straipsniai; interviu, varžybų rezultatų skelbimas, pranešimai apie būsimus renginius, ataskaitos, įvairių renginių ar varžybų foto galerijos. Nors straipsnių ir interneto svetainės dizainas traukiantis akį, bet pastebima, kad nors naujienos rašomos taisyklinga lietuvių kalba, be gramatinių klaidų, bet publikacijos yra suprantamos tik biatlono sportu besidomintiems visuomenės nariams (Lietuvos biatlono federacijos interneto svetainė, 2022). Apie tiriamąjį renginį Lietuvos biatlono federacija nepaskelbė nei kvietimo, nepapildė nuotraukų galerijos.

### Vilniaus regiono gyventojų, auginančių vaikus nuo 8 iki 14 metų anketinė apklausa

Atlikta patogioji netikimybinė atranka ir sukurta internetinė anoniminė apklausa, sudaryta iš 24 klausimų. Sudarant klausimus, siekta atrinkti, tik tikslinei grupei – Vilniaus regione gyvenančių ir 8-14 metų vaikus auginančių asmenų, atsakymus. Apklausos nuoroda pasidalinta įvairiose Vilniaus miesto ir Vilniaus priemiesčių Facebook grupėse, kuriose pagrindiniai nariai yra tėvai. Šis tyrimo metodas pasirinktas, siekiant išsiaiškinti kokiais būdais būtų galima sudominti tikslinę auditoriją, organizuojant renginį skirtą biatlono populiarinimui.

**Tyrimo imties data** – 2022.12.19 – 2023.01.06

**Tyrimo kriterijai:** Remiantis Gaižauskaite, Mikėne (2014), tiriant specifinę populiaciją, kuri yra sunkiai apčiuopiama, nežinomas tikslus jos dydis, tikslingiausia atlikti netikimybinę atranką. Taikant netikimybinę atranką, kiekybinius skaičiavimus tikslinga atlikti, kai imties tūris yra bent 100. Dėl šios priežasties apklausoje turėjo būti apklausta bent 100 respondentų. Anketoje pateikiami 24 klausimai, apklausą užpildyti vidutiniškai užtrunka 10 minučių. Anketos klausimai uždari ir atviri.

**Tyrimo rezultatai:** į apklausą atsakė 130 asmenų – 84 moterys, 40 vyrų ir 6 nenorėjo atsakyti į klausimą. Pagal amžių 10 atsakusių pažymėjo, jog priklauso 18 – 28 metų, 54 priklauso 29 – 39 metų, 53 apklaustieji priklauso 40 – 50 metų amžiaus grupei, 5 apklaustieji nenorėjo atsakyti.

Siekiant išsiaiškinti vaikų fizinio aktyvumo rodiklius, buvo užduotas klausimas, ar respondentų vaikai yra fiziškai aktyvūs. 99 atsakė, jog taip, 22 – ne, 9 į klausimą neatsakė. Popamokine veikla užsiima 87 respondentų vaikai, 29 neužsiima, 14 nenorėjo atsakyti į klausimą. Išsiaiškinta, ar respondentai mėgsta aktyviai leisti laiką su savo vaikais. 90 respondentų atsakė, jog mėgsta, 25 – ne, 15 į šį klausimą atsakyti nenorėjo. Noriai naujas veiklas, apklausos duomenimis, išbando 88 respondentų vaikai, nenoriai – 26, į klausimą atsakyti nenorėjo 16 respondentų. 77 respondentai siūlo savo vaikams išbandyti naujas sporto veiklas, 35 nesiūlo, 18 nenorėjo atsakyti į šį klausimą.

Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai žino, kas yra biatlonas, buvo užduotas klausimas, į kurį 54 respondentai atsakė jog žino, kas yra biatlonas, 50 apklaustųjų nežino, 20 nenorėjo atsakyti į klausimą, 6 nepasirinko jokio atsakymo varianto. Taip pat 38 respondentai atsakė, jog jų manymu, biatlonas sudomintų jų vaikus, 21 atsakė, jog nesudomintų, 64 nežinojo ar sudomintų, 7 į klausimą neatsakė.

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai sudomintų respondentus ir paskatintų atvykti į biatlono renginį, skirtą vaikams, buvo užduotas klausimas, kuriame respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Mažėjimo tvarka atsakymai pasiskirstė taip: 96 – galimybė su sportu susipažinti praktikoje, 86 – nuolaidos kuponas mokesčiui už pirmuosius biatlono užsiėmimus, 42 – žymių žmonių dalyvavimas renginyje, 36 – koncertas, 31 – dovanos, 32 – nemokami užkandžiai, 23 – nemokamas renginys, 17 – nemokama vaikų priežiūra renginio metu. Iš šio klausimo atsakymų galima daryti išvadą, jog respondentai labiau susidomėtų renginiu, jei jame gautų papildomų naudų ir pramogų.

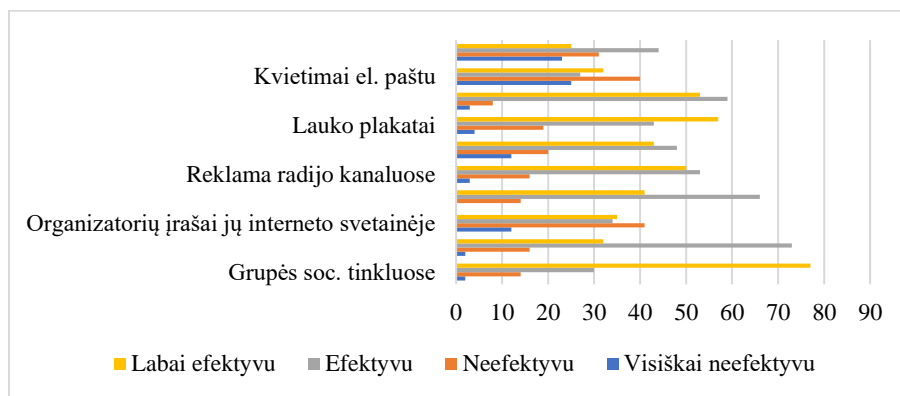
Siekiant išsiaiškinti patogiausią dieną ir laiką tokiam renginiui, užduoti du klausimai, kuriuose respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Daugiausia respondentų atsakė, jog labiausiai tinkama diena tokiam renginiui būtų savaitgalį – šeštadienį – 102, sekmadienį – 70, 32 – penktadienį, 10 trečiadienį, 7 antadienį, 6 ketvirtadienį, 3 pirmadienį. 78 respondentams tinkamiausias laikas tokiam renginiui būtų 16–18 val., 68 respondentams – 12–15 val., 56 – labiausiai tiktų 19 – 21 val, 7–11 val. tinkamiausia būtų 6 respondentams. Siekiant sužinoti, kokie veiksniai turi

įtakos dalyvavimui suplanuotame renginyje, užduotas klausimas su 4 atsakymo variantais, iš kurių viename respondentai galėjo įrašyti savo variantą. Šiame klausime buvo galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą. 92 atsakė, jog įtakos turi nenumatyti sveikatos sutrikimai, 80 – netinkamos oro sąlygos, 48 – finansinės padėties pokyčiai, savo varianto neįrašė nė vienas apklaustasis.

Norint išsiaiškinti nemokamų renginių skirtų vaikams populiarumą ir nesilankymo juose priežastis, užduoti 2 klausimai. Į klausimą apie nemokamų renginių vaikams dalyvavimo dažnumą 40 respondentų atsakė, jog dalyvauja kartą per ketvirtį, 36 – kartą per pusmetį, 18 – kartą per mėnesį, 13 – kartą per metus, 13 – rečiau nei kartą per metus, 3 – kartą per savaitę, 7 į šį klausimą neatsakė. Antruoju klausimu, siekiant išsiaiškinti nesilankymo tokiose renginiuose priežastis, buvo paklausta, kokios priežastys lemia retą lankymąsi arba nesilankymą tokio tipo renginiuose. Į šį klausimą buvo galima pasirinkti kelis atsakymo variantus. 73 atsakė, jog trūksta informacijos apie renginius, 64 – jog trūksta laiko, 46 – stinga įdomių renginių, 21 – turi kitokių pomėgių, 4 – nemėgsta tokio tipo renginių. Šis klausimas padėjo išsiaiškinti, jog respondentų nedalyvavimui vaikams skirtuose renginiuose daugiausiai įtakos turi informacijos apie renginius trūkumas.

Norint išsiaiškinti, kokie informavimo apie renginį būdai tinkamiausi, šiai temai buvo skirti trys klausimai. Pirmuoju klausimu buvo siekiama sužinoti, iš kokių šaltinių respondentai dažniausiai sužino apie renginius, skirtus vaikams ir vykstančius Vilniuje. Buvo galima pasirinkti kelis atsakymo variantus. Atsakymai į šį klausimą pasiskirstė taip: 103 apklaustųjų apie renginius dažniausiai sužino socialiniuose tinkluose (*Facebook*, *Instagram* ir kt.), 82 – iš draugų ir pažįstamų, 40 – sužino apie renginį iš vaiko mokytojų, 36 – iš reklaminių skrajučių, 31 – iš įvairių socialinių tinklų grupių, 21 – iš lauko reklamos, 14 – renginio organizatoriaus interneto svetainėje, 13 – iš reklamos televizijoje, 12 – iš reklamos radijo kanaluose, 4 – gauna informaciją apie renginį el. paštu.

Siekiant išsiaiškinti, koks tikslinės renginio auditorijos požiūris į skirtingus renginio komunikacijos būdus, apklausoje respondentų prašyta įvertinti atskirų renginio viešinimo būdų efektyvumą (efektyvumą suprantant, kaip gebėjimą pasiekti potencialius renginio dalyvius, sudominti renginiu, paskatinti jame dalyvauti). Prašyta įvertinti, kurie būdai yra visiškai neefektyvūs, neefektyvūs, efektyvūs ir labai efektyvūs. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymą galima matyti 1 pav.



1 pav. Renginio komunikacijos būdų efektyvumas

Remiantis respondentų atsakymais, jų nuomone labai efektyvūs būdai renginio komunikacijai yra grupės socialiniuose tinkluose, lauko plakatai ir draugų perduota informacija apie renginį. Efektyvūs būdai – organizatorių įrašai socialiniuose tinkluose, reklama televizijoje ir radijo kanaluose. Neefektyvi – įrašai organizatorių internetinėje svetainėje. Visiškai neefektyvu – reklama laikraščiuose ir žurnaluose ir kvietimai el. paštu.

Taip pat siekta sužinoti, koks informacijos apie renginį pateikimas respondentams atrodo priimtinausias. Užduotas klausimas, į kurį respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo rezultatus. Remiantis apklaustųjų atsakymais, priimtinausias informacijos pateikimo būdai apie renginius vaikams, yra skelbimai *Facebook*, iškabos apie renginį vaikų ugdymo įstaigose. Mažiausiai respondentų kaip priimtinausius būdus, įvardijo reklamą laikraštyje ar žurnale ir reklamines iškabas parduotuvėse.

Apibendrinant apklausos rezultatus, daugumos respondentų vaikai yra fiziškai aktyvūs, užsiima popamokine veikla, noriai išbando naujas veiklas, dauguma respondentų siūlo savo vaikams išbandyti naujas sportines veiklas ir jie mėgsta su savo vaikais laiką leisti aktyviai. Žinančių ir nežinančių kas yra biatlonas respondentų buvo beveik po lygiai. Dalyvauti renginyje daugumą respondentų skatinę papildomos renginio veiklos ir naudos – galimybė su sportu susipažinti praktikoje, nuolaidos kuponas mokesčiui už pirmuosius biatlono užsiėmimus, žymių žmonių dalyvavimas renginyje, koncertas, dovanos, nemokami užkandžiai. Tinkamiausias laikas respondentams dalyvauti renginyje būtų savaitgalio dienomis, 16 – 18 val. Netinkamiausias – pirmadienį 7 – 11 val. Daugiausiai respondentų tokio tipo renginiuose dalyvauja bent kartą per ketvirtį, dažniausia nedalyvavimo priežastis ta, jog trūksta informacijos apie renginius. Dažniausiai informaciją apie renginius respondentai teigė gaunantys socialiniame tinkle *Facebook*, iš draugų ir iš vaikų mokytojų. Pats efektyviausias būdas renginio komunikacijai – *Facebook* grupės, neefektyviausias – žinutės el. paštu. Priimtinausi būdai informacijai apie renginį gauti respondentams pasirodė skelbimas apie renginį *Facebook* socialiniame tinkle ir iškabos vaikų ugdymo įstaigose. Nepriimtinausias – reklama laikraštyje ar žurnale ir iškabos apie renginį parduotuvėse.

### Lietuvos biatlono federacijos komunikacijos kanalų turinio analizė

Biatlono Federacijos komunikacijos kanalų turinio analizė – atlikta 12 mėnesių laikotarpio organizacijos komunikacijos *Facebook* paskyroje turinio analizė. Tyrimo metodas pasirinktas siekiant išsiaiškinti, kokią komunikaciją Biatlono Federacija naudoja socialiniame tinkle ir kaip į tai reaguoja tikslinė auditorija.

**Tyrimo imties data** – 2021.10.01 – 2022.10.01

**Tyrimo kriterijai: kiekybiniai** – įrašų skaičius per 12 mėnesių, vidutinis įrašų skaičius per savaitę / mėnesį, sekėjų reakcijų skaičius, komentarų skaičius ir **kokybiniai** – įrašų tipas, tyrimo problematika (pagal įrašų skaičių skirtingai problematikai), įrašų pasiekiamumas / matomumas (naujų klientų pasiekiamumas pagal problematiką)

**Kiekybinės Lietuvos Biatlono Federacijos Facebook paskyros turinio analizės rezultatai**

Atlikus Lietuvos biatlono federacijos *Facebook* paskyros turinio analizę buvo išsiaiškinta, jog per pasirinktą laikotarpį į socialinį tinklą *Facebook* buvo įkelti 220 įrašų. Iš kurių 110 – nuotraukų, 59 – straipsnių pasidalinimai, 17 – *Facebook* įrašų pasidalinimai, 13 – nuorodų į tinklalapį, 12 – vaizdo įrašų ir 9 nuotraukų albumai. 5 pav. yra matoma, jog net 50 procentų viso keliamo turinio sudarė nuotraukos, kiek mažiau 27 proc. – straipsnių pasidalinimai. Vidutiniškai per savaitę buvo įkeliami 4,23 įrašai, o per mėnesį – 18,33. Vidutiniškai įrašas Lietuvos Biatlono Federacijos *Facebook* profilyje sulaukdavo 128,17 patiktukų, 4,87 – komentarų ir 2,86 pasidalinimų su draugais. Šiuo metu organizacija savo *Facebook* profilyje turi 3186 sekėjus. Remiantis RivalIQ (2022) ir naudojant rekomenduojamą įsitraukimo rodiklio skaičiuotuvą, buvo išsiaiškinta, jog Lietuvos biatlono federacijos *Facebook* paskyroje sekėjų įsitraukimas yra aukštas.

**Kokybinės Lietuvos Biatlono Federacijos Facebook paskyros turinio analizės rezultatai**

Atlikus tyrimą buvo pastebėta, jog Lietuvos Biatlono Federacijos keliamas turinys į socialinį tinklą *Facebook* galėtų būti skirstomas į kelias rūšis: Straipsnių pasidalinimai, sportininkų interviu/ komentarai, biatlonininkų pasiekti rezultatai, būsimų varžymų programa, sveikinimai/ padėkos sportininkams, fotografų įamžinti varžybų momentai, kitokio pobūdžio įrašai

Atliekant tyrimą ir nagrinėjant *Facebook* įrašus buvo pastebėta, jog paskyra yra itin aktyvi, ypač vykstant varžyboms, visas keliamas turinys yra glaudžiai susijęs su biatlono sporto šaka. Keliami įrašai yra apie vykstančias varžybas, laimėjimus, dažniausiai skelbiami biatlonininkų pasiekti rezultatai.

Tyrimo metu buvo pastebėta, jog apie renginį *Biatlono populiarinimas tarp vaikų* buvo paskelbtos vos 4 publikacijos, kurios buvo įkeltos 2022 m. rugsėjo 16 d., 22 d., 26 d. ir jau įvykus renginiui 2022 m. rugsėjo 29 d. su nuotraukų albumu.

Neskaičiuojant paskutinio *Biatlono populiarinimo tarp vaikų* renginio įrašo, kuriame buvo pasidalinta jau įvykusio renginio akimirkomis, vidutiniškai įrašas, skelbiantis apie būsimą renginį ir kvietimą registruotis, sulaukė 39,33 patiktukų, 0 komentarų ir 12 pasidalinimų. Lyginant sekėjų įsitraukimą kituose įrašuose, galima teigti, jog įrašai apie vykstantį renginį pasiekė labai mažą sekėjų dalį, taip galėjo nutikti dėl to, kad įrašai paprasčiausiai pasimetė tarp kitų naujienų socialiniame tinkle *Facebook*.

### Komunikacijos priemonių rekomendacijos, remiantis tyrimo išvadomis

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, numatytos komunikacijos priemonės ir būdai, kurie galėtų padėti pasiekti didesnio, tokio pačio renginio, organizuojamo kitais metais, masiškumo. Rekomenduojamos priemonės ir būdai pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Komunikacijos priemonių rekomendacijos, remiantis tyrimo išvadomis (sudaryta autorių)**

Komunikacijos priemonė / būdas	Platesnis paaiškinimas
Bendradarbiavimas su nuomonės lyderiais	Remiantis literatūros analizės rezultatais, bendradarbiavimas su tinkamais nuomonės formuotojais galėtų padėti pasiekti didesnio susidomėjimo renginiu. Pasirinktų nuomonės lyderių kasdienis gyvenimas, vertybės ir asmeninės savybės turėtų atitikti renginio formatą. Kadangi renginys skirtas sporto šakai populiarinti, rekomenduojami pasirinkti aktyvų gyvenimo būdą mėgstančius, sportu besidominčius nuomonės lyderius. Pvz. Mantas Stonkus, Dalia Belickaitė.
Mini renginiai, reklaminės iškabos mokyklose, informacija apie renginį elektroniniame dienyne	Atliktos apklausos rezultatai parodė, jog didelė dalis respondentų, kaip patogiau būdą informacijai apie renginius, skirtus vaikams, gauti, nurodė reklamines iškabas mokyklose ir vaikų mokytojų perduodamą informaciją apie renginius. Vertėtų pasinaudoti šiais komunikacijos būdais, nes taip informacija pasiektų tik tikslinei auditorijai priklausančius asmenis. Informacija apie renginį galėtų būti perduodama elektroninio dienyne pagalba. Taip pat naudinga būtų rugsėjo pradžioje supažindinti aplinkinių rajonų mokyklų mokinius su biatlono sporto šaka. Tokie mini renginiai mokyklose kainuotų nedaug, tačiau galėtų padėti į renginį pritraukti daugiau vaikų, kurie jau būtų susipažinę su biatlonu ir juo susidomėję. Mini renginius galėtų vesti biatlono treneriai, kurie planuoja rengti biatlono užsiėmimus vaikams
Konkursas	Remiantis atliktos apklausos rezultatais, vienas efektyviausių renginio informacijos perdavimo šaltinių respondentams yra <i>Facebook</i> grupės. Lietuvos biatlono federacijai būtų naudinga paskelbti konkursą įvairiose Vilniaus regiono tėvų grupėse <i>Facebook</i> . Konkurso prizas galėtų būti nemokamas biatlono būrelio 1 mėnesio lankymas. Viena konkurso sąlygų turėtų būti konkurso aprašymo pasidalijimas asmeniniame dalyvaujančio žmogaus profilyje. Taip

	informacija sklįstų plačiau
Skrajutės	Remiantis literatūros analizės ir apklausos rezultatais, vienas iš efektyviausių renginio komunikacijos būdų yra reklaminės skrajutės. Reikėtų didesni dmesį skirti jų vizualiniam dizainui, jos turėtų būti traukiančios akį ir informatyvos. Skrajutės turėtų būti platinamos kaimyniniuose renginio vietos rajonuose, įmetant jas į pašto dėžutes
Lauko stendai	Remiantis apklausos rezultatais, respondentai lauko stendus pripažįsta kaip efektyvią renginio komunikacijos priemonę, todėl reklaminių lauko stendų panaudojimas judriose miesto gatvėse galėtų padėti pasiekti didesnį skaičių žmonių
Didesnis pramogų skaičius renginyje	Remiantis literatūros analizės ir apklausos rezultatais, respondentus dalyvauti renginyje paskatintų daugiau naudų ir pramogų renginyje – koncertas, nemokami užkandžiai, nemokama mažesnių vaikų priežiūra, praktiniai užsiėmimai, žinomų žmonių dalyvavimas padėtų pritraukti daugiau potencialių dalyvių. Renginio organizatoriams vertėtų pasinaudoti šia rekomendacija, o visas laukiančias pramogas akcentuoti renginio skelbimuose
Renginio laikas	Remiantis atliktos apklausos rezultatais, tinkamiausias laikas dalyvauti tokia renginyje daugumai respondentų būtų šeštadienis arba sekmadienis 16 – 18 valandą. Tinkamiausio tikslinei auditorijai renginio laiko pasirinkimas padėtų į renginį pritraukti daugiau dalyvių
Komunikaciją pradėti mažiausiai 1 mėnesį prieš renginį	Esant dideliame naujienų sraute verta komunikaciją apie renginį pradėti vykdyti anksčiau, kadangi taip tikslinei auditorijai priklausantys asmenys į informaciją labiau atkreiptų dėmesį, ji nepasimestų naujienų sraute. Taip pat potencialiems dalyviams tai padėtų iš anksto planuoti savo laiką ir numatyti savo dalyvavimą renginyje iš anksto, nekuriant kitų planų renginio dienai
Mokama Facebook reklama	Remiantis socialinių tinklų turinio analize nustatyta, jog žinutės apie renginį pasimeta Facebook naujienų sraute ir nepasiekia tikslinės auditorijos, nesulaukiama vartotojų išitraukimo. Mokama Facebook reklama padėtų nusistatyti ir pasiekti tikslinei renginio auditorijai priklausančius asmenis, todėl tokie įrašai būtų efektyvesni

Tinkamai panaudojus rekomenduojamas komunikacijos priemonės, kurios buvo nustatytos remiantis tyrimu, galima tikėtis didesnio renginio masiškumo, didesnio dalyvių susidomėjimo ir efektyvesnio tikslinės renginio auditorijos pasiekimo per rekomenduojamus komunikacijos kanalus. Renginys galėtų sulaukti didesnio susidomėjimo ir pritraukti daugiau dalyvių, daugiau asmenų būtų supažindinti su biatlonu sporto šaka.

### Išvados

1. Siekiant pritraukti daugiau sporto renginio dalyvių, organizatoriai turėtų išplėsti pramogų skaičių planuojamame renginyje, nesiorientuoti tik į vieną pagrindinę veiklą. Nedidelio masto sporto renginių komunikacija turėtų būti orientuota į vietinius gyventojus, todėl reikia nepamiršti vizualiai patrauklių reklaminių skrajučių, kurias reikėtų platinti planuojamos renginio vykdymo vietos aplinkiniuose rajonuose, taip pat reklaminių stendų judriose miesto gatvėse. Siekiant padidinti sporto renginio masiškumą, naudinga pradėti bendradarbiavimą su nuomonės formuotojais, kurių kasdienė veikla, pomėgiai ir vertybės sutaptų su renginiu. Tam tiktų fiziškai aktyvūs, besidomintys sportu ar sveikesne gyvensena. Didelę naudą renginio masiškumo didinimui, remiantis literatūros šaltinių analize, turi ir skelbimai apie renginį socialiniuose tinkluose *Facebook* ir *Instagram*.

2. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, numatytos komunikacijos priemonių ir būdų rekomendacijos, kurios galėtų padėti pasiekti didesnio, tokio pačio renginio, organizuojamo kitais metais, masiškumo. Rekomenduojamos priemonės ir būdai turėtų būti tokie: bendradarbiavimas su nuomonės lyderiais, mini renginiai, reklaminės iškabos mokyklose, informacija apie renginį elektroniniame dienyne tėvams, konkursas *Facebook* grupėse, reklaminės skrajutės, reklaminiai lauko stendai, mokama *Facebook* reklama. Taip pat renginio komunikaciją reikėtų pradėti vykdyti bent 1 mėnesį prieš renginį, renginį vykdyti savaitgalio dienomis 16–18 val., išplėsti pramogų ir naudų skaičių renginio dalyviams, Lietuvos biatlonu federacijos interneto svetainės naujienų skiltyje publikuoti daugiau įrašų, tekstuose vartoti mažiau profesionalių terminų.

### Literatūra

- Aubert, S. et al. (2018). *Global Matrix 3.0 Physical Activity Report Card Grades for Children and Youth: Results and Analysis From 49 Countries*. Prieiga per internetą: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jpah/15/s2/article-pS251.xml>
- De Veirman et. al (2017) *Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude*. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/db/kaunokolegija.lt/doi/full/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Gaižauskaitė, I. & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Green, B. C. (2001). *Leveraging Subculture and Identity to Promote Sport Events*. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/db/kaunokolegija.lt/doi/epdf/10.1016/S1441-3523%2801%2970067-8?needAccess=true&role=button>
- Juska, J. M. (2018). *Integrated Marketing Communication – Advertising and Promotion in a Digital World*. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=q0c4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT21&dq=event+integrated+marketing+communication+strategies&ots=wMYM08WsD&sig=9CwJ6lptpXjhr\\_vTfwIRqKXAtk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=event%20integrated%20marketing%20communication%20strategies&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=q0c4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT21&dq=event+integrated+marketing+communication+strategies&ots=wMYM08WsD&sig=9CwJ6lptpXjhr_vTfwIRqKXAtk&redir_esc=y#v=onepage&q=event%20integrated%20marketing%20communication%20strategies&f=false)
- Lockstone – Binney, L. et. al (2020). *Staffing for successful event*
- RivalIQ (2022) *What is a good engagement in Facebook?* Nuoroda per internetą: <https://www.rivaliq.com/blog/good-engagement-rate-facebook/>

8. Şahin, M., E., Demirsel, T., Abdullahi Ahmed, A. (2020). *The Effect of Social Media on Sports Marketing: Konyaspor Football Club Case*. 12(1), 79-94 Prieiga per internetą: [https://www.isarder.org/2020/vol.12\\_issue.1\\_article06.pdf](https://www.isarder.org/2020/vol.12_issue.1_article06.pdf)
9. Nufer G. (2016). *Sports events and social media marketing*. Prieiga per internetą: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/03/432.pdf>
10. Lietuvos lengvosios atletikos federacijos interneto svetainė (2022). Nuoroda per internetą: <http://lengvoji.lt/>
11. Lietuvos biatlono federacijos internetinė svetainė (2022). Nuoroda per internetą: <https://biathlonltu.com/naujienos/>
12. Lietuvos teniso sąjungos interneto svetainė (2022). Nuoroda per internetą: <https://tennis.lt/>

#### **IMPROVING THE COMMUNICATION OF THE EVENT DEDICATED TO THE „BIATHLON AMONG CHILDREN“PROJECT HELD BY THE LITHUANIAN BIATHLON FEDERATION**

To create a successful event, it is important to think about all, even the smallest details, so that everything goes smoothly, and visitors and organizers are satisfied. When carrying out event communication, it is important not to forget to properly assess the attractiveness of the event to the target audience and, after deciding how massive the event will be, to choose suitable event communication methods and tools. In this article, based on the literature analysis, content analysis of communication channels, media content analysis, questionnaire survey, website content analysis, recommendations for event communication tools and methods are presented to the Lithuanian Biathlon Federation, which should be used in order to improve the communication of the event planned in the future and thus increase the mass of the event.



# PREKĖS ŽENKLO „ECOSH“ VERTĖS DIDINIMAS MARKETINGO KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS

*Gabija Marcinonytė (stud.), vadovė Dalia Ilevičienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje pateikiamas prekės ženklo „Ecosh“ vertės didinimas marketingo komunikacijos priemonėmis. Tema aktuali, nes dėl didelės konkurencijos prekės ženklai privalo kurti pridėtinę vertę, tam, kad išsiskirtų iš konkurentų bei suburtų lojalių klientų ratą. Svarbu pastebėti ir tai, jog socialinės medijos ne visuomet padeda prekės ženklo, tad svarbu greitai ir tinkamai reaguoti į besikeičiančią socialinių medijų situaciją. Straipsnyje aprašoma prekės ženklo samprata, prekės ženklo vertės samprata, prekės ženklo vertės elementai, marketingo komunikacijos samprata bei veiksniai kuriantys prekės ženklo vertę. Taip pat pateikiama kiekybinio tyrimo metodika bei anketinės apklausos rezultatų analizė. Straipsnyje pateikiamos įžvalgos kaip tobulinti prekės ženklo „Ecosh“ vertę.

Šiame straipsnyje yra pateikiama informacija apie prekės ženklo vertės kūrimą pasitelkiant marketingo komunikacijos priemones. Reikšminiai žodžiai: prekės ženklas, prekės ženklo vertė, marketingo komunikacijos priemonės, prekės ženklas „Ecosh“.

## Įvadas

**Temos aktualumas** – šiandieninėje rinkoje vyrauja daugybė prekės ženklų. Dėl didelės konkurencijos prekės ženklams neužtenka tik kokybiškai atlikti svarbiausias parduodamo produkto funkcijas, reikia kurti ir pridėtinę vertę, kad išsiskirtų iš konkurentų ir pritrauktų kuo daugiau lojalių klientų. Negana to, remiantis Scholz & Smith (2019) vis labiau aktyvėjanti žiniasklaida socialinėse medijose ne visada padeda prekės ženklo klestėti, bet dažnai daro neigiamą įtaką ir kelia grėsmę jų vertei, todėl labai svarbu yra greitai ir tinkamai reaguoti bei priimti sprendimus kurie padėtų gerinti prekės ženklo vertę. Norint išlaikyti stiprų prekės ženklą rinkoje, svarbu tinkamai apibrėžti kas yra prekės ženklo vertė, kaip ją sukurti bei didinti, kadangi kiekvienas vartotojas tikisi skirtingos vertės, taip pat svarbu išsiaiškinti ir vartotojų poreikius. Tad prekės ženklo vertės didinimas yra svarbus aspektas veikiant rinkoje, kurioje yra didelė konkurencija.

**Tyrimo problema** – maisto papildų rinkoje vyrauja didelė konkurencija, kadangi prekės ženklas „Ecosh“ šioje rinkoje yra tik 3 metus, norint sukurti konkurencinį pranašumą bei išlaikyti stiprų prekės ženklą rinkoje, svarbu kurti bei tinkamai iškomunikuoti vertę vartotojams. Dėl šios priežasties kyla klausimas – kaip didinti prekės ženklo „Ecosh“ vertę marketingo komunikacijos priemonėmis?

**Tikslas** – pateikti prekės ženklo „Ecosh“ vertės didinimo sprendimus marketingo komunikacijos priemonėmis.

### Uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius prekės ženklo vertės didinimo aspektus.
2. Atlikti kiekybinį tyrimą siekiant nustatyti, kokiomis priemonėmis yra kuriama prekės ženklo „Ecosh“ vertė.

**Tyrimo objektas** – prekės ženklo vertė.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

## Prekės ženklo vertės didinimas marketingo komunikacijos priemonėmis

Prekės ženklo vertė vienas pagrindinių konkurencinių pranašumų organizacijai, todėl svarbu žinoti kaip tikslingai ją kurti bei kaip ir kokiais kanalais iškomunikuoti vartotojams, kad informacija pasiektų tikslinę auditoriją bei būtų efektyvi. Tad šiame skyriuje nagrinėjamas teorinis prekės ženklo vertės didinimo marketingo komunikacijos priemonėmis vertinimas.

Prekės ženklas – vienas svarbiausių aspektų bet kuriai organizacijai, kuris padeda identifikuoti ir išsiskirti iš daugybės rinkoje siūlomų prekių ar paslaugų. Šiuo metu rinkoje galima rasti daug skirtingų kategorijų prekių, o taip pat ir prekės ženklų. Terminas „prekės ženklas“ yra vartojamas jau ilgą laiką, tad mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų autorių apibrėžimų, svarbu juos palyginti ir išsiaiškinti kas yra prekės ženklas.

Urbanskienė ir Vaitkienė (2006) prekės ženklo sampratą apibūdina kaip tam tikrų privalumų rinkinį, kuris yra suteikiamas vartotojui. Vanagienė ir Ramanauskienė (2008) akcentuoja, jog prekės ženklas yra teisiškai įregistruotas elementų rinkinys, o Moilanen ir Rainisto (2009) prekės ženklą apibūdina kaip prekės įvaizdį, kuris yra sukuriamas kliento galvoje. Chan (2022) pastebi, jog tai yra atributų rinkinys sukeliantis asociacijas, tuo tarpu Lietuvos Respublikos patentų biuras (2022) prekės ženklą apibūdina kaip žymenį padedantį atskirti prekes ir paslaugas. Chadirjian (2018) akcentuoja, jog prekės ženklas yra būdas apsaugoti vartotojus nuo painiavos dėl didelės skirtingų prekių ir paslaugų pasiūlos. Apibrėžimų galima rasti daug ir visokių, jie papildo vieni kitus, tačiau išnagrinėjus skirtingų autorių mintis, pastebėta, jog dauguma jų kaip pagrindinę prekės ženklo paskirtį nurodo vienu gamintojų produktų atskyrimą nuo kitų. Tad galima teigti, jog prekės ženklas yra teisiškai užregistruotas elementų rinkinys padedantis atskirti vieno gamintojo produktus nuo kito.

Kadangi šiandieninėje rinkoje produkto užduotis nėra tik patenkinti vartotojo poreikius, bet ir sukurti gerą emociją, todėl būtina kurti prekės ženklo vertę, kad vartotojai išliktų lojalūs, o įmonė išlaikytų konkurencinį pranašumą. Kaip teigia Chuenban (2021) vartotojo požiūris į prekės ženklą tiesiogiai veikia prekės ženklo vertę. Prekės ženklo vertė gali būti interpretuojama dviprasmiškai – tai gali būti tiek finansinė vertė įmonei, tiek emocinė vertė vartotojui. Svarbu išsiaiškinti kaip prekės ženklo vertės sąvoką apibrėžia mokslinės literatūros autoriai.

Visi autoriai apibrėždami prekės ženklo vertės sąvoką, paliečia panašius aspektus bei atspindi, jog prekės ženklas gali turėti tiek emocinę vertę vartotojui, tiek finansinę vertę įmonei. Keller (1993) pažymi, jog prekės ženklo vertė atspindi per vartotojų gebėjimą jį atpažinti, o Zong ir He (2022) akcentuoja, kad prekės ženklo vertė apima visus prekės ženklo elementus. Tuo tarpu Eyiler (2019) ir Yazdanparast ir Bayar (2021) dar papildo, jog prekės ženklo vertė apima ir finansinius tikslus. Mingione ir Leoni (2020) pažymi, jog vertė yra kuriama ne tik įmonės, tačiau ir vartotojų. Robul ir kt. (2020), akcentuoja jog kiekvieno verslo tikslas yra kurti vertę klientams, darbuotojams bei investuotojams. Tačiau visi autoriai atspindi, jog prekės ženklo vertė apima asociacijas, reputaciją, lojalumą bei žinomumą, o finansinė vertė gali prisidėti tobulinant šiuos aspektus. Svarbu akcentuoti, jog ne visada prekės ženklo vertė būna teigiama ir kartais ji gali turėti neigiamą įtaką prekės ženklui. Galima teigti, jog prekės ženklo vertė yra vartotojo ir įmonės sąveika siekiant vartotojui sukurti pasitenkinimą, o įmonei aukštą poziciją prieš konkurentus. Tad prekės ženklo vertės kūrimas yra svarbus norint išlaikyti konkurencinį pranašumą ar net būti rinkos lyderiu, o finansinė įmonės vertė gali prie to prisidėti.

Būtina išnagrinėti ir tai iš ko susideda prekės ženklo vertė, kad būtų galima tikslingai ir efektyviai ją kurti bei pamatuoti. Mokslinėje literatūroje galima rasti daug prekės ženklo vertės modelių pavyzdžių, kurie atskleidžia kaip prekės ženklo vertė yra sukuriama vartotojui, dauguma jų sudaryti pagal teoretiką, David Aaker. Prekės ženklo vertės matavimo modelis susideda iš 5 pagrindinių elementų, kiekvienas jų yra svarbus tiek atskirai, tiek veikiant kartu, tad svarbu aptarti kiekvieno jų poveikį prekės ženklo vertei. Žinomumas, vienas pirmųjų siekiamų žingsnių sukūrus prekės ženklą, kadangi tik žinomas prekės ženklas gali pereiti į kitus prekės ženklo vertės modelio etapus. Bergkvist ir Taylor (2022) akcentuoja, jog pirkėjo gebėjimas identifikuoti prekės ženklą yra prekės ženklo žinomumo rezultatas ir prekės ženklo žinomumą apibrėžia kaip tikimybę, kad vartotojo atmintyje bus atkuriamas prekės ženklas ar jo elementai, su prekės ženklu susijusiose situacijose (Bergkvist ir Taylor, 2022). Tad kuriant prekės ženklo žinomumą svarbu sukurti teigiamą įspūdį vartotojams, kad prekės ženklas ilgam išliktų atmintyje, o tam, kad prekės ženklas būtų žinomas, svarbu, jog jo elementai, tokie kaip pavadinimas ar logotipas, būtų lengvai atpažįstami ir įsimenami.

Dar vienas elementas – asociacijos, kurios yra sukuriamos kliento sąmonėje ir gal sukelti tiek teigiamą, tiek neigiamą įvaizdį. Kaip teigia Leonavičienė ir Kreišmonienė (2021) prekės ženklo asociacijos turi būti unikalios, palankios ir išskirtinės, jog jos išliktų vartotojų mintyse ir kurtų tinkamą vertę prekės ženklui. Anot Rashid, Rizvi ir Amir (2020) asociacijos taip pat turi įtakos prekės ženklo lojalumui. Asociacijos vartotojams dažnai kyla paminėjus prekių kategoriją, todėl svarbu, kad prekės ženklas išsiskirtų iš konkurentų. Taip pat svarbu paminėti, jog asociacijos ne visuomet gali būti teigiamos, todėl reikalinga, kad būtų palaikoma gera įmonės reputacija. Tad galima teigti, jog norint sukurti teigiamas vartotojo asociacijas apie prekės ženklą, svarbu yra atsižvelgti ne tik į prekės ženklo elementus, bet ir į tokius aspektus, kaip klientų aptarnavimas bei organizacijos įvaizdis, o jų palankumas atspindėtų su pirkimu susijusiose situacijose, kuomet vartotojui tektų rinktis iš kelių skirtingų prekės ženklų.

Kokybė – vienas svarbiausių kriterijų renkantis prekes ar paslaugas, tačiau dažnai vartotojai kokybę suvokia skirtingai ir tai daro įtaką jų tolimesniam pasirengimui pirkti. Kaip teigia Hanifati ir Salehudin (2021) suvokiama produkto kokybė vartotojų sąmonėje turi teigiamą įtaką prekės ženklo identifikavimui, pasitenkinimui bei skatina vartotojus išlikti lojaliais prekės ženklui. Suvokiama kokybė apima ne tik apčiuopiamas prekės ženklo savybes, tokias kaip pakuotė, dizainas, bet ir ilgaamžiškumą, aptarnavimo kokybę, suteikiamą naudą ar kuriamą emociją, tad svarbu, jog visi šie paminėti elementai ne tik atskirai kurtų kokybiško produkto įvaizdį, bet ir visi kartu. Tad prekės ženklo kokybė turi apimti ne tik pačio produkto kokybiškai atliekamą funkciją, bet ir teikti naudą bei kurti emociją, kad vartotojui būtų realiai suvokiama pridėtinė prekės ženklo vertė ir taip kuriamas lojalių klientų ratas.

Anot Dirgantari ir kt. (2022) lojalumas prekės ženklui yra efektyvi priemonė norint pamatuoti prekės ženklo veiklos rezultatus (Dirgantari ir kt., 2022), tad svarbu išsiaiškinti kokia vartotojų elgsena yra laikoma lojalumu prekės ženklui. Vartotojų elgsenys, kuomet yra atliekami pakartotiniai pirkimai nepaisant kainos pasikeitimų, taip pat prekės ženklo rekomendavimas draugams nepaisant kitų prekės ženklų daromo spaudimo yra laikomas lojalumu prekės ženklui (Kotler ir Keller, 2012, cit. iš Dirgantari ir kt, 2022). Lojalus klientas dažnai tampa komunikacijos skleidėju ar net advokatauja įmonei, todėl pritraukus daug lojalių vartotojų prekės ženklas ne tik padidintų pardavimus, bet ir gautų daugiau informacijos apie vartotojus, o tai prisidėtų kuriant prekės ženklo komunikaciją. Taip pat svarbu ir kitos prekės ženklo vertybės, tarpusavio santykiai, emocija, kuri perteikiama vartotojui ir kiti svarbūs aspektai kuriantys prekės ženklo vertę, kadangi vartotojui perkant prekes yra svarbu ne tik kaina ir jos suteikiama nauda, bet ir emocija kurią tas produktas kuria. Tad visi šie aptarti elementai padeda kurti prekės ženklo vertę bei ją pamatuoti.

Vertėtų aptarti ir tai, kokie veiksmai kuria prekės ženklo vertę. Sadaba ir Bernal (2018) akcentuoja, jog prekės ženklai vertę susikuria palaikant tvarumą, taip pat prie vertės kūrimo prisideda ir prabangos aspektas, kadangi vartotojai yra linkę mokėti daugiau už prekes, kurios pasižymi aukšta kokybe bei leidžia pasijusti tam tikros bendruomenės dalimi arba kuria gerą emociją. Tvarumo aspektas yra svarbus ne tik prisidedant prie gamtos tausojimo, bet ir kuriant socialiai atsakingą įmonę, kuri rūpinasi savo darbuotojų savijauta darbe, tad prekės ženklo vertė gali būti kuriama ne tik vartotojams, bet ir darbuotojams bei pačiai įmonei kuriant gero darbavio įvaizdį. Mingione ir Leoni (2020) pažymi, jog prekės ženklo vertės kūrimo procese dalyvauja ir įmonės bei vartotojo bendravimas, kuomet vartotojas yra išklašomas bei jam yra suteikiamas grįžtamasis ryšys, o prie sėkmingo šio vertės kūrimo proceso prisideda šiuo metu labai

populiarios skaitmeninės priemonės. Tad svarbu, jog ne tik prekės ženklas teiktų informaciją vartotojams, bet ir vartotojai galėtų suteikti grįžtamąjį ryšį įmonei. Nadanyiova ir kt. (2019) akcentuoja, jog prekės ženklo vertė vartotojui atsispindi kainos ir kokybės santykyje, pasitenkinimu naudojant įsigytą produktą, prekės ženklo komunikacija su vartotojais, prekės ženklo kuriamomis tradicijomis, taip pat prekės ženklo suteikiamu prestižu bei asociacijomis (Nadanyiova ir kt., 2019). Taigi, galima teigti, jog prekės ženklo vertė vartotojams yra sukuriama palaikant artimą ryšį, suteikiant pasitenkinimą prekės ženklu bei propaguojant vertybes, kurios yra svarbios vartotojams.

Marketingo komunikacija – vienas pagrindinių būdų palaikyti ryšį su vartotojais, didinti žinomumą bei kurti organizacijos konkurencinį pranašumą, tačiau svarbu, kad komunikacija bei jos kanalai būtų tinkamai parinkti ir nukreipti į tikslinius vartotojus. Tad visų pirma, svarbu išsiaiškinti kaip marketingo komunikacijos sampratą apibūdina skirtingi autoriai. Skirtingi autoriai marketingo komunikaciją apibrėžia panašiai, visi jie akcentuoja, jog marketingo komunikacija yra naudojama pasiekti vartotojus. Bakanauskas (2012) akcentuoja, jog vykdamas marketingo komunikaciją ir norint, kad ji būtų sėkminga svarbu pasirinkti tinkamą laiką, kanalus bei informaciją perduoti tiksliniams vartotojams. Blakeman (2018) marketingo komunikaciją apibūdina kaip informacijos perdavimą per žiniasklaidą. Rėklaitis ir Pilelienė (2019) pabrėžia, jog tai įrankis, kurį naudoja kiekviena organizacija. Amin ir Priansah (2019) pabrėžia, jog marketingo komunikacija skirta informuoti vartotojus apie tam tikrus produktus ar paslaugas, tačiau akcentuoja ir tai, jog būtent marketingo komunikacija yra būdas formuoti prekės ženklo vertę. Tad išanalizavus skirtingų autorių apibrėžimus, galima teigti, jog marketingo komunikacija yra rinkodaros priemonių visuma perduodanti tam tikrą informaciją vartotojams bei priemonė kuriant bei didinant prekės ženklo vertę.

Apibendrinant galima teigti, jog prekės ženklas yra esminis veiksnys vartotojams renkantis prekes. Prekės ženklo vertė yra pagrindinis faktorius, apimantis prekės ženklo žinomumą, asociacijas, lojalumą bei kokybę, visi šie elementai kuria konkurencinį pranašumą bei padeda vartotojui suvokti ir padėti apsispręsti renkantis prekes. Vertės kūrimas susideda iš daugybės veiksnių, tokių kaip bendradarbiavimas bei bendravimas su vartotojais, tinkamų vertybių propagavimas, socialinė atsakomybė, kokybės užtikrinimas ir daugelio kitų. Tad tinkamai kuriant prekės ženklo vertę bei tinkamai ją komunikuojant vartotojams yra didinama prekės ženklo reputacija bei konkurencinis pranašumas.

### Prekės ženklo „Ecosh“ taikomojo tyrimo metodika

Norint didinti prekės ženklo vertę, svarbu išsiaiškinti kokie yra vartotojų įpročiai renkantis maisto papildus. Kadangi prekės ženklas „Ecosh“ susiduria su didele konkurencija maisto papildų rinkoje, išsiaiškinus vartotojų poreikius svarbu didinti prekės ženklo vertę ir taip įgyti konkurencinį pranašumą bei pritraukti daugiau lojalių klientų.

**Problema** – kokiais elementais yra kuriama prekės ženklo „Ecosh“ vertė?

**Objektas** – prekės ženklo „Ecosh“ vertė.

**Tikslas** – išsiaiškinti per kokius elementus prekės ženklas „Ecosh“ kuria vertę.

**Uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti kokie yra vartotojų įpročiai renkantis maisto papildus.
2. Nustatyti koks yra prekės ženklo „Ecosh“ žinomumas.
3. Nustatyti kokie veiksniai kuria prekės ženklo „Ecosh“ vertę.
4. Išsiaiškinti kokiomis komunikacijos priemonėmis vartotojams tinkamiausia komunikuoti prekės ženklo „Ecosh“ vertę.

Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, kuri yra sudaryta apklausa.lt platformoje bei yra vykdoma internete, dalijantis ja prekės ženklo „Ecosh“ bei asmeniniuose socialiniuose tinkluose. Pasirinktas šis tyrimo metodas siekiant gauti kuo daugiau respondentų atsakymų, taip pat siekiant, jog tyrimas būtų kuo tikslesnis ir tyrėjas nedarytų įtakos respondentų atsakymams bei laikantis tyrimo etikos. Kaip teigia Kardelis (2002), vykdamas tyrimą svarbu laikytis etikos principų, užtikrinti konfidencialumą, sąžiningumą bei skaidrumą. Tad tyrimo duomenys naudojami apibendrinti, informacija apie respondentus nėra viešinama bei prieš atliekant tyrimą respondentai yra supažindinami su šia informacija.

Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudojama „Raosoft“ skaičiuoklė. Pagal oficialiosios statistikos portalo (2023) duomenis, 2023 metų pradžioje Lietuvoje buvo 2860002 gyventojai. Skaičiuoklėje pasirinkus 95 proc. tikslumą, 5 proc. paklaidą bei 50 proc. pasiskirstymą (Raosoft, 2023), buvo išsiaiškinta, jog verta apklausti 385 asmenis, jog būtų atliktas patikimas tyrimas.

Tyrimui atlikti pasitelkiama 18 klausimų, kurie yra orientuoti į tyrimo tikslą, atlikus gautų rezultatų analizę bus galima įvykdyti tyrimo tikslą bei išsiaiškinti kokiomis priemonėmis yra kuriama prekės ženklo „Ecosh“ vertė. Apklausos objekto analizė pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė. Apklausos objekto analizė (sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais)**

Autorius	Tyrimo objekto aspektas	Tyrimo klausimas(-ai)
Stankaitis (2018)	Vartotojų elgsenos įpročiai	1-3, 8-9 klausimai
Bergkvist ir Taylor (2022)	Prekės ženklo žinomumas	4-5 klausimai
Keller (1993)	Prekės ženklo įvaizdis	6-7 klausimas
Amin ir Priansah (2019)	Prekės ženklo komunikacija	10-12 klausimai

Pirmi 3 anketinės apklausos klausimai yra skirti ištirti vartotojų elgsenos įpročius renkantis maisto papildus bei 8-9 klausimai, taip pat yra skirti ištirti vartotojų elgsenos įpročius, tačiau konkrečiai prekės ženklui „Ecosh“. Šiais klausimais taip pat siekiama išsiaiškinti kokie aspektai vartotojams kuria pridėtinę vertę. Išsiaiškinus vartotojų įpročius galima numatyti, kokie kriterijai vartotojams yra svarbūs bei tobulinti juos ties konkrečiu prekės ženklu. Kaip teigia Stankaitis (2018) vartotojų elgsena apibūdina visą sprendimo pirkti priėmimo procesą, taip pat prisideda nustatant kuriame pirkimo procese yra vartotojas bei tai žinant leidžia paspartinti vartotoją pereiti į tolimesnį etapą (Stankaitis, 2018). Tad pasitelkus šiuos klausimus siekiama ištirti vartotojų elgseną bei pritaikyti sprendimus, kurie kurtų pridėtinę vertę „Ecosh“ prekės ženklo vartotojams.

4-5 anketinės apklausos klausimai yra skirti ištirti prekės ženklo „Ecosh“ žinomumą. Anot Bergkvist ir Taylor (2022) prekės ženklo žinomumas padeda išlaikyti esamus bei pritraukti naujus vartotojus, taip pat pagal prekės ženklo žinomumo lygius galima nustatyti vartotojų prisirišimą prie prekės ženklo. 6-7 klausimai yra skirti ištirti prekės ženklo įvaizdį, į kurį įeina vartotojų lojalumas bei asociacijos, kurios yra priskiriamos prekės ženklui „Ecosh“. 10-12 klausimai yra skirti ištirti prekės ženklo „Ecosh“ komunikacijos tinkamumą vartotojams. Anot Amin ir Priansah (2019) komunikacijos priemonės ne tik padeda didinti prekės ženklo žinomumą, bet ir prisideda kuriant prekės ženklo vertę. Todėl ištyrus tinkamiausius komunikacijos priemonių kanalus, jie bus naudojami komunikuoti prekės ženklo vertę. 14-18 klausimai yra demografiniai, kuriais siekiama išsiaiškinti vartotojų lytį, amžių, išsilavinimą ir kitus demografinius rodiklius, jie padėtų nustatyti tikslinį prekės ženklo vartotoją.

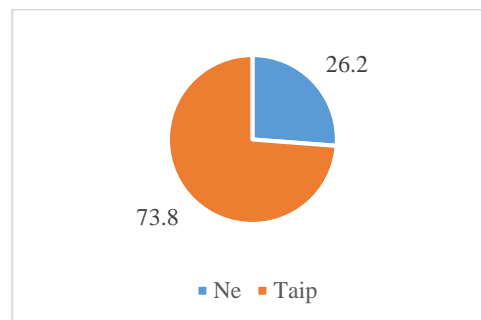
### Prekės ženklo „Ecosh“ taikomojo tyrimo rezultatų analizė

Tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti per kokius elementus prekės ženklas „Ecosh“ kuria vertę, buvo vykdomas balandžio 12 – gegužės 4 dienomis. Atlikus prekės ženklo „Ecosh“ tyrimą, buvo gauti duomenys, kurie apdorojami SPSS programa ir pagal kuriuos bus atliekama tolimesnė analizė. Tyrime dalyvavo 374 respondentai, tad galima teigti, jog tyrimo imtis buvo beveik pasiekta. Svarbu patikrinti tyrimo patikimumo lygį, jis vaizduojamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Tyrimo patikimumo įvertinimas (sudaryta autorės)

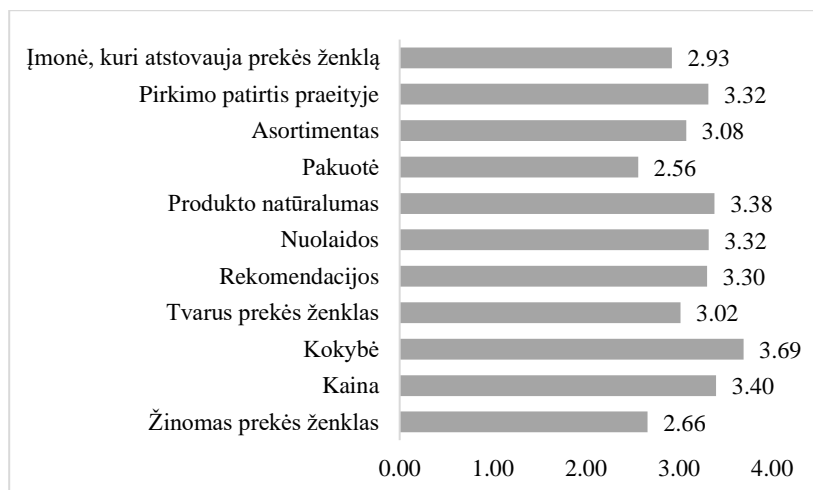
Kronbacho alfa	Klausimų skaičius
0,969	48

Atlikus patikimumo vertinimą, pastebėta, jog Kronbacho alfa yra 0,969, tad galima teigti, jog tyrimas yra labai patikimas. Pirmuoju anketinės apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kiek respondentų vartoja maisto papildus, kadangi anketinė apklausa buvo orientuota tik į tuos vartotojus, kurie juos vartoja. Atsakymų duomenys pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Vartotojų vartojančių maisto papildus dalis procentine išraiška (paengta autorės)

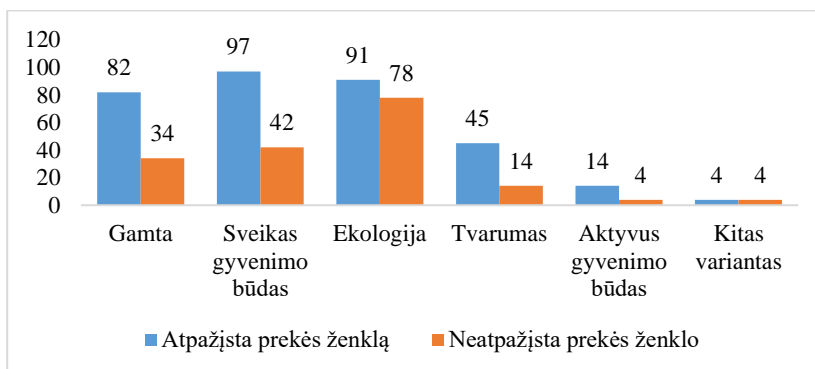
Kaip matyti paveiksle, didžioji dalis, 73,8 proc. anketos dalyvių vartoja maisto papildus ir tik 26,2 proc. apklaustųjų pasirinko atsakymą „ne“. Kadangi anketinėje apklausoje dalyvių, kurie nevartoja maisto papildų, buvo paprašyta anketą užbaigti, tad toliau analizuojami duomenys bus pateikti tik maisto papildus vartojančių asmenų. Svarbu išsiaiškinti ir tai, kokie yra vartotojų įpročiai renkantis maisto papildus, gauti duomenys vaizduojami 2 paveiksle.



2 pav. Vartotojų įpročiai renkantis maisto papildus (parengta autorės)

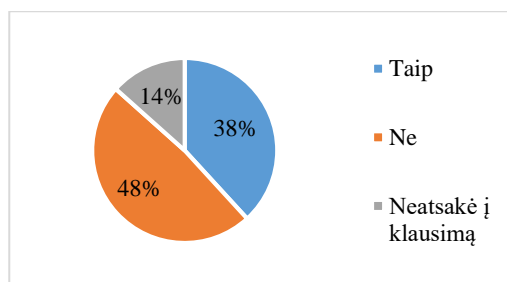
Kaip matyti paveiksle, respondentų atsakymai yra pasiskirstę gan panašiai. Didžiausią dėmesį vartotojai skiria maisto papildų kokybei (3,69), kainai (3,40), produkto natūralumui (3,38), nuolaidoms bei pirkimo patirčiai praityje (3,32) bei rekomendacijoms (3,30). Mažiausią dėmesį vartotojai skiria produkto pakuotei (2,56), prekės ženklo žinomumui (2,66) bei įmonei, kuri atstovauja prekės ženklą (2,93). Atsižvelgiant į gautus duomenis galima teigti, jog vartotojai pirkdami maisto papildus labiausiai atsižvelgia į produktų sudėtį bei kokybę.

Buvo siekta išsiaiškinti ar pateikus prekės ženklo „Ecosh“ logotipą vartotojai atpažins šį prekės ženklą ir su kuo jiems asocijuojasi prekės ženklas „Ecosh“. Šių klausimų variantai lyginami 3 paveiksle siekiant išsiaiškinti kaip skiriasi asociacijos vartotojų, kurie atpažįsta prekės ženklą ir kurie neatpažįsta.



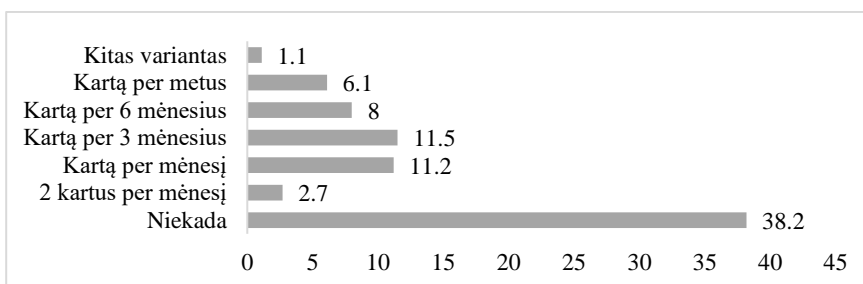
3 pav. Ryšys tarp prekės ženklo atpažįstamumo ir kylančių asociacijų (parengta autorės)

Kaip matyti paveiksle, daugiausiai respondentų (97), kurie atpažįsta prekės ženklą teigia, jog prekės ženklas „Ecosh“ asocijuojasi su sveiku gyvenimo būdu, 91 respondentas teigia, jog su ekologija bei 82 - su gamta. Tuo tarpu 78 vartotojai neatpažįstantys prekės ženklo rinkosi variantą, jog jis asocijuojasi su ekologija bei 42 - su sveiku gyvenimo būdu. Vartotojų, kurie atpažįsta prekės ženklą mažiausiai pasirenkami variantai – „kitas variantas“ (4 asmenys) bei „aktyvus gyvenimo būdas“ (14 asmenų). Taip pat pasirinkusiems atsakymą „kitas variantas“ buvo suteikta galimybė įrašyti atsakymą, tad buvo sulaukta tokių atsakymų, jog prekės ženklas „Ecosh“ asocijuojasi su švaros prekėmis, efektyvumu, akių lašais, aidu bei kokybe. Atsižvelgus į gautus duomenis galima daryti išvadą, jog pakankamai didelė dalis vartotojų žino įmonės pozicionuojamą žinutę – „Ecosh – vedami gamtos“, tačiau kyla ir kitų asociacijų, kurių dauguma yra teigiamos. Buvo siekiama išsiaiškinti, kiek procentaliai vartotojų yra tekę pirkti prekės ženklo „Ecosh“ produktus, rezultatai pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Vartotojų pirkusių prekės ženklo „Ecosh“ produktus procentinė išraiška (parengta autorės)

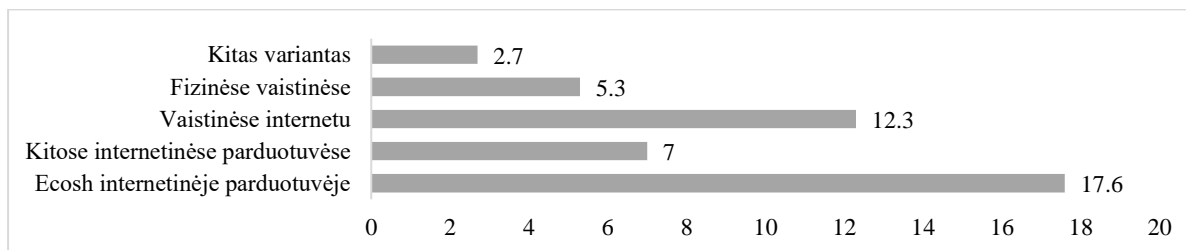
Kaip matyti paveiksle, didžioji dalis, 48 proc. vartotojų nėra pirkę prekės ženklo „Ecosh“ produktų. 38 proc. respondentų pasirinko, jog yra pirkę šio prekės ženklo produktus bei 14 proc. į klausimą neatsakė. Taip pat svarbu išsiaiškinti kaip dažnai vartotojai, renkami pirkti prekės ženklo „Ecosh“ produktus, duomenys pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Vartotojų pasiskirstymas pagal maisto papildų „Ecosh“ pirkimo dažnumą (parengta autorės)

4

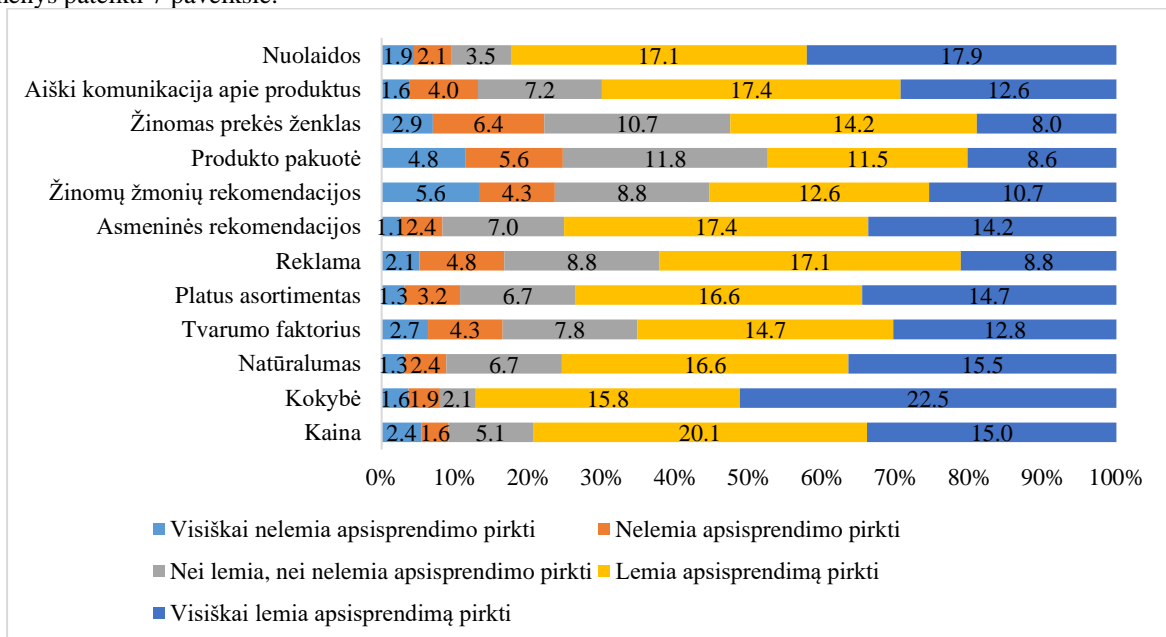
Kaip vaizduojama paveiksle, didžioji dalis respondentų (38,2) niekada neperka šio prekės ženklo produktų. Panašiai pasiskirstė perkančiųjų kartą per 3 mėnesius (11,5) skaičius ir kartą per mėnesį (11,2). Mažiausiai respondentų pasirinkimų sulaukė variantas „2 kartus per mėnesį“ (2,7) ir „kitas variantas“ (1,1). Pasirinkusieji kitą variantą turėjo galimybę įrašyti savo atsakymą, tad buvo sulaukta atsakymų, jog šio prekės ženklo maisto papildus perka tuomet kai suvartoja visus turimus, kadangi perka su nuolaidomis, taip pat populiarus atsakymas buvo, jog perka pagal poreikius. Tad galima teigti, jog prekės ženklo „Ecosh“ maisto papildai vartotojų yra perkami pagal poreikius, dažniausiai kartą per 3 mėnesius. Kadangi prekės ženklo „Ecosh“ produktus galima įsigyti keletose skirtingose vietose, įdomu išsiaiškinti kur dažniausiai vartotojai juos perka, duomenys pateikiami 6 paveiksle.



6 pav. Vietų, kuriose yra perkami maisto papildai „Ecosh“ pasiskirstymas (parengta autorės)

Kaip vaizduojama paveiksle, didžioji dalis respondentų (17,6) šio prekės ženklo produktus renkami pirkti „Ecosh“ internetinėje parduotuvėje, taip pat vaistinėse internetu (12,3). Mažiausiai vartotojai renkami pirkti kitose internetinėse parduotuvėse (7) ir fizinėse vaistinėse (5,3). Taip pat respondentams buvo suteikta galimybė įrašyti savo atsakymą, tad buvo sulaukta atsakymų, jog perka „Ecosh“ internetinėje parduotuvėje bei internetinėse vaistinėse ir fizinėse vaistinėse pagal tai, kur yra taikomos nuolaidos.

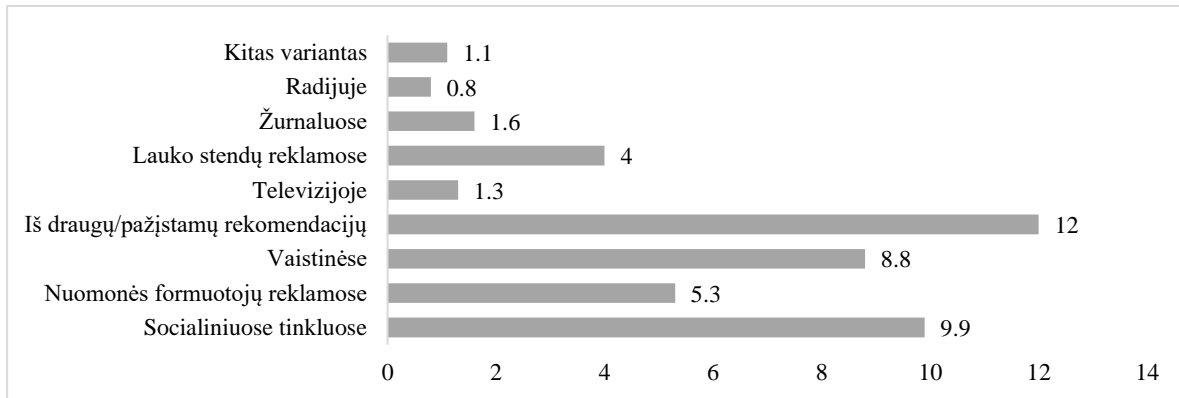
Siekta išsiaiškinti ir tai, kokios priežastys lemia vartotojų apsisprendimą pirkti prekės ženklo „Ecosh“ produktus, duomenys pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Veiksniai lemiantys vartotojų apsisprendimą pirkti prekės ženklo „Ecosh“ produktus (parengta autorės)

Kaip vaizduojama paveiksle, labiausiai vartotojų apsisprendimą pirkti prekės ženklo „Ecosh“ produktus lemia maisto papildų kokybė (22,5 proc.). 17,9 proc. vartotojų visiškai apsisprendimą pirkti lemia produktams taikomos nuolaidos ir 15,5 proc. produktų sudėties natūralumas. Pastebėta, jog mažiausiai, tik 8 proc. respondentų teigia, jog jiems yra svarbu prekės ženklo žinomumas bei 8,6 proc. produktų pakuotė. 20,1 proc. respondentų pasirinko, jog apsisprendimą pirkti lemia kaina, 17,4 proc. asmeninės rekomendacijos bei 17,1 proc. – reklama. 5,6 proc. teigia, jog apsisprendimo pirkti nelemia žinomų žmonių rekomendacijos. Tad galima teigti, jog vartotojai, kurie perka „Ecosh“ maisto papildus, labiausiai vertina jų kokybę, sudėtį bei jiems taikomas nuolaidas, o mažiausią svarbą teikia prekės ženklo žinomumui bei produkto pakuotei.

Siekta išsiaiškinti iš kur vartotojai sužinojo apie prekės ženklą „Ecosh“, gautų rezultatų duomenys vaizduojami 8 pav.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kanalus iš kurių sužino apie prekės ženklą „Ecosh“ (parengta autorės)

Kaip vaizduojama paveiksle, daugiausiai respondentų (12) rinkosi, jog apie prekės ženklą sužinojo iš draugų bei pažįstamų rekomendacijų, socialiniuose tinkluose (9,9) bei vaistinėse (8,8). Mažiausiai apklaustųjų rinkosi variantą radijuje (0,8), televizijoje (1,3) bei žurnaluose (1,6). Prie atsakymo „kitas variantas“ respondentams buvo suteikta galimybė įrašyti savo atsakymą, tad buvo sulaukta atsakymų, jog apie prekės ženklą sužinojo iš nuomonės formuotojos Karinos, taip pat ieškodami maisto papildų. Tad galima teigti, jog efektyviausia sklaida apie prekės ženklą „Ecosh“ yra socialiniuose tinkluose bei artimųjų rekomendacijos ir iš to galima daryti išvadą, jog prekės ženklas turi lojalių klientų, kurie dalijasi rekomendacijomis su artimaisiais.

Paskutiniaisiais anketinės apklausos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti demografinius vartotojų rodiklius, pastebėta, jog didžioji dalis anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų buvo moterys (67,4 proc.), kai tuo tarpu vyrų tik 17,4 proc. 31,3 proc. tyrime dalyvavusių asmenų buvo 18-28 metų, 23,5 proc. – 29-39 metų, 21,4 proc. 40-50 metų, 8 proc. 51-61 metų. Didžioji dalis (56,7 proc.) respondentų yra gyvenantys miestuose, 15,8 proc. – kaime bei 14,2 proc. miestelyje. Didžioji dalis (46 proc.) asmenų turi aukšąjį išsilavinimą, 21,4 proc. vidurinį, 16,3 proc. profesinį ir tik 2,7 proc. pagrindinį išsilavinimą. Taip pat didžioji dalis respondentų (55,6 proc.) yra dirbantys asmenys, taip pat atsakant į klausimą dėl socialinės padėties, sulaukta 4 atsakymų, jog šiuo metu yra vaiko priežiūros atostogose. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti kokios yra per mėnesį uždirbamos respondentų pajamos: 32,9 proc. atsakė – 700-1200 Eur per mėnesį, 27 proc. iki 700 Eur per mėnesį bei 21,9 proc. 1201-2000 Eur per mėnesį. Tad galima teigti, jog tyrime daugiausiai dalyvavo 18-28 metų dirbančios moterys, gyvenančios miestuose ir turinčios aukštąjį išsilavinimą.

Taigi, atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, jog prekės ženklo „Ecosh“ žinomumas vartotojų tarpe yra pakankamai didelis, 51,1 proc. respondentų prekės ženklą atpažino iš jo logotipo, tačiau paaiškėjo, jog vartotojams renkantis maisto papildus prekės ženklo žinomumas nėra svarbiausias aspektas. Ištyrus asociacijas, pastebėta, jog didžioji dalis asociacijų su šiuo prekės ženklu yra palankios ir pakankamai didelė dalis (22,8 proc.) prekės ženklą „Ecosh“ asocijuoja su gamta, tad galima teigti, jog šiuo metu gan kryptingai yra pozicionuojama pagrindinė jo žinutė ir vertėtų tęsti šią komunikaciją. Analizuojant tyrimo duomenis, pastebėta, jog prekės ženklas turi ir lojalių klientų, kurie ne tik reguliariai perka prekės ženklo „Ecosh“ maisto papildus, bet ir dalijasi savo patirtimi artimųjų tarpe. Taip pat pastebėta, jog vartotojai pakankamai suvokia produktų kokybę, kadangi pagal respondentų atsakymus tai yra vienas pagrindinių faktorių dėl ko vartotojai perka šio prekės ženklo produktus. Atliktas tyrimas atskleidė, jog vartotojams trūksta informacijos tiek apie pačią įmonę tiek apie prekės ženklą ir jo produktus, tad nėra iki galo atskleidžiama prekės ženklo nauda. Tad svarbu socialinėje erdėje akcentuoti kokybės aspektą, pateikti daugiau informacijos elektroninėje svetainėje bei pasitelkti konsultanto paslaugas, kuris galėtų komunikuoti su pirkėjais.

### Išvados

1. Pagal teorinę prekės ženklo vertės didinimo marketingo komunikacijos priemonėmis analizę, galima teigti, jog prekės ženklas yra elementų rinkinys padedantis išsiskirti iš kitų rinkoje siūlomų prekių ar paslaugų. Prekės ženklo vertė yra elementai apimantys prekės ženklo žinomumą, lojalumą, asociacijas, suvokiamą vertę bei kitas vertybes.

Vertės kūrimas apima daugybę veiksnių, tokių kaip bendravimas su vartotojais, socialinė atsakomybė, kokybės užtikrinimas ir kitų, o marketingo komunikacija yra efektyvus būdas vertę ištransliuoti vartotojams.

2. Atliktas kiekybinis tyrimas padėjo išsiaiškinti, jog vartotojams renkantis papildus didžiausias dėmesys yra skiriamas produktų kokybei bei sudėčiai, taip pat svarbios yra nuolaidos. Sužinota, jog prekės ženklo žinomumas yra nesvarbus aspektas vartotojams renkantis maisto papildus. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog pakankamai didelė vartotojų dalis žino prekės ženklą „Ecosh“, tačiau ne visi žinantys yra pirkę šio prekės ženklo produktus. Ištyrus su prekės ženklu kylančias asociacijas buvo išsiaiškinta, kad jos yra teigiamos, tačiau vertėtų kryptingai komunikuoti pagrindinę prekės ženklo žinutę. Taip pat buvo iširta, jog vartotojai renkasi prekės ženklą „Ecosh“ dėl produktų kokybės bei sudėties. Tačiau akcentuojami vartotojų pastebėjimai – informacijos apie įmonę, prekės ženklą bei produktus trūkumas, tad atsižvelgiant į gautus rezultatus vertėtų tobulinti šiuos trūkumus bei tikslingai pozicionuoti prekės ženklo pagrindines vertes pasitelkiant marketingo komunikacijos priemones.

3. Atsižvelgus į tyrimo duomenis numatyta, jog prekės ženklui „Ecosh“ komunikuojant apie produktus itin svarbu pabrėžti produktų kokybę bei pagrindinę žinutę, jog prekės ženklas orientuotas į gamtą. Taip pat svarbu internetinėje svetainėje pateikti daugiau informacijos apie įmonę bei prekės ženklą, sukurti skiltį „apie mus“. Atsižvelgus į vartotojų poreikį, konsultuotis perkant maisto papildus, prekės ženklui reikėtų pasitelkti medicinos atstovą, kuris galėtų teikti konsultacijas telefonu arba elektroniniu paštu. Komunikacijos priemonės orientuotos į skaitmeninę erdvę, atsižvelgiant į tai, jog prekyba vykdoma elektroninėje erdvėje.

### Literatūros sąrašas

- Amin, M., & Priansah, P. (2019). Marketing communication strategy to improve tourism potential. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 160-166. <https://pdfs.semanticscholar.org/5563/334c881bb2a151493ffdc805c7e0a8915281.pdf>
- Bakanauskas, A. (2012). *Integruotosios marketingo komunikacijos*. Mokomoji knyga. Vytauto Didžiojo universitetas.
- Bergkvist, L., & Taylor, C. R. (2022). Reviving and Improving Brand Awareness As a Construct in Advertising Research. *Journal of Advertising*, 51(3), 294–307. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/00913367.2022.2039886>
- Bergkvist, L., & Taylor, C. R. (2022). Reviving and Improving Brand Awareness As a Construct in Advertising Research. *Journal of Advertising*, 51(3), 294–307. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/00913367.2022.2039886>
- Blakeman, R. (2018). *Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation*. Rowman & Littlefield.
- Chadirjian, C. (2018). *The Business of Trademarks : A Practical Guide to Trademark Management for Attorneys and Paralegals*. Universal-Publishers. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1912634&site=ehost-live>
- Chan, A. (2022). Brand Element: Exploring the Effect on City Branding. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, 7(4), 1-20. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.26668/businessreview/2022.v7i4.e750>
- Chuenban, P., Sornsaruht, P., & Pimdee, P. (2021). How brand attitude, brand quality, and brand value affect Thai canned tuna consumer brand loyalty. *Heliyon*, 7(2), e06301. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1016/j.heliyon.2021.e06301>
- Dirgantari, P. D., Yusary, S., Wibowo, L. A., Hidayat, Y. M., Soegoto, E. S., Mahphoth, M. H. bin, & Martha, J. A. (2022). Increase Brand Loyalty through Brand Benefits on Domestic Products in Indonesia. *Journal of Eastern European & Central Asian Research*, 9(5), 802–814. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.15549/jecar.v9i5.1059>
- Eyiler, R. Y. (2019). Internationalization and Brand Value in Jewellery Industrie. *Procedia Computer Science*, 158, 751-760. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.111>
- Yazdanparast, A., & Bayar, O. (2021). Olympic Sponsorships and Brand Value: An Empirical Analysis. *Journal of Advertising*, 50(2), 139–159. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/00913367.2020.1856737>
- Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1177/002224299305700101>
- Leonavičienė, J., & Kreišmonienė, J. (2021). UAB „Teida“ prekės ženklo žinomumo vertinimas. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, 2021, 129-134. <https://www.lituanistika.lt/content/96340>
- Lidya Nur Hanifati, & Imam Salehudin. (2021). The Effect of Perceived Product Quality, Brand Personality, and Loyalty on Brand Switching Intention of Technological Products. *South East Asian Journal of Management*, 15(2), 169–187. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.21002/seam.v15i2.13336>
- Lietuvos Respublikos patentų biuras. (2022). *Kas yra prekių ženklas?* <https://vpb.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/prekiu-zenklai/kas-yra-prekiu-zenklas>
- Mingione, M., & Leoni, L. (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 72-99. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>
- Mingione, M., & Leoni, L. (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 72-99. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1694566>
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. A Planning Book for Place Branding. DOI: 10.1057/9780230584594
- Nadanyiova, M., Klietkova, J., & Olah, J. (2019). Financing of adverts and its impact on the brand value. *Littera Scripta*, 96. [https://doi.org/10.36708/Littera\\_Scripta2019/2/0](https://doi.org/10.36708/Littera_Scripta2019/2/0)
- Oficialiosios statistikos portalas. (2023). *Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R167#/>



22. Raosoft. (2023). <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
23. Rashid, A. G., Rizvi, W. H., & Amir, H. (2020). Deciphering brand loyalty through brand association and emotional confidence. *IBA Business Review*, 15(1), 97–107. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.54784/1990-6587.1012>
24. Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Management of Organizations: Systematic Research*, 81, 73-86. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1515/mosr-2019-0005>
25. Robul, Y. V., Lytovchenko, I., Tchou, L., Nagornyi, Y., Khanova, O., & Omelianenko, O. (2020). Digital marketing tools in the value chain of an innovative product. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4), 158-165. [https://www.researchgate.net/profile/Olena-Khanova/publication/340819162\\_Digital\\_Marketing\\_Tools\\_In\\_The\\_Value\\_Chain\\_Of\\_An\\_Innovative\\_Product/links/5e9f5776299bf13079b1e79f/Digital-Marketing-Tools-In-The-Value-Chain-Of-An-Innovative-Product.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Olena-Khanova/publication/340819162_Digital_Marketing_Tools_In_The_Value_Chain_Of_An_Innovative_Product/links/5e9f5776299bf13079b1e79f/Digital-Marketing-Tools-In-The-Value-Chain-Of-An-Innovative-Product.pdf)
26. Sádaba, T., & Bernal, T., M. (2018). History as Luxury Brand Enhancement, *Luxury*, 231-243, DOI: 10.1080/20511817.2018.1741169
27. Scholz, J., & Smith, A., N. (2019). Branding in the age of social media firestorms: how to create brand value by fighting back online. *Journal of Marketing Management*, 1100-1134, DOI: 10.1080/0267257X.2019.1620839
28. Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai: metodinė priemonė*. [https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:28963243/datastreams/MAIN/content?fbclid=IwAR3tYFH45NnyMV2c8xPT0lmGcdel0wdcG1\\_orT5Y4pyJ7fPquaHrR9euvfI](https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:28963243/datastreams/MAIN/content?fbclid=IwAR3tYFH45NnyMV2c8xPT0lmGcdel0wdcG1_orT5Y4pyJ7fPquaHrR9euvfI)
29. Urbanskienė, R., & Vaitkienė, R. (2006). *Prekės ženklo valdymas: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
30. Vanagienė, V., & Ramanauskienė, J. (2008). Prekės ženklo svarba ir jo vertės kūrimo galimybės. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164705696/>
31. Zong, Y., & He, M. (2022). The Impact Imposed by Brand Elements of Enterprises on the Purchase Intention of Consumers—With Experience Value Taken as the Intermediary Variable. *Front. Psychol.* 13:873041. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.873041

### **INCREASING THE VALUE OF THE "ECOSH" BRAND THROUGH MARKETING COMMUNICATION MEANS**

The article presents the enhancement of the value of the brand "Ecosh" by means of marketing communication. This topic is important to address, because due to high competition, brands must create added value. The first part describes the brand concept, brand value concept, brand value elements, marketing communication concept and factors creating brand value. The second part presents the quantitative research methodology and the analysis of the results of the questionnaire survey. The conclusions present the results of the entire article. The work consists of 7 parts: introduction, theoretical part, applied method part, applied research analysis, conclusions, bibliography, appendices. Key words: brand, brand value, marketing communication tools, increasing brand value through marketing communication tools, "Ecosh" brand.

## „SKYTECH.LT“ LIZINGO BE PABRANGIMO KOMPIUTERIAMS REKLAMOS KAMPANIJOS PLANAVIMAS

*Austėja Vaičiulevičiūtė (stud.), Meda Vaizgėlaitė (stud.), Justina Stabrauskaitė (stud.), vadovė  
Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Modernioje, skaitmenizuotoje visuomenėje, nesustojančioje informacijos sklaidos tėkmėje šiuolaikinė reklama yra vertinama kaip „ryškiausia, įsimintiniausia ir įkyriausia komercinės informacijos dalis, kurios tikslas – veikti visuomenės protus ir emocijas siūlomo gaminio ar paslaugos ir jo gamintojo ar tiekėjo naudai kuo intensyviau, įtaigiau ir efektyviau“ (Šliburytė, 2017). Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą informacijos sklaidos tėkmėje, svarbu atkreipti dėmesį į reklamavimą – įmonės įvaizdžio kūrimo dalį, kuri auditoriją (stebėtojus) skatina tapti potencialiais produkto ar paslaugos kūrėjais (Einstein, 2017). Straipsnyje pateikiama reklaminė kampanija siekiama akcentuoti *Skytech.lt* įmonės pranašumą lyginant su konkurentais, sukurti kūrybinę strategiją ir veiksmų planą, orientuotą į tikslinę auditoriją, atkreipiančią dėmesį. Taikant atvejo, dokumentų ir internetinių puslapių lyginamosios analizės metodus, numatomi reklaminės kampanijos tikslai, pateikiama strategija, taktika, biudžeto paskirstymas ir efektyvumo vertinimas. Gauti rezultatai tinkami lizingo be pabrangimo paslaugos komunikacijai tobulinti, įmonės teikiamų paslaugų pranašumui akcentuoti, įvaizdžio kūrimo strategijai papildyti.

Raktiniai žodžiai: reklaminė kampanija, reklama, kampanijos planavimas.

### Įvadas

**Darbo aktualumas.** Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir patrauklia forma pateikti įmonės įvaizdį kuriančias idėjas, aktualumo nepraranda reklamavimas – komunikacijos forma, skirta įtikinti konkrečius asmenis pirkti produktą ar įsigyti paslaugą (Einstein, 2017). Atsižvelgiant į skirtingas reklaminės kampanijos sampratas, svarbu atkreipti dėmesį į reklamos komponentų (prekės ar paslaugos pavadinimo, logotipo, kainos, bendro pateikimo) kūrybinį pateikimą bei visumos integraciją, kuri „turi sukurti atpažįstamą įvaizdį, atkreipiantį nustatytos tikslinės auditorijos dėmesį“ (Rupšlaukis ir kt., 2019).

**Darbo tikslas** – sukurti ir strateginiu atžvilgiu suplanuoti „Skytech.lt“ reklaminę kampaniją, orientuotą į pirkimo išsimokėtinai paslaugą kompiuteriams, atsižvelgiant į įmonės situaciją rinkoje, tikslinės auditorijos ir konkurentų analizę.

Šiam tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Aptarti reklaminės kampanijos strategijos kūrimo ir vizualinių elementų integravimo teorines įžvalgas.
2. Išanalizuoti *Skytech.lt* situaciją rinkoje teikiamų pirkimo išsimokėtinai sąlygų atžvilgiu ir atlikti SSGG analizę atkreipiant dėmesį į nustatytus kriterijus.
3. Parengti reklaminę kampaniją, orientuotą į *Skytech.lt* pirkimo be pabrangimo kompiuteriams pasiūlymą.

**Darbo objektas** – *Skytech.lt* situacija rinkoje reklaminės kampanijos, skirtos *Skytech.lt* lizingo be pabrangimo kompiuteriams, kūrimo atžvilgiu.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros analizė, atvejo analizė, dokumentų ir internetinių puslapių analizė, lyginamoji analizė.

Straipsnyje aptariama reklaminės strategijos kūrimo samprata ir vizualinių elementų integravimo reklamoje ypatumai; pateikiami tyrimo rezultatai: *Skytech.lt* situacijos rinkoje, auditorijos ir SSGG analizė; atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, parengiama reklaminė kampanija, skirta *Skytech.lt* lizingo be pabrangimo kompiuteriams paslaugai: iškeliami kampanijos tikslai, įvardijama auditorija, išdėstoma kūrybinė strategija ir taktika, aptariamas biudžeto paskirstymas ir kampanijos vertinimo kriterijai.

### Reklaminės kampanijos kūrimo teoriniai aspektai

Sėkmingai reklaminei kampanijai svarbūs keli veiksniai (Avery, 2010): pradinės situacijos (žinomos informacijos) apžvalga (dabartiniai vartotojai / klientai, geografiniai, sezoniniai pokyčiai, pirkimo / įsigijimo įpročiai), kūrybiniai elementai, pardavimo ir sklaidos socialinėje medijoje principai, efektyvumo vertinimas. Remiantis autorių įžvalgomis (Sissors, Baron, 2009, Šliburytė, 2017), rinkos analizę sudaro įmonės, kuriai kuriamas reklaminė kampanija, pozicija (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės) konkurencinėje aplinkoje, skirtingų komunikacijos ir reklamavimo metodų visumos įvertinimas: rinkos dydžio, pardavimų strategijos, reklamos naudos ir perspektyvų, produkto / paslaugos pobūdžio aptarimas, atsižvelgiant į vartotojo poreikius, pozicionavimą, reklamos specifiką. Iškeliami siekiai, apimantys ne tik pardavimų didinimą, bet ir bent vieną iš šalutinių tikslų (žinių apie produktą / paslaugą sklaidą ir formavimą, palankaus įvaizdžio kūrimą ir palaikymą, prieštaravimų įveikimą) (Rupšlaukis ir kt., 2019) ir tikslinės auditorijos elgsenos, požiūrio ypatumai renkantys produktą ar paslaugą, apibrėžiantys reagavimo ir dėmesio atkreipimo

pasirinkimus (Einstein, 2017) – tai komponentai, stiprinantys reklaminės kampanijos strategiją, sudarantys pagrindą jos įtaigai.

Atsižvelgiant į reklamai pasitelkiamus sklaidos kanalus, kaip vienas nebrangiausių ir tinkamiausių įgarsinant pagrindinę mintį, išskiriamas radijas; pagal pritaikomumą aiškiai apibrėžtai tikslinei auditorijai, statinės reklamos spalvų, dydžių variacijas – teminiai žurnalai; kūrybiškumo ir lankstumo galimybes – televizija; universalumą plačiai tikslinei auditorijai – lauko reklamos (Avery, 2010). Pastebėtina, kad reklaminės kampanijos internete, pasitelkiant naująsias medijas (socialinius tinklus, interneto svetaines) dažniausiai pasirenkamos siekiant kūrybinius sprendimus derinti su patraukliu pateikimu ir tiksliausiu numatytos auditorijos pasiekiamumu, analizuojant informaciją grįžtamojo ryšio formomis, prieinamais duomenimis nustatant reklamos efektyvumą skirtingose sklaidos vietose. Aptariant strategijos komponentus, svarbu paminėti ir reklamos rodymo dažnumą, kuris įprastai pritaikomas pagal prekės ženklo žinomumą, poziciją rinkoje, tikslinių vartotojų lojalumą: siekiant stiprinti bent vieną iš įvardytų sričių, dažnumo rodiklis proporcingai didinamas (Sissors, Baron, 2009).

Siekiant, kad reklaminė kampanija įgytų pranašumą ne tik strateginiu, bet ir atskleidžiamos idėjos atžvilgiu, verta atkreipti dėmesį į kūrybinių elementų įtraukimą: istorijos apie produktą ar paslaugą pasakojimą, „minčių lietaus“ metodo pasitelkimą kampanijos idėjų užuomazgomis (problemos nustatymą ir formulavimą naudojant „kaip“ teiginius, galvojimą apie netradicinius būdus problemai spręsti, kitų naudojimo priešasčių siūlymą, netradicinės idėjos rinkimą), ruošiant galimus sprendimus ir eigoje juos pritaikant reklaminių komunikacinių produktų kūrimui. Paskutiniame etape įvertinamas reklamos kampanijos efektyvumas ir suteikta pridėtinė vertė atsižvelgiant į iškeltus tikslus: išskiriami kokybiniai (pavyzdžiui, reklamos aktualumas, originalumas, išpūdingumas, patrauklumas, artumas vartotojui) ir kiekybiniai (pasiektos auditorijos dydis, paspaudimų / peržiūrų / reakcijų skaičius) kriterijai (Šliburytė, 2017).

Reklaminėje kampanijoje svarbus ne tik efektyvumą didinantis įtikinantis turinys: tikintis reklaminės kampanijos komponentų sklaidos kokybės, komunikaciniame turinyje turi tarpusavyje derėti tekstiniai ir vizualiniai elementai, suderintas jų dydis, pritaikymas tarpusavyje, padėtis, formatas (DiMarco, 2017): tai padeda reklamoms įgyti vientisumą, savitumą ir išskirtines savybes konkurencinėje aplinkoje. Vizualinių elementų suderinimas reklamoje su verbalinėmis-tekstinėmis sudedamosiomis dalimis glaudžiai susijęs su grafinio dizaino komponentais (Pilelienė, Grigaliūnaitė, 2014): skirtingi formų, figūrų, tekstūrų, linijų, dydžių, spalvų, šriftų, kompozicijų deriniai kuria atitinkamą poveikį reklaminės kampanijos efektyvumui. Teigiama, kad figūros ir formos elementų derinimas pagal „trečdalių taisyklę“ (Jenson ir kt., 2014, iš Pilelienė, Grigaliūnaitė, 2014), svarbiausius reklamos komponentus pateikiant trijų horizontalių ir trijų vertikalinių linijų susikirtimo taškuose, sudaro patrauklesnį vizualo erdvės pritaikymą. Minėtas metodas taikytinas ir reklamos pagrindą sudarančių komponentų visumai (Pieters, Wedel, 2004, iš Pilelienė, Grigaliūnaitė, 2014): prekės ženklo, produkto arba paslaugos, kainos, personažo vaizdavimui ir suderinimui tarpusavyje.

Pastebėtina, kad ne tik reklamos pagrindiniai komponentai, bet ir figūrų formų, dydžių ir spalvų derinimas lemia vizualo dinamiką, keičia kuriamą nuotaiką, savybių sąsajas pagal individualius derinius. Į vizualą įtraukiant keturkampes ir stačiakampes figūras ir apskritimus, horizontalių ir vertikalinių linijų derinius, šviesius spalvų tonus, suteikiamas užbaigtumo, stabilumo, harmonijos ir įdomumo pojūtis, o trikampės figūros, derinamos su įstrižainėmis ir ryškių spalvų kompozicijomis kuria drąsos, veržlumo, polinkių į pokyčius įvaizdį (Sauk Valley Community College, 2014, iš Pilelienė, Grigaliūnaitė, 2014). Siekiant kurti kontrastą, patartina pasitelkti skirtingus elementų dydžius, įtraukti išsiskiriančią figūrą arba atspalvį, keisti komponentų tarpusavio nuotolį (Duarte, 2008), o aptariant spalvų derinimo aspektą, pastebėtina glaudi sąsaja su kuriu išpūdžiu: monochromatinės spalvos (angl. *monochromatic*) kuria solidų, patikimą išpūdį, analoginės spalvos (angl. *analogous*) – harmoniją ir tarpusavio suderinamumą, papildomosios spalvos (angl. *complementary*) ir „spalvų trikampis“ (angl. *triadic*) – kontrastą (Duarte, 2008).

Tinkamai pateikti bei suderinti vizualiniai elementai itin reikšmingi įmonės įvaizdžio kūrimui, pasitelkiamam atskleidžiant reklaminės kampanijos idėją, privalumus, sukuriant tikslinei auditorijai norimą išpūdį: teigiama, kad vizualui užimant nuo 25 iki 63 proc. komunikacinio produkto, pastebimumas didėja iki 98 proc. (Patrick, Hagvedt, 2011). Akivaizdu, kad reklamos efektyvumui itin didelę reikšmę turi ne tik vizualo dydis, bet ir reklamos rodymo trukmė ir parodymų kiekis: kylant bet kuriam iš įvardytų rodiklių, didėja tikimybė pastebėti kitas susijusias reklamos kampanijos vizualines priemones bei atpažinimas pagal akcentuojamas detales. Teigiama, kad tikslinės auditorijos susidomėjimą didina ir vizualinėse priemonėse pasitelkiami realumo elementai: vaizduojamos įprastam produkto ar paslaugos vartotojui lengvai suvokiamos situacijos, kuriose pagrindinis reklamos herojus (tikslinei auditorijai išsiskiriančiais bruožais, savybėmis artimas arba žinomas, atpažįstamas ir pripažįstamas, idealizuojamas asmuo) kasdienėje aplinkoje kuria išskirtinumo, patrauklumo išpūdį, subtiliai į kontekstą įtraukiant produkto ar paslaugos konkurencinius pranašumus (Messaris, 1997). Be to, „vizualinių metaforų“ efektyvumas dažniausiai išreiškiamas kuriant vizualinius elementus papildančius reklaminius šūkius (Ryoo, Jeon, Sung, 2021), pagrindinę mintį pasirenkant perteikti tiesiogine arba netiesiogine reikšmėmis, analogijos įtraukimą ir sudėtingumo lygį taikant pagal tikslinės auditorijos interesus ir supratimo sritis.

Taigi, reklaminės kampanijos strategijos kūrimas – sistemingas ir nuoseklus procesas, kurį sudaro ne tik rinkos, tikslinės auditorijos analizė, sklaidos priemonių ir turinio pritaikymas pagal iškeliamus kampanijos tikslus, bet ir kūrybiškumo integravimas, siekiant kurti įmonės įvaizdžio tęstinumą. Vizualinių elementų suderinimas – spalvų ir atspalvių, formų, šrifto, personažų / objektų pasirinkimas, suderinimas tarpusavyje – padeda atkreipti numatytos tikslinės auditorijos dėmesį, paskatinti veikti.

### **Skytech.lt charakteristika**

*Skytech.lt* – tai kompiuterių, žaidimo įrangos, buitinės technikos, elektronikos prekių ir jų aksesuarų parduotuvė, taip pat teikianti kompiuterių remonto ir akumuliatorių atnaujinimo paslaugas. *Skytech.lt* parduotuvėje prekes galima įsigyti internetu arba fiziniuose parduotuvėse, kurios įsikūrę net penkiuose skirtinguose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Alytuje ir Plungėje (*Skytech.lt*, n. d.). Šis skaitmeninės ir kompiuterinės technikos prekybos tinklas suteikia galimybę mokėti už prekes išsimokėtinai (konkrečiu nustatytu laikotarpiu sumą išskaidant į kelias dalis), bendradarbiauja su *SB lizingo*, *General Financing (GF)* banko ir *Mokilizingo*, priklausančio *Inbank*, lizingo įmonėmis (*Skytech.lt*, n. d., *Inbank*, n. d.). Galima teigti, kad *Skytech.lt* užima svarbią poziciją savo veiklos plėtros srityje.

### **Tyrimo metodika**

*Skytech.lt* rinkos analizė buvo atliekama vadovaujantis **tyrimo tikslu** – išsiaiškinti *Skytech.lt* ir konkurentų rinkos situaciją pirkimo išsimokėtinai paslaugos sąlygų atžvilgiu.

Atliekant analizę, buvo pasitelkiami dokumentų, internetinių puslapių analizės ir lyginamosios analizės metodai. Aptariant pirkimo išsimokėtinai sąlygas ir reklamavimo ypatumus, remiamasi *Skytech.lt* ir konkurentų pateikiama informacija oficialiose svetainėse, numatytu laikotarpiu nuo 2022-10-01 iki 2022-12-31 analizuojamos *Facebook* ir *Instagram* socialinių tinklų paskyros bei jų turinys, turimi duomenys lyginami tarpusavyje.

Atlikus *Skytech.lt* situacijos rinkoje analizę, orientuotą į lizingo siūlomas sąlygas, remiantis analizės rezultatais pateikiamas reklaminės kampanijos planas.

### ***Skytech.lt* situacijos rinkoje ir konkurentų analizė pirkimo išsimokėtinai sąlygų atžvilgiu**

*Skytech.lt* išsiskiria ne tik paslaugų teikimo įvairumu, bet ir aiškiai atpažįstamų atspalvių suderinamumu: įmonė naudojamose spalvų paletėje stipriai išreiškia žalsvus atspalvius, ryškiai salotinę, klasikinę juodą ir baltą spalvas. Pastebima, kad žalsvos spalvos akcentas vyrauja ne tik parduotuvės logotipe, bet ir fizinių parduotuvių interjere. Įmonė savo vizualiniuose komunikacijos sprendimuose renkasi ne tik dėmesį atkreipiančias spalvas, bet ir šmaikščios išvaizdos veikėją – papūgą, įvardijamą kaip *Skypūga*. Papūga atlieka išskiriamą simbolio, sąsajos su prekės ženklu ir įmone, įvaizdžio kūrimo vaidmenį: pritaikant skirtingas aprangos variacijas vaizduojami įvairių pareigų darbuotojai, o, pridodant papildomus vizualinius elementus ir atspalvius, personažas pritaikomas švenčių ir minėtinių dienų progų komunikacijai. Kuriamą prielankų, dėmesingą įvaizdį rodo ir pasirinkta vaizduoti padėtis: papūgos personažas yra vaizduojamas taikus (iš plunksnų sudaro taikos simbolį), pozityvios nuotaikos. Įvardyti įvaizdžio kūrimo elemento pasirinkimai atitinka ir įmonės vertybes: atvirumą, veržlumą, sąžiningumą, darbštumą (*Skytech.lt*, n. d.).

Aptariant *Skytech.lt* komunikacijos ir reklamos tendencijas naujosiose medijose, įmonė savo paslaugas aktyviai reklamuoja *Facebook* socialiniame tinkle, kiek pasyviau komunikaciją vykdo *Instagram* socialiniame tinkle, o reklamai naudoja tekstines ir vizualines komunikacijos priemones. Remiantis pasirinkto apžvalgai 3 mėn. laikotarpio nuo 2022-10-01 iki 2022-12-31 komunikacija, pastebimos tendencijos įrašų tipų ir atvaizdavimo vizualiuose atžvilgiu: dalijantis partnerių turiniu ar pristatant elektronikos prekes ir kompiuterius, spalvos, šriftai taikomi ir keičiami atsižvelgiant į parduodamo produkto stiliškumą, dažnai pasirenkamas kainos pozicionavimo būdas, akcentuojama prekių įvairovė. Svarstyta, kad pasirinkta pateikimo strategija kuria į atskirus produktus ir jų demonstravimą, o ne į prekių visumos spalvų, šriftų ir formų išdėstymo vientisumo išlaikymą orientuotą įvaizdį: naudojamomis spalvų, šriftų variacijomis kuriamos sąsajos tik su rodomu objektu. Auditorijos aktyvumui skatinti naudojama dėmesio atkreipimo technika pagrįsti organizuojami konkursai, kurių metu auditorija gali laimėti kompiuterių ir žaidimų įrangos priedus: tokio pobūdžio įrašams pasitelkiama monochromatinių ir analoginių atspalvių derinimo kombinacija, iš vizualo fono išskiriant reklamuojamą konkurse produktą. Pirkimo išsimokėtinai paslaugos reklamavimas socialiniuose tinkluose nėra aktyvus: minimos vos kelios išskirtinės savybės pozicionavimą akcentuojančios frazės bendrų socialinių tinklų įrašų kontekste ir asociatyvūs vizualai.

Tikslinės auditorijos segmentavimo teorija atskleidžia, kad vartotojų grupes galima skirstyti pagal demografinę (amžių, lytį, pajamas, šeimyninę padėtį, šeimos dydį), psichografinę (gyvenimo būdą, požiūrį, pomėgius, asmenybę, etniškumą), geografinę (miesto / rajono dydį, pardavimų kiekį regione) ir vartojimo įpročių kategorijas (perkančiojo statusą, pirkimo kiekį, dažnumą ir tikslą, jautrumą kainos pokyčiams) (Juska, 2017). Vykdoma *Skytech.lt* komunikacija socialiniuose tinkluose, įrašų ir vizualų pateikimo pobūdis atskleidžia tikslinės auditorijos požymius: tai 18–35 metų (esantys darbingo amžiaus ribų viduryje) asmenys, besidomintys technologijomis ir elektronikos prekėmis, orientuoti į tiesioginę informacijos pateikimą labiau nei į vizualinių sprendimų visumą ir tarpusavio suderinamumo akcentą, kaip privalumą vertinantys prekių įvairovę.

Atlikus *SB lizingo* paslaugas teikiančių konkurentų paiešką pagal vykdomos veiklos sritį ir pirkimo išsimokėtinai pasiūlymus, buvo rastos pagrindinės įmonės konkurentės: *Varle.lt*, *Bigbox.lt*, *Topo centras*, *Technorama*, *Avitela* ir *Elektromarkt (Avitelos prekyba)*. Pateiktose įmonėse buvo analizuojama, kokiuose socialiniuose tinkluose įmonės vykdo komunikaciją ir kokias reklamavimo, informavimo apie paslaugas priemones renkasi, taip pat įvardyti kiti siūlomi lizingai ir ar teikiamo *SB lizingo* paslauga yra galima be pabrangimo. Lizingo reklamavimo priemonės buvo analizuojamos pasitelkiant informaciją konkurentų interneto svetainėse, socialiniuose tinkluose, lizingo įmonių pateikiamose sąlygose.

Pastebėta, kad *Varle.lt* turi neriboto laikotarpio akcijos pasiūlymą „Lizingas nieko nekainuoja“ (*Varle.lt*, n. d.), skirtą lizingo be pabrangimo sutarties sudarymui, o visos kitos įmonės (išskyrus *Bigbox.lt*) tokias sąlygas siūlo tik

terminuotam laikotarpiui arba išrinktoms prekėms. Dauguma konkurentų turi *SB lizingo* skaičiuoklę interneto svetainėje, kuri padeda atkreipti potencialių pirkėjų dėmesį, be to, pasitelkia reklamos sklaidos priemonę – į reklaminius skydelius integruotą tekstinę informaciją apie lizingą ir jį identifikuojantį logotipą, taip pat komunikacinę-reklamą priemonę – išskiriamą vizualinę ikoną, žyminčią prekes, kurioms galioja lizingo be pabrangimo sąlygos. Atlikus analizę taip pat paaiškėjo, kad daugelis įmonių renkasi bendradarbiauti su keliomis lizingo įmonėmis. *Skytech.lt* konkurentai *Avitela*, *Elektromarkt*, *Topo centras* taip pat naudojami ne tik *General Financing* banko paslaugomis, bet ir lizingo *Moki 3* akcijos paslaugomis, kuri suteikia galimybę mokėti lizingu be pabrangimo, kai yra sudaroma 3 mėnesių sutartis (*Avitela*, n. d., *Elektromarkt*, n. d., *Topo centras*, n. d.).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad, lyginant aukščiau minėtų konkurentų pateikiamą informaciją ir siūlomas pirkimo išsimokėtinai sąlygas, *Skytech.lt* savo internetinėje svetainėje išskiria *General Financing* banko skaičiuoklės, suteikiančios galimybę preliminariai skaičiuoti šio lizingo siūlomą galutinės kainos padidėjimo kontrastą, pateikimu (*Skytech.lt*, n. d.). Siekiant pirkimo išsimokėtinai sąlygų išsiaiškinimo tikslumo, buvo susisiektas su *Skytech.lt* parduotuvės atstovais, kurių suteikta informacija remiantis, *SB lizingas*, vadovaudamasis tarpusavio bendradarbiavimo sutartimi, taiko išskirtinį pasiūlymą – lizingą be pabrangimo (atsisakoma pridėtinių palūkanų, taikomas tik administravimo mokestis): pavyzdžiui, įsigijus 1000 eurų vertės kompiuterį ir sudarius lizingo sutartį iki 10 mėn. laikotarpiui, galutinė suma išauga vos 1 proc. dėl administravimo mokesčio, o tai suteikia aiškiai pastebimą pranašumą renkantis atsiskaitymo už prekes, patenkančias į didesnės kainos kategoriją, būdą *Skytech.lt* parduotuvėje.

Atlikus *Skytech.lt* interneto svetainėje pateikiamos informacijos apie pirkimo išsimokėtinai sąlygas ir socialiniuose tinkluose kuriamo įvaizdžio analizę, remiantis aptartu konkurentų sąlygų išsiskyrimu, pateikiama SSGG apžvalga, orientuota į rinkos situaciją ir pirkimo išsimokėtinai sąlygas: stipriosios ir silpnosios savybės, veiklos aplinkos galimybės ir grėsmės (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. *Skytech.lt* situacijos rinkoje ir pirkimo išsimokėtinai paslaugos SSGG apžvalga** (sudaryta autorių pagal *Skytech.lt*, n. d.)

<p><b>Stiprybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penkios fizinės parduotuvės ir konsultacijos taškai, išsidėstę skirtinguose Lietuvos miestuose.</li> <li>• Skaitmenizuota apsipirkimo galimybė elektroniniame parduotuvės tinkle.</li> <li>• Personalizuotas apsipirkimo būdas registruotiems vartotojams su galimybe pirkti išsimokėtinai ir dalyvauti lojalumo programoje, kaupiant virtualius SKY eurus.</li> <li>• <b>Preliminarios pirkimo išsimokėtinai skaičiuoklės, pasirinkus prekę ir mokėjimo laikotarpį.</b></li> <li>• <b>Išskirtinis pirkimo dalimis pasiūlymas be pridėtinių palūkanų ir ženklus pabrangimo.</b></li> </ul>	<p><b>Silpnybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Išorinė komunikacija socialiniame tinkle <i>Instagram</i> ir komunikacijos, reklamavimo priemonių susietumas socialiniame tinkle <i>Facebook</i>.</li> <li>• Elektroninėje parduotuvėje tiekiamų prekių vizualiųjų priemonių pateikimo būdai.</li> <li>• <b>Informacinių gairių, nurodančių pirkimo išsimokėtinai sąlygas ir įmokų dedamąsias pateikimo trūkumas interneto tinklapyje.</b></li> <li>• Laikinių pasiūlymų pradžios ir pabaigos laikotarpio integracijos trūkumas vizualuose ir (ar) tekstiniuose įrašuose.</li> </ul>
<p><b>Galimybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Išskirtinių pasiūlymų rengimas ir jų reklamos koordinavimas.</li> <li>• <b>Procentinio kainų mažesnio padidėjimo kaip privalumo akcentavimas pirkimo išsimokėtinai sąlygų atžvilgiu komunikacijoje.</b></li> <li>• Komunikacija ir reklamavimas, aktyviau įtraukiant į sklaidą įmonės veikėją-simbolį <i>Skypūgą</i> ar panašius interaktyvius elementus pagal įmonės pasirinktą spalvų stilių.</li> </ul>	<p><b>Grėsmės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lizingo be pabrangimo pasiūlymo sąlygų ir įmonės stabilumo, plėtos situacija kintančios ekonominės aplinkos ir išaugusios infliacijos kontekste.</li> <li>• Elektroninių ir buitinių prekių parduotuvių tarpusavio konkurencija, išliekanti tikimybei „pasiklysti“ prekių ir sąlygų pranašumo, įmonės įvaizdžio formavimo, komunikacijos ir reklamos vientisumo tikslingame akcentavime.</li> <li>• <b>Tikslinės auditorijos lūkesčių neatitikimas komunikacijos ir reklaminio turinio sklaidoje, skaitmenizuotų elektroninių parduotuvių pokyčių kontekste.</b></li> </ul>

Aptariant konkurencingos aplinkos rizikas, konkurencinio pranašumo atžvilgiu svarbu išsiaiškinti vieningos komunikacijos ir reklamavimo taškus, laikytis stilistinio spalvų ir elementų išdėstymo vizualuose vientisumo, lemiančio tikslinės auditorijos požiūrį į įmonės įvaizdžio atitikimą vertybėms ir kuriamos reklaminės kampanijos, orientuotos į pirkimo išsimokėtinai pasiūlymą, efektyvumą. Siekiant įmonės stabilumo rinkoje, reklaminėje kampanijoje rekomenduotina akcentuoti palankių pirkimo sąlygų ir kainos veiksmus.

Atlikus *Skytech.lt* situacijos rinkoje analizę pirkimo išsimokėtinai paslaugos atžvilgiu galima daryti išvadą, kad *Skytech.lt* įvaizdžio kūrimo, komunikacijos tikslingumo atžvilgiu vykdo veiklos plėtrą panašias sąlygas siūlančioje ir komunikaciją apie pirkimą išsimokėtinai vykdančioje konkurencinėje aplinkoje. Nepaisant komunikacijos ir reklamos priemonių susietumo tarpusavyje kaip tobulintinos srities, akivaizdu, kad reklaminėje kampanijoje svarbu taikyti kainos ir išskirtinės savybės (taikomų pridėtinių palūkanų nebuvimą) pozicionavimo būdus, remtis interneto svetainėje ir *SB lizingo* vizualiniuose elementuose pateikiama stilistika, įmonės įvaizdžio simboliu ir spalvomis.

### Skytech.lt lizingo be pabrangimo kompiuteriams reklaminė kampanija

Organizuojamos **reklaminės kampanijos tikslas** – taikant netiesioginį įtikinimą pasiūlyti / rekomenduoti nustatytai tikslinei auditorijai pasirinkti kompiuterio pirkimą *Skytech.lt*, *SB lizingu* be pabrangimo, akcentuojant kainos ir išskirtinės savybės pozicionavimo būdus, pabrėžiant iškilusių problemų ir jų sprendimų priežastinį ryšį, taikant galimybes pasirinkti abu palankius siūlomus variantus iš skirtingų sričių taktiką.

Iškeliama šie **kampanijos uždaviniai** tikslui pasiekti:

1. Sukurti ir *Skytech.lt Facebook*, *Instagram* paskyrose numatytu periodiškumu talpinti reklamos kampaniją pristatančią, pagrindinę mintį padedančią atskleisti videoreklamą ir teminius reklaminius vizualus.
2. Sukurti ir *Skytech.lt Instagram* paskyrose numatytu periodiškumu talpinti *Instagram Stories* seriją, per sukurtas fotografijas atskleidžiančią lizingo be pabrangimo pasirinkimo galimybes patrauklumą.
3. Susitarti su *Skytech.lt* komunikacijos partneriais *Technews.lt* ir *JustSpheX* dėl reklaminių vizualų pasidalijimo socialiniuose tinkluose, susisiekti su skaitmeninės reklamos agentūra *Yes / No Media* dėl bendradarbiavimo ir konsultacijų reklamos sklaidos ir priežiūros klausimais.
4. Parengti ir planuoti reklaminių skydelių *Skytech.lt* interneto svetainėje ir reklaminių iškabų *Skytech.lt* padaliniuose sklaidą.

Remiantis kuriama *Skytech.lt* įvaizdžiu ir komunikacija, išskiriama ir aptariama **tikslinė auditorija**. Atlikta rinkos analizė rodo, kad vykdant reklamos kampaniją vertėtų orientuotis į 18–35 metų darbingo amžiaus asmenis, turinčius vidutines reguliarias pajamas, besidominčius technologijomis ir elektronikos prekėmis, orientuotus į tiesioginį informacijos pateikimą, vertinančius aiškią naudą ir palankios kainos pasiūlymus.

**Reklaminės kampanijos esmė** – pateikti pirkimo išsimokėtinai (lizingo be pabrangimo) paslaugą kaip geriausią siūlomą alternatyvą, naudojant problemos sprendimo vaizdavimą realioje situacijoje, lydimą teminių frazių *Santaupos nebūtinai – įsigyk kompiuterį išsimokėtinai* ir *Skaidyk sumą į dalis, pirkimas išsimokėtinai – tavo išėjis*, taikant kontrasto principą ir papildant informacija apie mažesnės kainos dalimis galimybę. Į teminių reklaminių vizualų grupę įtraukiama retorinių klausimų serija, pateikianti kontrastą tarp kasdienių veiklų / sričių pasirinkimo situacijų ir kompiuterio įsigijimo (pavyzdžiui, *Taupyti dovanoms ar kompiuteriui / atostogoms ar kompiuteriui / dviračiui ar kompiuteriui?*) ir papildanti teigimu, kad nebūtina rinktis vieną iš lygiaverčiai svarbių komponentų (*Gali pasirinkti abu*). Tokiu būdu potencialiam klientui ne tik sukuriamas atvirų galimybių aplinka, bet ir nepamirštama informuoti apie lizingo be pabrangimo sąlygas: į vizualus integruojamas tekstinis elementas, pateikiantis racionalią mėnesio įmokos dalį (*Su SB lizingu įsigyk kompiuterį vos už ... / mėn.*), papildomas konkrečiu kompiuterio modelio atvaizdavimu, o vizualo apačioje pridedama informacija apie papildomas sąlygas (pasiūlymo trukmę, lizingo sutarties laikotarpį).

Kampanija organizuojama įtraukiant skirtingo pobūdžio įrašus socialiniuose tinkluose *Instagram* ir *Facebook*, trumpą vaizdo įrašo reklamą *Instagram* socialiniame tinkle, talpinant reklaminius skydelius *Skytech.lt* interneto svetainėje ir iškabas-plakatus fizinėse parduotuvėse: nurodyti sklaidos kanalai ir susitelkimas į naujas medijas pasirinktas dėl tikslinės auditorijos apibrėžtumo, kampanijos pagrindinės minties atskleidimo, stilistiškai ir vizualiai aiškesnio ir patrauklesnio metodo taikymo.

Įtraukiama reklaminių vizualų serija, derinama sklaidai *Skytech.lt Facebook* ir *Instagram* socialiniuose tinkluose (žr. 1 pav.): retorinių klausimų ir *SB lizingo* sąlygų tekstinius elementus papildoma monochromatinių ir analoginių žalsvų, rausvų (*SB lizingo* akcento) atspalvių, klasikinės juodos ir baltos spalvų derinys, atitinkantis įmonės vertybes, kuriantis solidumo, vientisumo, harmonijos, patikimumo įspūdį. Reklaminę kampaniją lydintis svarstymas, kad lizingas be pabrangimo gali pakeisti įprastą santaupą, pateikiamas retorinių klausimų, keičiančių palyginamąjį objektą, forma, o prieššventiniu laikotarpiu į reklaminę sklaidą įtraukiamas susietas teminis vizualas. Be to, kaip papildantis akcentas – *Skytech.lt* įvaizdžio dalis – vizualuose įtraukiama *Skypūga*: šiuo komponentu siekiama kurti pozityvią asociaciją reklamos kampanijos visumoje.



1 pav. *Skytech.lt* vizualų reklaminei sklaidai socialiniuose tinkluose *Facebook* ir *Instagram* pavyzdžiai (parengta autorių)

Atsižvelgiant į *Skytech.lt Instagram* paskyros plėtros ir interaktyvumo didinimo galimybę, *Instagram*, kaip socialinio tinklo, orientuoto į estetiką ir vizualinę raišką, poziciją, *Instagram Stories* reklaminėje serijoje pritaikomi fotografijų kadrai (žr. 2 pav.), kaip pagrindinius elementus vaizduojantys kompiuterį arba jo fragmentą, *Skytech.lt* akcentą ir lizingo be pabrangimo integruotą informacinį tekstą. Pritaikyta reklaminė priemonė siekiama sukelti pateikiamos fotografijos kompozicijos teigiamas sąsajas kuriant interaktyvų ir patrauklų estetinį įvaizdį siūlomai lizingo be pabrangimo paslaugai.



2 pav. *Skytech.lt* vizualai reklaminei sklaidai *Instagram Stories* (parengta autorių)

Vykdomą reklaminę kampaniją su akcentu sutaupyti ir išskirtinės savybės pozicionavimu pasiūlyti tikslinei auditorijai lizingo be pabrangimo paslaugą papildoma interneto reklamos ir plakatų įtraukimas: papildomi sklaidos kanalai ir priemonės įtraukti atsižvelgiant į efektyvumo ir objektyvaus biudžeto nustatymo suderinimą. Interneto svetainės reklaminė skydelių priemonė pritaikyta tapatus spalvų ir šriftų derinys, akcentuojant *SB lizingo* atspalvius, atskleidžiama su sutaupymu siejama mintis. Reklaminės kampanijos komponentus papildantys panašios tematikos horizontalaus ir vertikalaus formato plakatai skirti atkreipti tikslinės auditorijos dėmesį apsilankant fiziniuose *Skytech.lt* parduotuvėse arba esant netoli jų.

Aptariant įgyvendinimo trukmę ir išdėstymą laike, **reklaminės kampanijos sklaidą** planuojama įgyvendinti nuo 2023 10 02 iki 2023 12 24. Vadovaujantis nuostata, kad apie reklamos kampaniją ir komponentus tikslinė auditorija turėtų sužinoti iš turimų ir valdomų sklaidos kanalų, pirmąsias savaites ir paskutinę savaitę (prieššventinio vizualo tematika), atsižvelgiant į nustatytą *Facebook* auditorijos savaitės dienų ir paros aktyvumo laikotarpį, reklamos sklaidžiamos antradieniais ir trečiadieniais, nuo 10:00 iki 13:00 (*Influencer Marketing Hub*, 2023) *Facebook* paskyroje ir jomis pasidalijama per partnerių *Technews.lt Facebook* profilį. Antrąją reklamos kampanijos laikotarpio dalį reklaminė žinutė ir vizualai sklaidžiami su tikslu didinti *Instagram* paskyros efektyvumą per *Instagram Stories* sklaidos priemonę trečiadieniais ir ketvirtadieniais, nuo 10:00 iki 13:00 (*SocialPilot*, 2023) ir dalijantis sukurtu turiniu partnerio *JustSpheX* socialinių tinklų paskyroje. Įrašų sklaidos matomumo ir pasiekiamumo didinimui pasitelkiama *Facebook* ir *Instagram* papildomo reklamavimo, įrašų iškelimo funkcija (angl. *post boost*). Socialinių tinklų sklaida papildoma reklaminėmis priemonėmis, reklamos kampanijos laikotarpio viduryje ir pabaigoje integruojant į *Skytech.lt* interneto svetainę reklaminį skydelį ir reklamines iškabas.

Skirstant išlaidas reklamos kampanijos sudedamosioms dalims, 10 eurų per dieną nuspręsta skirti *Facebook* ir *Instagram* įrašų iškelimui (angl. *boost*), nuo 300 eurų – skaitmeninės reklamos agentūros *Yes / No Media* konsultacijoms ir pagalbai dėl žinomumo didinimo, 62 eurus reklaminė iškaba gamybai ir sutartinę atlygį dalijimuisi reklaminiais vizualais partnerių socialinių tinklų paskyroje. Planuojama reklaminė įrašų sklaida socialiniuose tinkluose per savaitę surinkti bent 200 unikalų peržiūrų ir (ar) reakcijų, reklaminiais skydeliais padidinti puslapio peržiūros laikotarpį ir vidutinį vartotojo praleidžiamą laiką interneto svetainėje, siekti kompiuterių pardavimų *Skytech.lt* su *SB lizingo* be pabrangimo sutartimi padidėjimo bent 1–2 proc.

Aptariant projekto **efektyvumo vertinimo metodus**, svarbu pabrėžti, kad numatomi reklaminės kampanijos rezultatai daugiausiai priklausys nuo tikslinės auditorijos lūkesčių reklamos sklaidai, pritaikytai prie įmonės įvaizdžio, atitikimo, taip pat nuo įrašų *Facebook* ir *Instagram* iškelimo (angl. *boost*) pajėgumo sutelkti auditoriją (socialinių tinklų algoritmų veikimo principų). Remiantis didžiosios dalies reklamos kampanijos vykdymu socialiniuose tinkluose, pasitelkiamas efektyvumo matavimas naudojant ROI (reklamos investicijų gražos) ir CTR (internetu svetainės reklamos

parodymų ir paspaudimų santykio) formules, skaičiavimams reikiamus duomenis stebint ir renkant *Facebook Ads Manager* ir *Google Analytics* įrankiuose.

Taigi, rengiama reklamos kampanija, suderinant kainos ir išskirtinės savybės pozicionavimo būdus, pabrėžiant problemos ir sprendimo priežastinį ryšį, pasitelkiant įmonės *Facebook*, *Instagram* ir partnerių socialinius tinklus, reklamos sklaidą interneto svetainėje, reklamines iškasas ir skaitmeninės reklamos agentūros konsultacijas, siekiama pasiekti numatytą tikslinę auditoriją – darbingo amžiaus asmenis, besidominčius technologijomis, orientuotus į tiesioginį informacijos pateikimą, vertinančius aiškia naudą ir palankios kainos pasiūlymus. Reklaminės kampanijos rezultatų įvertinimui svarbu atkreipti dėmesį į reklamos sklaidos internete efektyvumo vertinimo priemones: įvertinti reklamos investicijų grąžą, parodymų ir paspaudimų santykį.

### Išvados

1. Atlikta literatūros apžvalga atskleidė reklamos kampanijos sistemingumo svarbą: strategijos etapų nuoseklumu analizės rezultatai, sklaidos priemonės ir turinys pritaikomas iškeltiems kampanijos tikslams, o vizualiniai elementai padeda atskleisti pagrindinę mintį, sustiprina įtaigą, atkreipia tikslinės auditorijos dėmesį ir skatina veikti.

2. Atlikta *Skytech.lt* situacijos rinkoje analizė rodo konkurencinėje aplinkoje vyraujančias panašias pirkimo išsimokėtinais sąlygų strategijas ir veiklos plėtros metodus. Pastebima, kad, siekiant kurti įmonės įvaizdžio vientisumą, susietumą, svarbu atkreipti dėmesį į technologijomis besidominčią, prekių įvairovę ir patrauklius pasiūlymus palankiai vertinančią tikslinę auditoriją, taikyti kainos ir išskirtinės savybės (pridėtinių palūkanų nebuvimo) pozicionavimo būdus.

3. Parengtu reklaminės kampanijos planu, atsižvelgiant į atliktą situacijos rinkoje analizę, siekiama pateikti pirkimo išsimokėtinais (lizingo be pabrangimo) paslaugą kaip geriausią siūlomą alternatyvą, naudojant problemos sprendimo vaizdavimą realioje situacijoje, retorinius klausimus, įmonės įvaizdžio stilių ir vientisumą rodančius šriftų, spalvų ir išdėstymo pasirinkimus, skatinti auditorijos įtraukumą naudojant ne tik socialinių tinklų sklaidos priemonę, bet ir reklaminių skydelių, iškasų talpinimą.

### Literatūra

1. Avery, J. (2010). *Advertising campaign planning: developing an Advertising-based Marketing plan* (4th ed.). [The Copy Workshop].
2. DiMarco, J. (2017). *Communications writing and design: the integrated manual for marketing, advertising, and public relations*. Wiley Blackwell.
3. Duarte, N. (2008). *Slide:ology– The Art and Science of Creating Great Presentations*. O'Reilly Media, Inc. <https://bit.ly/books-google-lt-Duarte-N-2008-Slideology>
4. Einstein, M. (2017). *Advertising: what everyone needs to know*. Oxford University Press.
5. Juska, Jerome M. (2017). *Integrated marketing communication: advertising and promotion in a digital world*. Routledge.
6. Messaris, P. (1997). *Visual persuasion: The role of images in advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://bit.ly/books-google-lt-Messaris-P-1997-Visual-persuasion-The-role-of-images-in-advertising>
7. Patrick, V., & Hagtveldt, H. (2011). Advertising visuals. *Art in Advertising. Encyclopedia of Creativity*. San Diego, 18-23. <https://www.bauer.uh.edu/vpatrick/docs/Art%20In%20Advertising.pdf>
8. Pilelienė, L., & Grigaliūnaitė, V. (2014). Vaizdinių reklamos elementų sąsaja su reklamos efektyvumu: teorinės išvalgos. *Management of Organizations: Systematic Research*, 71, 111–124. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.71.7>
9. Ryoo, Y., Jeon, Y. A., & Sung, Y. (2021). Interpret me! The interplay between visual metaphors and verbal messages in advertising. *International Journal of Advertising*, 40(5), 760–782. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/02650487.2020.1781477>
10. Rupšlaukis, A., Jokubauskas, D., Čereška, B. (2019). *Reklama: tarp klasikos ir modernumo: [mokomoji knyga]*. UAB „Super namai“.
11. Sissors, J. Z. & Baron, R. B. (2009). *Advertising Media planning* (7th ed.). McGraw Hill.
12. Šliburytė, L. (2017). *Reklama ir kūrybiškumas: mokomoji knyga* (2-oji patais. ir papild. laida.). Technologija.

### PLANNING THE ADVERTISING CAMPAIGN FOR “SKYTECH.LT” COMPUTERS LEASING WITHOUT A PRICE INCREASE

In the modern, digitized society, in the constant flow of information, modern advertising is regarded as the brightest, most memorable, and most intrusive part of commercial information, the purpose of which is to influence the minds and emotions of the society in favor of the offered product or service and its manufacturer or supplier as intensively, suggestively, and efficiently as possible. To gain a competitive advantage in the flow of information, it is important to pay attention to advertising – a part of creating a company's image, which encourages the audience (observers) to become potential buyers of a product or service. The planned advertising campaign aims to emphasize the advantage of the *Skytech.lt* company compared to its competitors, to create a creative strategy and action plan focused on the target audience, attracting attention. By applying document and web page, comparative analysis methods, advertising campaign objectives are established, strategy, tactics, budget allocation and effectiveness evaluation are presented. The obtained results are suitable for improving the communication of the leasing service without increase in price, emphasizing the advantage of the services provided by the company. Prepared advertising campaign plan, considering the analysis of the market situation, aims to present the special offer of leasing without the price increase service as the best alternative, using the representation of the problem solution in a real situation, adding rhetorical questions, adjusting fonts, colors and layout to show the style and integrity, to engage the audience in a variety of communication methods.



# KOMUNIKACINIO POVEIKIO STIPRINIMAS SOCIALINIŲ TINKLŲ PRIEMONĖMIS TEORINIU ASPEKTU

*Dominykas Gruodis (stud.), vadovės Viktorija Navickienė ir dr. Vitalija Vanagienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Vis sparčiau plėtojantis marketingo technologijoms socialiniai tinklai tampa neatsiejama komunikacijos priemone, leidžiančia organizacijoms kurti ryšius bei skleisti informaciją savo tikslinei auditorijai, todėl straipsnyje teoriniu aspektu aptariama nagrinėjama komunikacinio poveikio stiprinimo ir socialinių tinklų samprata, ir jų reikšmės. Analizuojami šiuo metu pasaulyje populiariausi socialinių tinklų kanalai: Facebook, Instagram, Tik-tok. Pateikiamas komunikacinio poveikio socialinių tinklų priemonėmis veiksmingumo vertinimas, turinio ir KPI rodiklių vertinimas. Taip pat aptariamos socialinių tinklų komunikacijos tendencijos.

Raktiniai žodžiai: socialinių tinklų komunikacija, komunikacinis poveikis

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Socialinių tinklų populiarumas pasaulyje nuolat auga. 2023 metų sausio duomenimis, socialiniais tinklais pasaulyje naudojasi 4,76 milijardai žmonių (Kemp, 2023). Žmonės juose bendrauja, prekiauja daiktais, paslaugomis, organizuoja renginius ar dalinasi kitais, svarbiais gyvenimo momentais. Dėl didelio žmonių srauto, organizacijoms taip pat svarbu komunikuoti socialinių tinklų kanaluose. Šiais laikais, organizacijos yra priverstos naudotis visais įmanomais komunikacijos įrankiais, jog pasiektų tikslingą auditoriją (Nadube, 2018). Vadovaujantis santykių teorija, socialiniais tinklais organizacijos gali pasiekti vartotoją tiesiogiai, nuolat informuojant, įtikinant ar primenant apie teikiamą paslaugą ar parduodamą prekę. Todėl svarbu suprasti, kokiais būdais ir priemonėmis organizacija gali stiprinti komunikacinį poveikį socialiniuose tinkluose savo tikslinei auditorijai, kad išsikelti tikslai būtų pasiekti greičiau ir efektyviau.

**Darbo problema.** Pasaulyje organizacijos vis labiau komunikaciją vykdo naudojant socialinius tinklus, tačiau dar nepakankamai gilinaisi į jų analitiką, poveikio nagrinėjimą vartotojui. Atsižvelgiant į tai, praktiniu aspektu darbe keliamas klausimas – kaip galima būtų stiprinti organizacijos komunikacijos poveikį tikslinei auditorijai socialinių tinklų priemonėmis.

**Darbo objektas** – komunikacinio poveikio stiprinimas socialinių tinklų priemonėmis.

**Darbo tikslas** – išsiaiškinti organizacijos komunikacijos poveikio stiprinimo socialiniuose tinkluose teorines galimybes.

### Darbo uždaviniai:

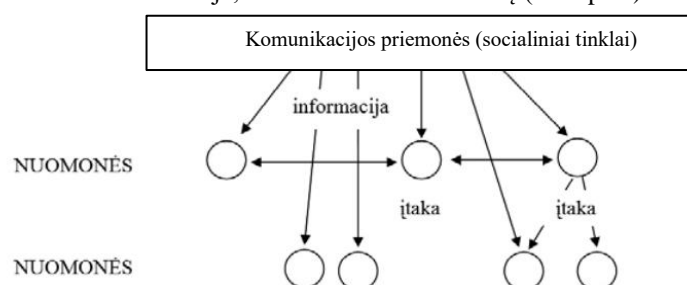
1. Išsiaiškinti komunikacinio poveikio ir socialinių tinklų sampratą bei naudą.
2. Teoriškai aprašyti komunikacinio poveikio kūrimą socialinių tinklų priemonėmis.
3. Aptarti komunikacinio poveikio socialinių tinklų priemonėmis veiksmingumo vertinimą teoriniu aspektu.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros palyginamoji analizė ir sintezė.

## Komunikacinio poveikio ir socialinių tinklų samprata

Komunikacija – tai bendravimo procesas, kurio metu informacijos davėjai ir gavėjai dalijasi vieni su kitais informacija, siekdami tarpusavio supratimo. Savo ruožtu komunikacijos poveikio įvertinimas yra tyrimas, kuriuo nustatomas komunikacijos poveikis vartotojui (Bakanauskas, 2012). Kitaip sakant, komunikacijos poveikis reiškia pateiktos tikslinei auditorijai informacijos daromą įtaką. Poveikis – tai tiesioginis, ar netiesioginis pokytis, įprastai teigiamas ar neigiamas, kurį sukelia apibrėžti veiksmai ar veiksmų serija, projektas ar programa.

Sąsajose su socialinėmis medijomis apibrėžiant komunikacinį poveikį individui galima vadovautis masinės komunikacijos „Dviejų nuomonių gavimo tipų“ schema, kurioje akcentuojamas informacijos poveikio kaip įtakos plitimas, sąveikoje su galimybe dalintis informacija, išreiškiant savo nuomonę (žr. 1 pav.).



1 pav. Du nuomonių gavimo tipai (papildyta pagal Bakanauskas, 2012)

Pažymėtina, jog komunikacija, visur vyksta skirtingai ir naudoja, poveikį, duoda skirtingą. Musheke, Phiri (2021) teigia, jog komunikacija yra centrinė vieta organizacijos sklandžiam veikimui. Pavyzdžiui, sklandžiai organizacijos veiklai užtikrinti, reikalinga vidinė gera komunikacija su kolegomis, jog nešėtų teigiamą informacijos poveikį. Socialinių tinklų marketingo komunikacija didina prekių ženklo žinomumą, gerina prekių įvaizdį, taip pat didina vartotojų įsitraukimą (Witek-Hajduk, Zaborek, 2022). Tačiau, socialiniai tinklai nėra vienintelė priemonė, per kurią galima komunikuoti ir daryti įtaką. Remeika (2013) teigia, jog būdų pasiekti vartotoją yra gan daug: spauda, televizija, radijas, internetas, lauko reklama, asmeniniai pardavimai ir t.t. Tačiau socialinių tinklų reklama leidžia apskaičiuoti, kiek vienas potencialaus kliento paspaudimas ant pateikto reklamos turinio yra vertas. Tradicinė žiniasklaida neturi tokių duomenų, todėl tik preliminarai spėja, kokia tikslinė rinka peržiūri skelbimą. Tad tokios reklamos užsakovas tiesiog permoka, nežinodamas tikslių duomenų (Lipschultz, 2021). Atsižvelgiant į tai, teigtina, kad dabartiniame pasaulyje, socialiniai tinklai turi stiprų pranašumą prieš kitas tradicines komunikacijos priemones.

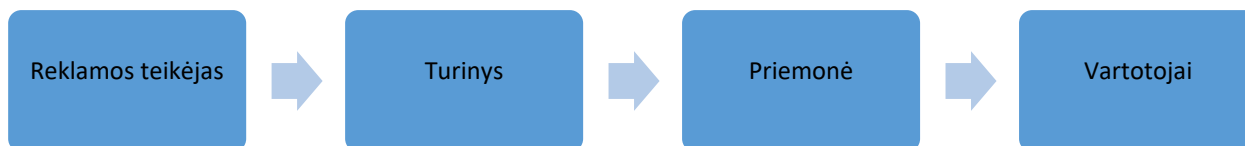
Socialiniais tinklais dauguma žmonių naudojasi kasdien atlikdami įvairias užduotis: ieškant informacijos, apsiperkant, bendraujant, besimokant (Petrikė ir Maščinskienė, 2015). Galima konstatuoti, jog socialinių tinklų evoliucija yra fenomenali: prieš keliolika metų jomis naudojosi tik nedidelė dalis studentų, tačiau dabar didžioji dalis populiacijos kasdien praleidžia bent keliolika minučių įvairiuose socialinės medijos portaluose.

Nagrinęjant socialinės medijos apibrėžimus galima pastebėti, jog laikui bėgant ir socialinei medijai besivystant, jos sampratos taip pat keitėsi. Kai kurios sąvokos akcentuoja vartotojų tarpusavio ryšį ir komunikavimą. Taip pat aiškina, kad socialinėje medijoje vartotojai patys renkasi bendravimo grupes ir kokuo privatumo lygiu nori dalintis informacija ar sava nuomone. Kiti autoriai išskiria, jog socialinė medija palengvina žmonių tarpusavio bendravimą. Nors nagrinėti autoriai apibrėžimą įvardina skirtingai, tačiau visi sutinka, kad socialinės medijos pagrindas yra žmonių tarpusavio bendravimas internetu, tad galima konstatuoti, jog pagrindinis socialinių tinklų objektas – vartotojų tarpusavio bendravimas, ypač aktualus šiomis dienomis.

Apibendrinant galima teigti, jog komunikacijos poveikis yra suprantamas kaip ir kokią įtaką galima daryti vartotojui komunikuojant tam tikra priemone. Pasiekti vartotoją yra daug būdų, tačiau vienas plačiausiai naudojamų tiesioginio marketingo priemonių – socialiniai tinklai. Socialiniai tinklai – tai vieta, kur žmonės gali bendrauti tarpusavyje, dalintis informacija ar praleisti laiką stebint jiems įdomų turinį. Ši priemonė labiausiai išsiskiria tuo, jog galima apskaičiuoti, kiek vienas potencialaus kliento paspaudimas ant reklamos turinio yra vertas. Taip pat, galima komunikuoti ir daryti įtaką plačiai tikslinei auditorijai, kuri taip pat gali kurti turinį ir juo dalytis tarpusavyje.

### Komunikacinio poveikio kūrimas socialinių tinklų priemonėmis

Siekiant suvokti komunikacijos poveikio kūrimą, galima vadovautis Ruplauskio, Čereškos, Jokubausko (2019) reklamos komunikacijos modelio struktūra, nes socialiniai tinklai yra viena iš tiesioginio marketingo komunikacijos priemonių (žr. 2 pav.)



2 pav. Tradicinis reklamos komunikacijos modelis (sudaryta autoriaus pagal Rupšlauskis, Čereška, Jokubauskas 2019)

Siekiant komunikacijos veiksmingumo, reklamos tiekėjas analizuoja, kokuo turiniu reikėtų komunikuoti. Tada yra parenkama komunikacijos priemonė, kuri turėtų pasiekti tikslinį vartotoją (žr. 1 pav.), iš kurių viena galima pasirinkimui – socialinės medijos. Socialinių medijų kontekste socialiniai tinklai yra šiuolaikinė priemonė, turinti didelę ir lengvai pasiekiamą auditoriją (Lipschultz, 2021).

Pagal Lipschultz (2021), 2020 metų COVID-19 viruso pandemija išaugino poreikį socialinių tinklų komunikacijai ir padidino jos svarbą bei daroma įtaką visuomenei. Kadangi socialinių tinklų vartotojų skaičius tendencingai auga ir toliau, komunikuoti ir daryti įtaką tikslinei auditorijai socialiniuose tinkluose tampa vis vertingiau, tačiau ir sudėtingiau dėl komunikacijos „triukšmo“ ir konkurentų. Organizacija pateikdama naudingą informaciją (darbo valandas, užimtumą, prekių/paslaugų likutį, kontaktus ir t.t.) padeda vartotojui lengviau ir greičiau rasti jam reikalingus duomenis. Socialiniai tinklai ir kitos socialinės medijos platformos dažniausiai yra nemokamos, todėl jomis gali naudotis įvairaus amžiaus ir įvairius pomėgius turintys žmonės. Dėl tokio plataus vartotojų rato, organizacijos pirkdamos reklamą socialiniuose tinkluose gali veiksmingiau pasiekti tikslinę auditoriją su sąlyginai mažomis sąnaudomis. Taip pat akcentuojamas lengvas ir lankstus marketingo komunikacijos ir reklamos planavimas socialinių medijų platformose: galima bet kada redaguoti reklamos pranešimus, bendrus įrašus, jog dar geriau prisitaikyti prie vartotojų poreikių. Svarbu ir tai, jog galimybė komunikuoti ir reaguoti į vartotojų pastabas realiu laiku išskiriama kaip pagrindinis socialinių medijų privalumas kuriant integruotą socialinių medijų marketingo komunikaciją. Tai akcentuoja Verma, Mathur ir Goyal (2017), jog komunikacija socialinėje medijoje suasmenina prekių ženklą ir padeda paskleisti norimą žinutę pokalbio formatu, o ne monologu. Be to, kiti autoriai (Aichner et al., 2021, Rogala, 2021) antrina prieš tai

minėtiems rašytojams, jog abipusė komunikacija yra vienas iš svarbiausių privalumų, ką įmonėms ir vartotojams suteikia socialinėje medijoje taikoma marketingo komunikacija.

Kuriant veiksmingą komunikaciją, taip pat svarbu analizuoti laiką praleidžiamą socialinėje medijoje. Kemp (2023) teigia, jog per paskutiniuosius penkerius metus kasdieną praleidžiamas laikas socialinėse medijose padidėjo 9 minutėmis ir 2022 metais sudarė 2.31 valandos (palyginimui 2018 metais šis laikas buvo 2.22 val.). Nors šis pokytis nėra didelis, tačiau matyti, jog praleidžiamas laikas socialinėse medijose tendencingai auga, todėl galima teigti, jog komunikuoti socialinių medijų kanalais darosi vis vertingiau, dėl didesnio vartotojų laiko praleidimo šioje priemonėje, taip pasiekiant tikslią auditoriją jiems patogioje ir dažnai naudojamoje komunikacijos priemonėje.

Komunikacinis poveikis socialinių tinklų pagalba paprastai daromas čia skelbiant tam tikrą turinį, todėl toliau bus pristatomi populiariausi socialiniai tinklais ir jų funkcijos bei galimybės.

Šiai dienai, socialinis tinklas „Facebook“ yra vienas iš populiariausių socialinių tinklų pasaulyje. 2023 metų sausio duomenimis, šį platforma turėjo 2,958 milijonų vartotojų pasaulyje. Platforma buvo sukurta Marko Zuckerberg'o, ir keletą jo koledžo draugų, 2004 metais. Karalienė (2017) nagrinėjo, kokias funkcijas, naudojantis „Facebook“, gali atlikti vartotojas (žr. 1 lentelę). Tačiau 2018 metais „Facebook“ sukūrė dar vieną funkciją pavadinimu „Lasso“ (Wang, Gu, Wang, Ong, Luo, Li 2021). Vartotojai galėjo įkelti 15 sekundžių vaizdo įrašą ir pridėti populiarią foninę muziką (Wang, Gu, Wang, Ong, Luo, Li 2021). Šiam momentui, ši funkcija yra labiau išsiplėtota ir pavadinta „Facebook Reels“, kuri vis labiau populiarėja.

**1 lentelė. Galimos „Facebook“ funkcijos vartotojui** (sudaryta autoriaus pagal Wang, Gu, Wang, Ong, Luo, Li, 2021; Karalienė, 2017)

<b>Galimos „Facebook“ funkcijos vartotojui:</b>
1. Socialinių ryšių palaikymas arba atkūrimas
2. Tapatybės kūrimas buriant grupes, organizuojant renginius ar komunikuojant su bendraminčiais
3. Nuotraukų žiūrėjimas ir viešinimas
4. Žaidimų aplikacijų naudojimas
5. „Facebook“ naudojimas siekiant daugiau sužinoti apie žmones, sutiktus ne elektroninėje erdvėje
6. Naudojant draugų ryšių rasti kitus žmones
7. Skelbi savo informaciją ir stebėti kitų atnaujinta informaciją
8. Savo dienos veiklos dalijimasis su funkcija „Stories“
9. Vaizdo įrašų dalijimasis „Reels“

Šias funkcijas taip pat galima išnaudoti įvairioms reklamos komunikacijos kūrimui:

1. Žinutės skelbimui.
2. Produkto, paslaugos ar renginio skelbimui.
3. Turinio kūrimui.

Lee ir Kim (2022) teigimu, net 72 proc. marketingo ir žiniasklaidos specialistų naudoja „Facebook“ tinklą komunikacijos poveikio kūrimui. Taip pat, jie perka tinklo mokamas reklamas. Perkamos reklamos yra pranašios tuo, jog galima stebėti daug rodiklių, pagal kuriuos galima vėliau vertinti, ar reklama buvo veiksminga. Svarbu paminėti, jog vienas iš didžiausių šių mokamų reklamų privalumų yra personalizavimas. Galima pasirinkti demografinius, geografinius, psichografinius ar elgsenos rodiklius, atitinkančius pasirinktą organizacijos tikslią prekės/paslaugos segmentą.

„Instagram“ kaip socialinių tinklų platforma atsirado 2010 metais, Jungtinėse Amerikos Valstijose. Šiai dienai, abu socialinius tinklus – Facebook ir Instagram, valdo kompaniją „Meta“, kurios generalinis direktorius ir yra „Facebook“ pradininkas Mark'as Zuckerberg'as.

Chaudhary (2021) teigia, jog fotografijų ir vaizdo įrašų dalijimasis bei komentarų palikimas yra būdai, kuriais rinkodaros specialistai gali bendrauti su savo vartotojais „Instagram“ platformoje. Komentarai ir širdelių gavimas yra būdas, gauti atsiliepimus iš klientų (Chaudhary 2021). Svarbu paminėti, jog didžiausia komunikacinė poveikį šioje platformoje daro nuomonių formuotojų marketingas (angl. Influencer marketing). Fakhreddin ir Foroudi (2021) teigimu, 2019 metais aktyvių nuomonės formuotojų rinka pasaulyje sudarė 1.7 milijardo Jungtinių Amerikos Valstijų dolerių. Tad, jeigu organizacijos rinkodaros specialistai nori pradėti užsiimti nuomonių formuotojų marketingu, pirmiausia reikėtų žiūrėti „Instagram“ platformą. 84 proc. rinkodaros specialistų laiko nuomonės formuotojus kaip efektyvią rinkodaros taktiką, o 87 proc. vartotojų pirko paskatinti nuomonės formuotojų (Kim, 2022). Pagrindinė nuomonės formuotojų paskirtis – daryti įtaką. Nuomonės lyderiai daro įtaką savo bendraamžiams ir sekėjams, nes jie yra suvokiami kaip lyderiai kitiems, o jų bendra informacija yra įdomi ir įtikinama. Veirman, Cauberghe ir Hudders (2017) teigimu, organizacijos renkantiems nuomonių formuotojų marketingą, reikėtų atkreipti į šiuos aspektus:

- Nuomonės formuotojo sekėjų skaičių
- Įrašų patiktukų (angl. Like) skaičius
- Ar turi didelę vertę, kaip nuomonės lyderis
- Rinktis nuomonės formuotoją pagal panašią auditoriją

Taip pat svarbu paminėti, jog kaip ir „Facebook“ platformoje, taip ir „Instagram“ galima pirkti mokamas reklamas. Tačiau, dauguma autorių nagrinėja būtent nuomonių formuotojų marketingą, tad galima teigti, jog ši platforma yra aktyvesnė būtent nuomonės formuotojų marketingui (Kim 2022; De Veirman, Cauberghe ir Hudders 2017; Fakhreddin ir Foroudi 2021; Perreault ir Hanusch 2023; Ibrahim ir Aljarah 2023). Chaudhary (2021) teigia, jog

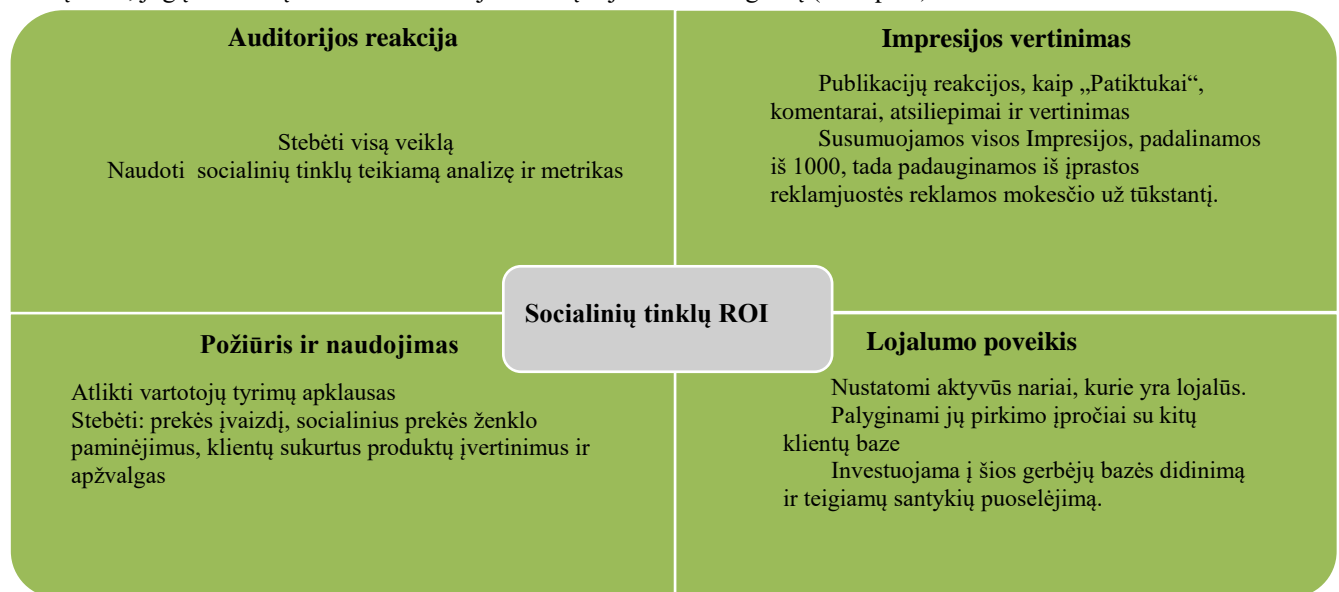
„Instagram“ platforma turi daug didesnę vartotojų įsitraukimo rodiklį negu „Facebook“ ar konkurentų socialinis tinklas „Twitter“.

Socialinis tinklas „Tik – Tok“ yra sąlyginai nauja medijos platforma, lyginant su kitomis platformomis. Ši platforma sukurta Kinijos kompanijos pavadinimu „ByteDance“ (Rezek, 2022). „Tik – Tok“ yra dinaminė vaizdo ir garso platforma, kuri leidžia publikuoti trumpo metražo vaizdo įrašus. Pastaruosius, galima redaguoti platformoje įdiegtais įvairiais įrankiais. Barta ir kiti (2023) teigia, jog „Tik – tok“ yra natūralesnė ir spontaniškesnė platforma, nei pavyzdžiui „Youtube“, kurio vaizdo įrašai ilgesni nei instagram. Taip pat svarbus momentas – platformos populiarumas. „Tik – Tok“ yra sparčiausiai augantis socialinis tinklas po-pandeminiu laikotarpiu. Ši programa 2020-2021 metais buvo daugiausiai kartų atsiųsta visame pasaulyje – 1,51mlrd. (Forbes, 2020, 2021). Tačiau, daugiausiai šia platforma naudojasi jaunesni vartotojai. „Tik – tok“ yra ypač populiarus tarp paauglių ir jaunimo (Barta et al., 2023). Tad jeigu vykdant marketingo komunikaciją tikslinė auditorija yra jaunimas, ši platforma yra geriausias pasirinkimas. „Tik – tok“ yra labiau orientuota į pasilinksminimą, atsipalaidavimą, laisvo laiko praleidimą, tuo tarpu „Twitter“, „Facebook“ labiau fokusuojasi į informatyvumą ir kontaktų palaikymą (Barta et al., 2023). Tad galima teigti, jog publikuojamas turinys šioje platformoje neturi būti rimtas. Jis turėtų būti įtraukiantis, sudominantis vartotoją. Rezek (2022) teigimu, „Tik – Tok“ platforma yra puikiai pritaikyta rinkodarai ir tiesioginiams pardavimams – prekės ženklo, ar prekės ženklo ambasadorius (nuomonės formuotojas) gali skelbti vaizdo įrašus apie prekę ar paslaugą bei ją patvirtinti, tiesiogiai transliuoti, kad atsakytų į klausimus, ar savo įrašo aprašyme pateikti nuorodą į svetainę parduodančią produktą, ar siūlančią tam tikrą paslaugą.

Apibendrinant galima teigti, jog socialinių tinklų komunikacijos kanalai yra įrankis, pasiekti vartotojus skleidžiant tam tikrą turinį. Taip pat metams bėgant auga socialinių tinklų vartotojų skaičius, tad galima spręsti, jog komunikuoti socialiniuose tinkluose darosi vis vertingiau. Svarbu paminėti ir tai, jog socialiniuose tinkluose įmanomas abipusis ryšis – kada reklamos autoriai gali sulaukti atitinkamos reakcijos, gauti komentarų, ar kitaip bendrauti su savo vartotojais. Be to, socialiniai tinklai yra patogus įrankis reklamos kūrėjams, kadangi įmanoma pasiekti tikslinę auditoriją su sąlyginai mažais kaštais, bei yra galimybė redaguoti pačią reklamą.

### Komunikacinio poveikio socialinių tinklų priemonėmis veiksmingumo vertinimas

Schoja (2016) teigia, jog socialinių tinklų rinkodara gali atnešti organizacijai norimą sėkmę, tačiau be skaičiavimų yra sunku išmatuoti komunikacijos grąžą. Autorė taip pat nurodo, keturis rodiklius, kuriuos organizacijos turėtų sekti, jog įsivertintų savo komunikacijos naudą ir jos veiksmingumą (žr. 3 pav.).



3 pav. Investicijų grąža (angl. ROI-Return on investment) (sudaryta autoriaus pagal Schoja 2016)

Atliktas tyrimas parodė, jog pasiekiamumas (angl. reach) yra vienas iš pagrindinių rodiklių, vertinant socialinės medijos efektyvumą (Baer and Smith, 2017). Tačiau be pasiekiamumo, nuotaikų, sentimentų analizė (angl. content analysis) yra dar vienas svarbus metodas, naudojamas socialinės žiniasklaidos komunikacijos efektyvumui įvertinti. Sentimentų analizė yra socialinių tinklų įrašų analizės procesas, siekiant nustatyti, ar nuotaikos yra teigiamos, neigiamos ar neutralios. Remiantis Kwon ir Wen (2018) tyrimu, nuotaikų analizė yra veiksmingas būdas įvertinti komunikacijos socialiniuose tinkluose efektyvumą, ypač bendraujant su klientais. Kitas svarbus rodiklis, į kurį reikia atsižvelgti, yra konversijų rodiklis (angl. conversion rate). Konversijų rodiklis nurodo procentą vartotojų, kurie po sąveikos su socialinės žiniasklaidos turiniu imasi konkretaus veiksmo, pvz., perka arba prisiregistruoja gauti naujienlaiškį. Lad-Khairnar (2021) antrina prieš tai minėtiems autoriams ir išskiria šias pagrindines socialinių medijų metrikas, bei prideda kitų, kurias reikia stebėti ir vertinti:

- Įsitraukimas (angl. Engagement) – kai vartotojas yra įsitraukęs į publikuojamus įrašus, spaudžia „patiktukus“, komentuodamas išreiškia savo nuomonę.
- Stebėtojai (angl. Followers) – tai asmenys, kurie paspaudę ant socialinio tinklo platformos sekti tam tikrą puslapį ar profilį.
- Įspūdžiai (angl. Impressions) – situacijos, kai įrašas iš profilio ar puslapio yra matomas, nors vartotojas nespaudžia ant to įrašo ar neseka tam tikro profilio ar puslapio.
- Vaizdo įrašų peržiūros (angl. Video views) – tai vaizdo įrašų peržiūrų skaičius, t.y kiek vartotojų pamatė tam tikrą vaizdo įrašą.
- Paminėjimai (angl. Mentions) – tai profilio ar puslapio paminėjimas kito profilio ar puslapio įrašė.
- Persidalinimai (angl. Reposts, Share) – tai veiksmas, kai sukurtu įrašu persidalina kiti to socialinio tinklo platformos vartotojai savo profilyje.
- Pasiekiamumas (angl. Reach) – tai rodiklis, parodantis kiek žmonių pamatė sukurtą naujai įrašą, ar aplankė puslapio profilį.

Boujena et al. (2021) teigimu, organinis pasiekiamumas šiais laikais yra sunkus ir labai mažas, todėl jeigu norima pasiekti didesnę auditorijos ratą, reikia naudotis socialinių tinklų mokamos reklamos galimybe.

Autoriai teigia, jog labiau skatinti veiklos efektyvumą, ir jos didinimą, kiekviena organizacija turi nusistatyti savitus KPI (angl. Key Performance Indicator) rodiklius, kurie skirti matuoti organizacijos pasiekimus ar pažangą, tam tikrose vietose. Boujena et al. (2021) sudarė lentelę, kurį naudojama vertinti klientų įsitraukimą, našumą, tam tikrus galimus KPI rodiklius, bei kitaip vertinti komunikacinį poveikį „Facebook“ ir „Instagram“ platformose (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė. Rodikliai naudojami vertinti Klientų įsitraukimą ir KPI rodiklius** (sudaryta autoriaus pagal Boujena et al., 2021)

Rodikliai	Facebook	Instagram
Auditorijos KPI	Pasiekiamumas (angl. Reach) Fanų skaičius	Pasiekiamumas (angl. Reach) Sekėjų skaičius
Klientų įsitraukimo rodiklis	(Patiktukai + komentarai + pasidalinimai / pasiekiamumas) x 100	(Patiktukai + komentarai / įrašų skaičius/Sekėjų skaičius) x 100
Klientų įsitraukimo rodiklis (visada naudojamas matuojami)	Patiktukų skaičius Komentarų skaičius Pasidalinimų skaičius Komentarų valentingumas ±	Patiktukų skaičius Komentarų skaičius Peržiūrų skaičius
Klientų įsitraukimo rodiklis (ne visada naudojamas matuojami)	Komentarų analizė Skaičius vaizdo įrašo peržiūrų po 3s Skaičius išreikštų emocijų	Komentarų analizė
Kiti rodikliai KPI našumui matuoti	Skaičius paspaudimų ant nuotraukos, vaizdo įrašų, ar nuorodų į tinklapį. Konversijų rodiklis Paspaudimų rodiklis (CTR) Kainą per paspaudimą.	Paspaudimų rodiklis (CTR)

Peng et al. (2023) teigimu, socialinės medijos platformos „Tik – tok“ KPI rodikliai yra labai panašūs kaip ir socialinio tinklo „Instagram“. Autorius išskiria, jog „Tik – tok“ platformoje reikia stebėti patiktų skaičių, kadangi kuo didesnis šis rodiklis, tuo didesnis šansas šioje platformoje patekti į „Specialiai tau“ (angl. For you) skiltį.

Apibendrinant galima teigti, jog socialinių tinklų komunikacinį poveikį bei jo atsiperkamumą, galima vertinti pagal tam tikrus rodiklius. Vienas iš svarbiausių yra – pasiekiamumas (angl. reach). Tačiau, organizacijai vykdant komunikaciją socialiniuose tinkluose nėra tikslinga stebėti ir lyginti visus įmanomus rodiklius. Tam organizacija turi išsirinkti KPI (angl. Key Performance Indicator) rodiklius, kurie yra esminiai konkrečiai organizacijai. Jų gali būti nedaug, tačiau jie turi būti labai konkretus.

### Išvados

1. Išnagrinėjus komunikacijos poveikio sampratą galima apibendrinti, kad komunikacijos poveikis gali būti suprantamas kaip įtaka, kurią galima daryti vartotojui komunikuojant tam tikra priemone. Socialiniai tinklai – tai vieta, kur vyksta žmonių ir organizacijų komunikacija, dalinamasi informacija, kuriamas tarpusavio ryšys, buriamos bendruomenės. Ši komunikacijos priemonė naudinga įmonėms, nes socialinių tinklų vartotojų skaičius nuolat auga, labiausiai išsiskiria tuo, jog galima apskaičiuoti, kiek vienas potencialaus kliento paspaudimas ant reklamos turinio yra vertas.

2. Komunikacinė įtaka tikslinei auditorijai socialinių tinklų pagalba gali būti daroma kuriant specifinį turinį ir juo dalijantis. Svarbu, jog socialiniuose tinkluose įmanomas abipusis ryšis – reklamos ar komunikacinio turinio kūrėjai gali sulaukti atitinkamos reakcijos, gauti komentarų, ar kitaip bendrauti su savo tiksline auditorija. Be to, socialiniai tinklai yra patogus įrankis reklamos kūrėjams, kadangi įmanoma pasiekti tiksline auditoriją su sąlyginai mažais kaštais, bei nukreipti ją į specifinę tiksline auditoriją.

3. Socialinių tinklų komunikacinį poveikį bei jo atsiperkamumą būtina matuoti ir vertinti. Tačiau, organizacijai vykdant komunikaciją socialiniuose tinkluose nėra tikslinga stebėti ir lyginti visus įmanomus rodiklius. Tam

organizacija turi išsirinkti KPI (angl. Key Performance Indicator) rodiklius, kurie yra esminiai konkrečiai organizacijai. Jų gali būti nedaug, tačiau jie turi būti labai konkretus.

### Literatūra

1. Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., Jegeni, D. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019. *CyberPsychology, Behaviour & Social Networking*.
2. Baer, J., & Smith, C. (2017). *Social media metrics: How to measure and optimize your marketing investment*. John Wiley & Sons.
3. Bakanauskas, A. (2012). *Integruotosios marketingo komunikacijos: mokomoji knyga*. Vytauto Didžiojo universitetas. [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUUOAS\\_INST/7lenn/alma990000749830207111](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUUOAS_INST/7lenn/alma990000749830207111)
4. Barta, Belanche, D., Fernández, A., & Flavián, M. (2023). Influencer marketing on TikTok: The effectiveness of humor and followers' hedonic experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103149–. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103149>
5. Boujena, O., Ulrich, I., Manthiou, A., & Godey, B. (2021). Customer engagement and performance in social media: a managerial perspective. *Electronic Markets*, 31(4), 965–987. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00450-3>
6. Chaudhary, M. U. (2021). Impact of Instagram as a tool of social media marketing. *Media and Communication Review*, 1(1), 17–29. <https://doi.org/10.32350/bsr.11.02>
7. De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
8. Fakhreddin, F., & Foroudi, P. (2022). Instagram Influencers: The Role of Opinion Leadership in Consumers' Purchase Behavior. *Journal of Promotion Management*, 28(6), 795–825. <https://doi.org/10.1080/10496491.2021.2015515>
9. Ibrahim, B., & Aljarah, A. (2023). The era of Instagram expansion: matching social media marketing activities and brand loyalty through customer relationship quality. *Journal of Marketing Communications*, 29(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1984279>
10. Karalienė, R. (2017). Motinų raiška „Facebook“ socialiniame tinkle. *Informacijos Mokslai*, 77(77), 49–. <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10706>
11. Kemp, S. (2023). *Digital 2023 deep-dive: is social media really dying?* <https://datareportal.com/reports/digital-2023-deep-dive-the-worlds-top-social-media-platforms>
12. Kim, H. (2022). Keeping up with influencers: exploring the impact of social presence and parasocial interactions on Instagram. *International Journal of Advertising*, 41(3), 414–434. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1886477>
13. Kwon, E. J., & Wen, M. (2018). Sentiment analysis of Twitter data for customer service interaction. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 326–337.
14. Lad-Khairnar, M.D. (2021). *Socialinės medijos rinkodara: apžvalga. Social media marketing: an overview*. Prieiga per internetą: <http://www.viirj.org/vol12issue1/27.pdf>
15. Lee, J., & Kim, S. (2022). Social media advertising: The role of personal and societal norms in page like ads on Facebook. *Journal of Marketing Communications*, 28(3), 329–342. <https://doi.org/10.1080/13527266.2019.1658466>
16. Lipschultz, J. H. (2021). *Social media communication: concepts, practices, data, law and ethics* (Third edition.). Routledge, Taylor & Francis Group. [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUUOAS\\_INST/7lenn/alma990001784850207111](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUUOAS_INST/7lenn/alma990001784850207111)
17. Musheke, M. M., Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 2021, 9, 659–671. DOI: 10.4236/ojbm.2021.92034
18. Nadube, P. M. (2018). *Understanding integrated marketing communications (imc): concept, definitions and dimensions*.
19. Peng, H., Mengni, Z., Yang, L., Juanatas, R., Niguidula, J., & Huiliang, H. (2023). Research on Brand Marketing Strategy on Tik Tok Short Video Platform. *SHS Web of Conferences*, 159, 02024–. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315902024>
20. Perreault, G. P. & Hanusch, F. (2023). Normalizing Instagram. *Digital Journalism*, DOI: 10.1080/21670811.2022.2152069 <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2152069>
21. Petrikė, I. & Maščinskienė, J. (2015). Socialinių medijų raiška integruotų marketingo komunikacijų kontekste. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*. <http://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/29>
22. Remeika A. (2013). *Reklamos kampanijų kūrimas ir valdymas: Pažingsniui nuo pradinio rinkos tyrimo iki reklamos poveikio įvertinimo*. [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2013\\_Reklamines\\_kampanijos\\_kurimas\\_ir\\_valdymas.pdf.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Reklamines_kampanijos_kurimas_ir_valdymas.pdf.pdf)
23. Rezek, A. (2022). How Brands Go Viral: An Analysis of Successful Brand Marketing on Tik Tok with Gen Z. *Honors Theses*. 2645. [https://egrove.olemiss.edu/hon\\_thesis/2645](https://egrove.olemiss.edu/hon_thesis/2645)
24. Rupšlaukis, A., Jokubauskas, D., & Čereška, B. (2019). Reklama: tarp klasikos ir modernumo: [mokomoji knyga]. [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUUOAS\\_INST/11lrs17/alma990001691290207111](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUUOAS_INST/11lrs17/alma990001691290207111)
25. Schoja, V. (2016). Why Should Companies Invest in Social Media Marketing? Parameters and Means for Performance Measurement. *Diplomica Verlag*.
26. Verma, A., Mathur, S., & Goyal, K. (2017). Role of social media in modern marketing communication strategy. *ASM Business Review*, 6(1), 33
27. Wang C, Gu M, Wang X, Ong P, Luo Q, Li Y (2021). *Research on the Challenge of the New Short Video Platform TikTok on the Traditional Internet Social Media Facebook*. [https://www.researchgate.net/publication/354544779\\_Research\\_on\\_the\\_Challenge\\_of\\_the\\_New\\_Short\\_Video\\_Platform\\_TikTok\\_on\\_the\\_Traditional\\_Internet\\_Social\\_Media\\_Facebook](https://www.researchgate.net/publication/354544779_Research_on_the_Challenge_of_the_New_Short_Video_Platform_TikTok_on_the_Traditional_Internet_Social_Media_Facebook)
28. Witek – Hajduk, M. K., Zaborek, P. (2022). Social media use in international marketing: Impact on brand and firm performance. *International Journal of Management and Economics*. DOI: <https://doi.org/10.2478/ijme-2022-0011>

## **ENHANCING COMMUNICATION IMPACT THROUGH SOCIAL NETWORKING FROM A THEORETICAL PERSPECTIVE**

As marketing technologies are increasingly developing, social networks are becoming an integral communication tool that allows organisations to build relationships and disseminate information to their target audiences. Therefore, this paper provides a theoretical perspective on the concept of communication amplification and social networks, and their implications. The most popular social networking channels in the world today are analysed: Facebook, Instagram, Tik-tok. In addition, the article presents the evaluation of the effectiveness of the communication impact of social networking tools, the evaluation of content and KPI indicators. Trends in social media communication are also discussed.

# OPEN THE DOORS TO THE COMMUNICATION OF THE FUTURE – INTERPERSONAL COMMUNICATION BETWEEN THE NURSE AND THE PATIENT

*Jolanta Grad*

*University of Management in Częstochowa*

## Abstract

This article highlights the significance of the relationship between a nurse and a patient. Effective communication is crucial for providing quality care and improving the patient's overall well-being. It involves understanding the patient's holistic needs and considering their emotions, temperament, and resources. Verbal and non-verbal communication plays a significant role in this process. By combining various components of communication, the patient's satisfaction in the therapeutic process can be guaranteed, consistent with the idea of nursing.

Keywords: nurse, patient, interpersonal communication, effectiveness in relationships.

## Introduction

The profession of a nurse is a real challenge these days. A nurse is a person who has a medical education and his main occupation is patient care. Her work, although demanding, is satisfying, but also extremely important, because it is the nurse who spends the most time with the patient and is responsible for many aspects of his daily care. The enormous responsibility for the life and health of the patient requires continuous improvement of quality and efficiency. Nurses are expected to provide professional medical assistance, but also broadly understood support, as well as skilful building relationship with the patient, which is based on trust and empathy. In the work of nurses there are quite a lot of difficult situations, which arise as a result of interpersonal conflicts, lack of open communication skills, lack of cooperation in the team and ignorance of the expectations of team members.

## Headings of chapters and subchapters

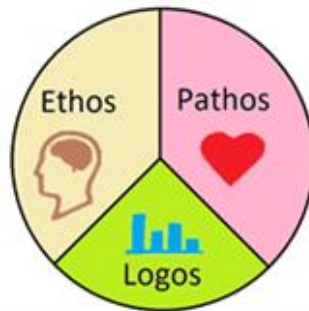
Skilful communication is the process of communicating information between people. This is undoubtedly a fundamental feature of our social life, which allows us to establish relationships, exchange thoughts, feelings and needs, and resolve conflicts and make decisions. The full communication process takes place in two directions. On one side, the sender transmits his message, and on the other, the recipient reacts so that he sends the message back to the sender. Communication can take place in many different ways, including words, gestures, facial expressions, body posture, voice intonation, voice, etc. and also by writing, painting, drawing or transmitting sound or light signals. Each of these methods has its characteristics and can be used depending on the situation and the goal we want to achieve. In the process of communication, it is important what we say or write just as much as how we do it and the context in which we find ourselves. The correct understanding of the message depends not only on the content of the message itself but also on our experience, knowledge, emotions and relationships with the person with whom we communicate. A relevant element of communication is also the ability to listen and appreciate other points of view. It is important not only to speak but also to listen and give time to express yourself to the other person as well as to understand their needs and expectations. With proper communication, one can avoid misunderstandings and conflicts and establish better relationships with other people.

The relationship between a nurse and a patient is crucial in the health care process. The nurse acts as a caregiver and advisor to the patient and is responsible for monitoring health and responding to possible problems. When interacting with the patient, the nurse must maintain professionalism, empathy and respect for his dignity and autonomy. She should listen and understand the needs of the patient, and provide the patient with emotional support in difficult situations. In the relationship between a nurse and a patient, it is also important to build trust. The patient should feel that they are being listened to and their needs are being taken into account. The nurse should explain the medical procedures clearly and answer the patient's questions to help them understand and accept their situation. Essential in the relationship between a nurse and a patient is also compliance with the rules of professional ethics and confidentiality. The nurse must take care of the patient's privacy and protect their medical data from unauthorized access. Cooperation between the nurse and the patient is essential in achieving positive results of treatment. A good relationship between the nurse and the patient contributes to bettering health care and improved satisfaction with the treatment process.

Thus the questions arise: What is the key to effective communication for a modern nurse? What principles and techniques should nurses apply to achieve effective interpersonal communication during their professional work? Let us start from the beginning. Should we start with Aristotle? The foundations of rhetoric as the primary medium of communication in interpersonal communication include: - Pathos - it is emotions and stimulation of imagination; - Logos is the content of the message, logic, intelligibility, analysis, causal relationships, and order in communication; - Ethos is credibility, honesty of speech, the image of the speaker, facts, evidence. When communicating with an



audience, it's important to consider their expectations and needs. This involves using pathos, logos, and ethos to tailor messages appropriately.



**Fig. 1 The wheel as the foundation of rhetoric**

Along these lines, consider Christopher Moore, an American mediator and conflict management system designer. The satisfaction triangle is used in the analysis of the causes of conflict situations! The satisfaction triangle in communication?



**Fig. 2 The satisfaction triangle**

1. Substantive satisfaction – what do I strive for, what is important, what do I want to achieve? The nurse-patient relationship is nothing more than the level and quality of the nurse's work, her competence in providing personalized medical assistance, education, and satisfying psychosocial needs. It is knowledge and experience, but also a skillful, appropriate transfer of information in accordance with modern and most effective methods of therapy.

2. Procedural satisfaction – what method to choose in order to achieve the intended goal? In the relations between a nurse and a patient, there are clear, planned and understandable procedures, and selectivity in providing information given factually and concretely in a way that affects the satisfaction of the patient with the help provided or communication in a medical facility.

3. Psychological satisfaction - all accompanying emotions and feelings in relation to a given satisfaction, which we provide to ourselves and recipients. It is an emotional contribution to our work contributing to better effectiveness and, most importantly, to the fact that the patient listens, assimilates, analyses, draws conclusions, and is open to dialogue. In a nurse-patient relationship, the most important thing is a sense of security, acceptance and respect. Empathy, commitment, interest, understanding and individualism toward each patient are also relevant. What the nurse wants to say, what do they want to communicate, and what do they want to implement or change? Why should nurses ensure that the recipient of the message is satisfied? Why does one need to take care of the satisfaction of the interlocutor? The dialogue is possible if the interlocutor is satisfied. Interpersonal communication in the nurse-patient relationship should strive to constantly motivate the patient to cooperate to improve their health and quality of life. It is also the transfer of content, procedures, objectives of action, support, and help in solving emerging problems of everyday life. The transmission from the sender should provide a complete set of information, with the use of such procedure that is adequate, accurate, understandable and accepted by the recipient of the message. The procedure of implementation, change, encouragement, the action itself, how one communicates their goal and conveys the content leads to the often forgotten side of the triangle of emotions. What does this mean? Should nurses be a psychologist in interpersonal communication? Yes, nurses should also be a psychologist, recognizing the psychosocial needs of patients. Everyone wants to be noticed, loved, pampered, appreciated, important, satisfied, and thus motivated to cooperate in following the set goal, improving their health and quality of life. In interpersonal communication, it is worth taking care of the satisfaction of our interlocutor by satisfying its three types. It pertains to three types of needs: factual, procedural, and psychological. Becoming a champion requires training! Patients can only understand the nurse's message if it is delivered accurately, credibly, thoughtfully, and in simple language rather than medical jargon. One

crucial aspect is having sufficient space, which involves dedicating attention and time to asking questions. It also means allowing the patient enough time to ask any questions about things that are unclear or confusing. Without imposing anything. It is a dialogue adapted to the needs of the patient, going in the same direction towards satisfactory shared communication. Knowledge of all the aforementioned areas of satisfaction is correlated with effective, desirable and necessary communication, the communication of the future. It is crucial that in interpersonal communication the satisfaction triangle is equilateral and the recipient of our message is completely satisfied. Walter Fisher, an American scientist, studied the percentage of Aristotle's components of communication in a public speech. The results are as follows: 10% - facts, evidence, our preparations, content; 25% - content, devoted time, logic; 65% - emotions, time to consider the pros and cons, logical response to messages. The communication of the future in a nurse-patient relationship is 10% - facts, evidence; 25% - logic, procedures, methods and ways of acting but also the tone of voice, the pace of speaking, and modulation – all that accompanies our speech; 65% are: body language, i.e. non-verbal communication, which accompanies us from birth, and impressions that arise when transmitting a message. Body language is nothing more than sending signals using gestures, it is mimics, grimace, mouth jam, surprise, eyebrow lifting, laughter, head movements, and inclination are often more important than the content we convey with words. Our demeanour speaks volumes. Through eye contact, facial expressions, hand gestures, and body language, we convey messages that may contradict our spoken words. The fullness of satisfaction in interpersonal communication lies in credibility and the coherence between verbal communication and what our body says. It is necessary to add to this the seven characteristics of perfect medical communication:

Empathy is crucial in fostering strong interpersonal communication, especially between nurses and patients. It involves viewing a situation or problem from the patient's perspective, understanding their thoughts, feelings, and needs, and seeing reality through their eyes. Empathy also encompasses providing care and support to patients with openness and trust, with the ultimate goal of enhancing their treatment outcomes. Ultimately, empathy forms the foundation of human relationships.

Patience is the ability to control emotions. It is the time needed to achieve a given goal without irritation or impulsive reactions. Patience allows the nurse to build a bond, understand and know the needs of the patient, and take enough time to have a chance to understand their health condition.

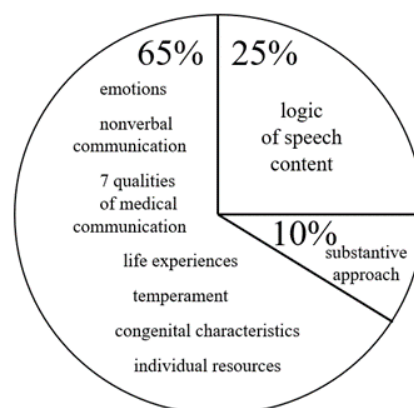
Continuity – All information about the patient's health should be provided in a consistent, unambiguous manner in accordance with the principles of confidentiality and privacy. All procedures and methods of treatment are presented in a comprehensible manner, taking into account the expectations and needs, aiming at full awareness of the patient about their state of health and medical performance.

Clarity – It is simplicity in dialogue, without the use of specialized medical terms, and with the assurance that the patient understands what is happening and what steps need to be taken to improve his health.

Openness is a thorough and open exchange of information between a nurse and a patient. It is also honesty, trust, freedom and cooperation in dialogue as well as listening and taking into account the point of view of the recipient of one's message. Openness in communication allows one to identify and solve the patient's problems and, by understanding the thoughts and feelings of the patient, build positive interpersonal relationships.

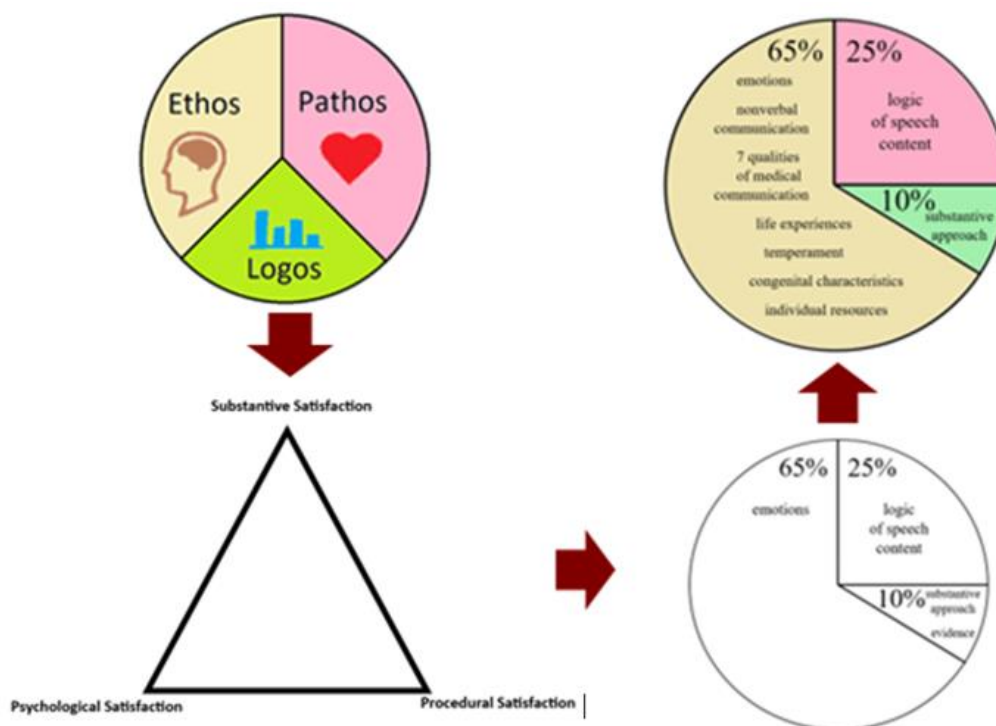
Respect - medical communication should be conducted in an atmosphere of respect, attention and dignity for the patient, regardless of their education, background or sexual orientation. Respect means avoiding judgment, criticism, listening, authenticity, courtesy in dialogue, and asking questions necessary to exchange thoughts with the patient.

Bi-directionality - means the opportunity to ask questions, express concerns, opinions and feelings, and exchange thoughts. Establishing a good relationship between the nurse and the patient results in the patient's openness to the therapeutic process. What else can one add to their 65% to improve communication? Let us not forget that in interpersonal communication there is always a sender and a recipient. Everyone has their own, not necessarily positive, life experiences. It is worth mentioning the temperaments, innate characteristics and individual resources that differentiate people. It's not just about the big events, but also the small moments of everyday life that shape people's behaviour in how they communicate with others. Both the sender and the recipient, we are constantly affected by these changes.



**Fig. 3 Effective interpersonal communication**

Effective interpersonal communication requires extensive knowledge and skills. However, it is essential for ensuring mutual understanding and working together to enhance the patient's health. When both the sender and recipient of a message have equal involvement and share the same motivations and goals, it is referred to as a communication chain. By prioritizing the education of nurses in effective communication, including considering all aspects of a situation and initiating dialog with patients, medical crises and conflicts can be reduced. Patients can then receive comprehensive care based on their medical condition and be more willing to participate in the therapeutic process.



Step into the future of effective communication by opening the door to 21st century interpersonal communication. This approach takes into account not only the purpose, content, logic, and procedures of communication, but also considers the person's emotions, life experiences, physical condition, biopsychosocial needs, innate qualities, and individual resources. By ensuring consistency between verbal and non-verbal communication, and incorporating seven key features of exemplary communication, we can establish a highly desirable form of interpersonal communication in nurse-patient relationships. This will ultimately improve the health and quality of life of our patients.

### Conclusions

1. Interpersonal communication is dialogue and cooperation.
2. Interpersonal communication is the logic, content, expression, purpose of action, and communication procedures.
3. Interpersonal communication is substantive, procedural and psychological satisfaction.
4. Interpersonal communication is the exchange of thoughts, information transfer, problem-solving, communication, and exchange of verbal and non-verbal messages.
5. Interpersonal communication is empathy, understanding, mindfulness, patience, continuity, openness, respect, clarity, and bi-directionality.
6. Interpersonal communication is influenced by our emotions, both those we express and those of the recipient. Every person has a unique temperament, which affects their strengths and weaknesses. These differences impact our daily lives and how we engage in communication.
7. Effective communication is our life experience. This is the filter through which we receive and transmit messages.

### References

1. Dobek-Ostrowska, B., *Komunikowanie publiczne i polityczne*, PWN, Warszawa 2006, p. 73.
2. Gaweł, G., Kołacz, J., Kowal, A., Rak, A., *Stres organizacyjny u pielęgniarek. Materiały Konferencji Naukowej. Pielęgniarstwo a jakość życia człowieka*, Kraków, 2000.
3. Gaweł, G., *Obciążenie pracą pielęgniarek pracujących w systemie zmianowym 12-godzinnym*, „Pielęgniarstwo XXI wieku”, 2003; 3, s. 77–82;
4. Kopański, Z., Wojciechowska, M., Antos, E., Uraz, W., Becek, M., *Znaczenie komunikacji interpersonalnej w zawodzie pielęgniarskim*, JPHNMR 2013; (3), pp. 28-31

5. Kowalski, Z., *Poradnik dobrej komunikacji. Praktyczne wskazówki i odpowiedzi dla pracowników placówek medycznych na temat współpracy z pacjentem*, Rzecznik Praw Pacjenta, Warszawa 2022, p. 5.
6. Motyka H., *Komunikacja interpersonalna w opiece medycznej*, „Medycyna Rodzinna”, 2013,4, pp. 124-128;
7. Nyklewicz, W., Krajewska-Kułak, E., *Znaczenie zdrowia emocjonalnego pielęgniarek w kształtowaniu relacji z pacjentami w perspektywie interpersonalnej koncepcji pielęgnowania człowieka*, [In:] *Problemy zdrowia psychicznego. Ewaluacja kształcenia pielęgniarek i położnych*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2007, pp. 157-163;
8. Podgórski, R.A., *Socjologia mikrostruktury (podręcznik akademicki)*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz Olsztyn 2008, p. 86;

### **ATVERKITE DURIS ATEITIES BENDRAVIMUI – TARPASMENINIAM BENDRAVIMUI TARP SLAUGYTOJOS IR PACIENTO**

Šiame straipsnyje nagrinėjamas keitimasis informacija tarp slaugytojų ir pacientų, taip pat bendravimo veiksmingumą lemiantys veiksniai. Remiantis Aristotelio, Christopherio Moorea ir Walterio Fisherio darbais, straipsnyje pabrėžiama asmeninio bendravimo svarba slaugytojo ir paciento santykiuose. Be to, analizuojami nauji elementai, kurie prisideda prie teigiamo bendravimo, galiausiai pasiūlant naują, visapusišką veiksmingo tarpasmeninio bendravimo modelį ateityje.

*Ekonomikos mokslo krypties straipsniai***ATSINAUJINANČIOS ENERGETIKOS INVESTICINIO PROJEKTO  
FINANSINIS VERTINIMAS***Artūras Varankevičius (stud.), vadovė Irena Klimavičienė**Kauno kolegija***Anotacija**

Atsinaujinančią elektros energiją generuojančios saulės elektrinės skatina vietinę elektros energijos gamybą ir prisideda prie pasaulinių darnaus vystymosi (DV) tikslų įgyvendinimo. Vienas iš 17-kos DV tikslų - užtikrinti visiems prieigą prie patikimos, darnios ir modernios energijos - priklauso nuo investicijų į atsinaujinančią energetiką tiek didelėse kompanijose, tiek vidutinio ir smulkaus verslo įmonėse. Tačiau investicinių projektų vertinimas smulkaus verslo ūkio subjektuose dažniausiai neatliekamas dėl šių priežasčių: finansiniai vertinimo metodai yra sudėtingi, reikalauja specialių finansinės analizės ir prognozavimo žinių, nėra specialistų gebančių praktiškai pritaikyti teorinius metodus. Panaši padėtis yra nagrinėjamoje individualioje įmonėje (II), svarstančioje klausimą dėl investavimo į saulės elektrinę. *Tyrimo problema* siejama su dviem svarbiais dalykais: poreikis naudoti modernius atsinaujinančius saulės energijos šaltinius auga, tačiau mažose verslo įmonėse sudėtinga finansiškai pagrįsti bei įvertinti investicinius projektus. *Tyrimas aktualus* dėl atsinaujinančių energijos šaltinių investicinių projektų finansinio pagrindimo ir jų ilgalaikio naudingumo mažoms įmonėms. *Taikyti metodai*: mokslinės literatūros ir norminių dokumentų analizė; smulkaus verslo įmonės apskaitos duomenų ir finansinių ataskaitų analizė; investicijų ekonominio-finansinio vertinimo metodai; finansinis prognozavimas MS Excel skaičiuoklėje; apibendrinimas bei vertinimas. *Tyrimo rezultatai*: teoriniai investicinio projekto finansinio vertinimo metodai pritaikyti praktiškai ir išanalizuotas saulės elektrinės įsigijimo investicinis projektas A. Varankevičienės individualioje įmonėje.

Raktiniai žodžiai: finansinė analizė, investicinis projektas, investicinio projekto finansinis vertinimas.

**Įvadas**

*Tyrimo aktualumo pagrindimas.* Investicijos į pažangias technologijas ir atsinaujinančius energijos išteklius (AEI) šiandien yra ypatingai reikšmingos dėl poveikio aplinkai ir elektros energijos kainų augimo. Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos energetikos plėtros programoje (2021) numatyta: „Elektros iš AEI dalis, palyginti su Lietuvos bendruoju galutiniu elektros energijos suvartojimu, sudaro 18,79% (2019 m.), siekiama 50% (2030 m.)“. Saulės elektrinėse pagamintos elektros energijos kiekio didėjimas skatina vietinę elektros energijos gamybą ir prisideda prie tarptautinių klimato kaitos stabdymo tikslų įgyvendinimo. Nagrinėjamos temos aktualumą taip pat rodo elektros energijos didmeninių kainų augimas. Lietuvoje elektros energijos didmeninės kainos augo sparčiau, negu kitose Baltijos šalyse. Tai skatina įmones ieškoti alternatyvių energijos šaltinių, tačiau neabejotinai reikšmingi ilgalaikiai energetikos sistemos modernizavimo tikslai turi būti kompleksiskai pagrindžiami kiekviename ūkio subjekte. Finansinius skaičiavimus atlikti smulkaus verslo įmonėms yra sudėtinga, nes per mažai dėmesio skiriama finansinei-ekonominei analizei, dažnai nepakanka lėšų analitiko paslaugoms pirkti, o įmonės savininkas ar apskaitos darbuotojas tam neturi specialių žinių ir laiko. Panaši padėtis yra A. Varankevičienės II: į gamybos atnaujinimą investuojama, tačiau nuo įmonės įkūrimo (1996 m.) nėra atliktas nei vienas investicinio projekto finansinis įvertinimas. Todėl šis tyrimas yra svarbus pirmasis mažos įmonės investicinio projekto vertinimas, pagrįstas veiklos ekonomine – finansine analize, prognoziniiais skaičiavimais ir teoriniais investicinių projektų vertinimo metodais.

*Nagrinėjama problema* - mažos įmonės investicinio projekto finansinis vertinimas.

*Tikslas* – išanalizuoti ir finansiškai įvertinti atsinaujinančios energetikos investicinį projektą A. Varankevičienės individualioje įmonėje.

*Tyrimo uždaviniai*:

1. Teoriškai pagrįsti investicinių projektų vertinimo svarbą ir metodus.
2. Atlikti A. Varankevičienės II investicinio projekto finansinį įvertinimą ir prognozuoti ilgalaikį naudingumą.

*Tyrimo objektas*: investicinis projektas į saulės elektrinę.

*Tyrimo taikyti metodai*: mokslinės literatūros ir norminių dokumentų analizė; smulkaus verslo įmonės apskaitos duomenų ir finansinių ataskaitų analizė; investicijų ekonominio-finansinio vertinimo metodai; finansinis prognozavimas; skaičiavimai MS Excel skaičiuoklėje; apibendrinimas bei vertinimas.

*Tyrimą sudaro* du skyriai. Pirmajame nagrinėjami investicijų vertinimo finansiniai metodai ir atskleidžiami investavimo sprendimų priėmimo ypatumai. Antrojoje dalyje, taikant A. Varankevičienės individualios įmonės duomenis ir teorinius finansinės analizės metodus, apibendrinami atlikti ekonominiai – finansiniai skaičiavimai ir pateikiami investicinio projekto vertinimo rodikliai.

*Tyrimo praktinis pritaikomumas*: pirmą kartą atliktas finansinis investicinio projekto vertinimas padės individualios įmonės vadovybei priimti ilgalaikius investavimo sprendimus, pagrįstus ekonomine – finansine analize ir prognoziniiais skaičiavimais.

Investicinio projekto į atsinaujinančią saulės energiją vertinimą atliko Artūras Varankevičius, Kauno kolegijos Apskaitos studijų programos diplomantas, vadovaujant I. Klimavičienei, Apskaitos ir finansų katedros lektorei.

### Investicinio projekto finansinio vertinimo metodai

Terminas „investicijos“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „invest“, reiškiančio įdėti, įdėti į kažką, išleisti kam (Ekonomikos terminų žodynas, <https://e-terminai.lt>). Lietuvos Respublikos Investicijų įstatyme (2 straipsnis) investicijos apibrėžiamos kaip „piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą..... arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą“. Investicijų pobūdis priklauso nuo keliamų tikslų ir dažniausiai siejamas su gamyboje eksploatuojamų priemonių atnaujinimu, technologinių naujovių diegimu siekiant mažinti išlaidas, didinti gamybos apimtis ar sukurti kokybiškai naujus rinkoje paklausius produktus.

Investicinis projektas apibrėžiamas kaip dokumentas, kuriame ekonomiškai, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiami investavimo tikslai, įvertinama investicijų grąža bei kiti efektyvumo rodikliai, nurodomos projektui įgyvendinti reikalingos lėšos bei finansavimo šaltiniai (Kartašova, Gasparėnienė, 2015; Kancerevyčius, 2009). Projektų tyrimo metodikoje įvairūs autoriai (Aleksnevičienė, 2009; Kartašova, Gasparėnienė, 2015; Maulevičius, 2022) nurodo, kad investicinių projektų vertinimas atliekamas kompleksiskai ir apima *ekonominę, finansinę, techninę analizę ir rizikos vertinimą*. Šiame tyrime nagrinėjami *finansiniai projektų vertinimo metodai ir pagrindiniai rodikliai* - nuo veiklos efektyvumo iki pinigų srautų analizės, pagrindžiami investicijų finansavimo šaltiniai ir skaičiuojami įmonės ilgalaikio mokumo rodikliai (Jakštas, Kazakevičius, 2018; Mackevičius, Giriūnas, Valkauskas, 2014).

Projektų įvertinimui ir sprendimų – įtraukti juos, ar ne į kapitalo įdėjimų sąmatą? - priėmimui naudojami keturi pagrindiniai metodai: *atsipirkimo laikas* (angl. *Payback Period (PP)*), *grynoji dabartinė vertė* (angl. *Net Present Value (NPV)*), *vidutinis investuoto kapitalo pelningumas* (angl. *Average Return on Capital Employed (ROCE)*); *vidinė pelno norma* (angl. *Internal Rate of Return (IRR)*).

Investuotos sumos *atsipirkimo laikas* – metais išreikštas laikas, per kurį sugrįžta pinigai, investuoti į ilgalaikį turtą. Aleksnevičienė (2009) pateikia tokią atsipirkimo laiko apskaičiavimo formulę:

$$PP = Y_{t-1} + \frac{TCF_{t-1}}{NCF_t}$$

čia: PP – atsipirkimo laikas metais (angl. *Payback Period*);

$Y_{t-1}$  – metai prieš visišką išmokų padengimą;

$TCF_{t-1}$  – suminis pinigų srautas prieš visišką išmokų padengimą;

$NCF_{t-1}$  – visiško padengimo metų grynasis pinigų srautas.

Koks yra priimtinas arba tinkamas mažiausias investicinių projektų atsipirkimo laikas? Vienareikšmio atsakymo nepateikia nei vienas autorius. Pasak Aleksnevičienės (2009), „kuo projektas greičiau atsiperka, tuo jis efektyvesnis“. Kancerevyčius (2009) pabrėžia, kad verslo įmonė „pati turi nustatyti reikalaujamą (minimalų) atsipirkimo standartą atskiram projektui“. Taigi, investicijų atsipirkimo matas kiekvienoje įmonėje yra *priimtinas atsipirkimo laikas*, kadangi kiekviena įmonė ar organizacija yra unikali savo rizikos imlumu, verslo aplinka, finansavimo šaltiniais ir kitais tik jai vienai būdingais parametrais. Šis metodas dėl savo paprastumo yra labai populiarus ne tik mažose įmonėse ar mažuose investiciniuose projektuose, bet dažnu atveju naudojamas ir dideliuose projektuose kaip pradinis vertinimo metodas, kaip įžanga į sudėtingesnius investicijų vertinimo metodus (Maulevičius, 2022; Tomaševič, 2010).

*Grynoji dabartinė vertė* - tai „grynojo pinigų srauto per visą investicinio projekto įgyvendinimo laikotarpį dabartinė vertė“ (Aleksnevičienė, 2009). Pinigų srautas, prognozuojamas per visą projekto gyvavimo laikotarpį, turi savo vertę dabartyje. Iš esmės tai ateities laikotarpių būsimų pinigų srautų vertės perskaičiavimas (diskontavimas) į dabartinę vertę (Kazakevičiaus, 2018; Tomaševič, 2010). Vienas dažniausiai taikomų diskontuotų pinigų srautų metodų yra grynosios dabartinės vertės (angl. net present value, NPV) metodas, kurio esmė – parodyti absoliutų projekto efektą atsižvelgiant į laiko veiksnį. NPV metodas remiasi grynosios dabartinės vertės sąvoka ir parodo, kiek suminės (agreguotos) projekto įplaukos viršija sumines išmokas. Paprasčiausia jo skaičiavimo formulė yra tokia (Tomaševič, 2010):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

čia: NPV – grynoji esamoji (dabartinė) projekto vertė;

$CF_t$  – projekto grynųjų pinigų srautas visu projekto gyvavimo laikotarpiu t;

k – numatoma palūkanų norma – kapitalo kaina;

t – laikas – projekto laikas (metų skaičius, per kurį perskaičiuojama būsimoji grynojo pinigų srauto vertė į dabartinę esamąją vertę).

Aleksnevičienė (2009) rekomenduoja grynąją dabartinę vertę vertinti taip: „jei NPV yra didesnė už nulį, investicijų projektas yra tinkamas, kadangi duoda didesnę metinę grąžą nei kapitalo kaina. Jeigu NPV neigiama, projekto reikėtų atsisakyti“, nes investicijos kainuos per brangiai ir jos generuos nepakankamą pinigų srautą.

**Vidutinis investuoto kapitalo pelningumas** padeda įvertinti investicinį projektą pelningumo požiūriu. Šis rodiklis išreiškiamas vidutinio metinio pelno po mokesčių ir investuoto kapitalo santykiu (Kancerevyčius, 2009; Tomaševič, 2010). Tam reikia turėti šiuos duomenis:

- kiekvienų metų pelną per visą projekto laikotarpį (angl. *NOPAT* – *Net Operating Profit After Tax*)
- viso projekto laikotarpio vidutinį metinį pelną;
- investuoto kapitalo vidutinę vertę.

Investuoto kapitalo pelningumo nustatymui taikoma formulė:

$$ROCE_a = \frac{NOPAT_a}{CE_i} \times 100$$

čia:  $ROCE_a$  – vidutinis investuoto kapitalo pelningumas;

$NOPAT_a$  – planuojamas vidutinis metinis veiklos pelnas po pelno mokesčio;

$CE_i$  – pradinis investuotas kapitalas.

Sprendimas dėl investuoto kapitalo pelningumo priklauso nuo požiūrio: koks pelningumas įmonėje turėtų būti? Autoriai (Kancerevyčius, 2009; Lileikienė, Grigaliūnienė, 2021) nurodo, kad kapitalo pelningumas po mokesčių turi būti palygintas su minimalia priimtina pelningumo norma arba barjero norma. Barjero norma gali būti prilyginta kapitalo kaštams. Jeigu investuoto kapitalo vidutinis pelningumas  $ROCE_a >$  už kapitalo kaštus, projektas priimtinas, jeigu  $ROCE_a <$  už kapitalo kaštus, projektą reikėtų atmesti

**Vidinė grąžos norma** (angl. Internal Rate of Return (IRR)) – tai laukiamas investicijų į turtą pelningumas. Tomaševič (2010) apibrėžia šį rodiklį taip: „vidinis pelningumas yra diskonto norma, kuri sulygina projekto išlaidų ir įplaukų pinigų srautus“, t. y. IRR yra ta pelningumo norma, kuriai esant  $NPV=0$ :

$$NPV = 0 = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1 + IRR)^t} \quad \text{rba} \quad a \quad \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1 + k)^t} - NCF_0 = 0$$

čia:  $NCF_t$  – projekto grynujų pinigų srautas t-uoju laikotarpiu, (angl. net cash flows);

$NCF_0$  – projekto investicinis pinigų srautas;

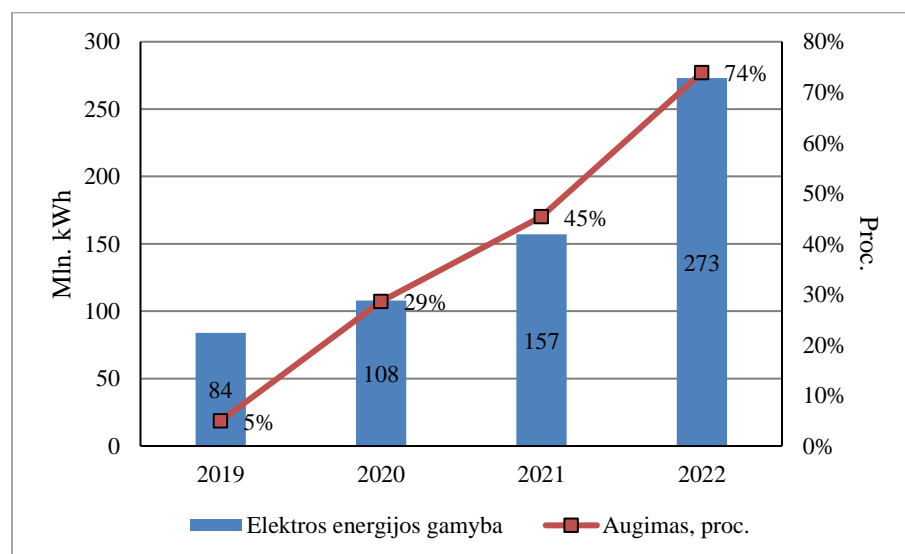
$k$  – diskonto norma.

„Norint apskaičiuoti IRR, diskonto norma koreguojama tol, kol NPV prilygsta nuliui“ (Aleksnevičienė, 2009). Projektų, kurių IRR didesnė už diskonto normą, įgyvendinimas didina įmonės akcijų vertę; jeigu IRR mažesnė už kapitalo skolinimosi kaštus, projekto įgyvendinimas sumažina pelną). Svarstant investicijų (kapitalo įdėjimų) projektus, IRR naudojamas kaip nenuostolingumo kriterijus (Tomaševič, 2010).

Aprašyti (ir kiti, tačiau šiame tyrime nenagrinėti) investicinių projektų vertinimo metodai padeda rasti įmonei tinkamiausią investicinį sprendimą. „Galimų sprendimų ar alternatyvų dažniausiai yra keletas, todėl tinkamo sprendimo radimas ir priėmimas nėra lengvas procesas“ (Lileikienė, Grigaliūnienė, 2021).

### Investicinio projekto aprašymas ir įvertinimo rezultatai

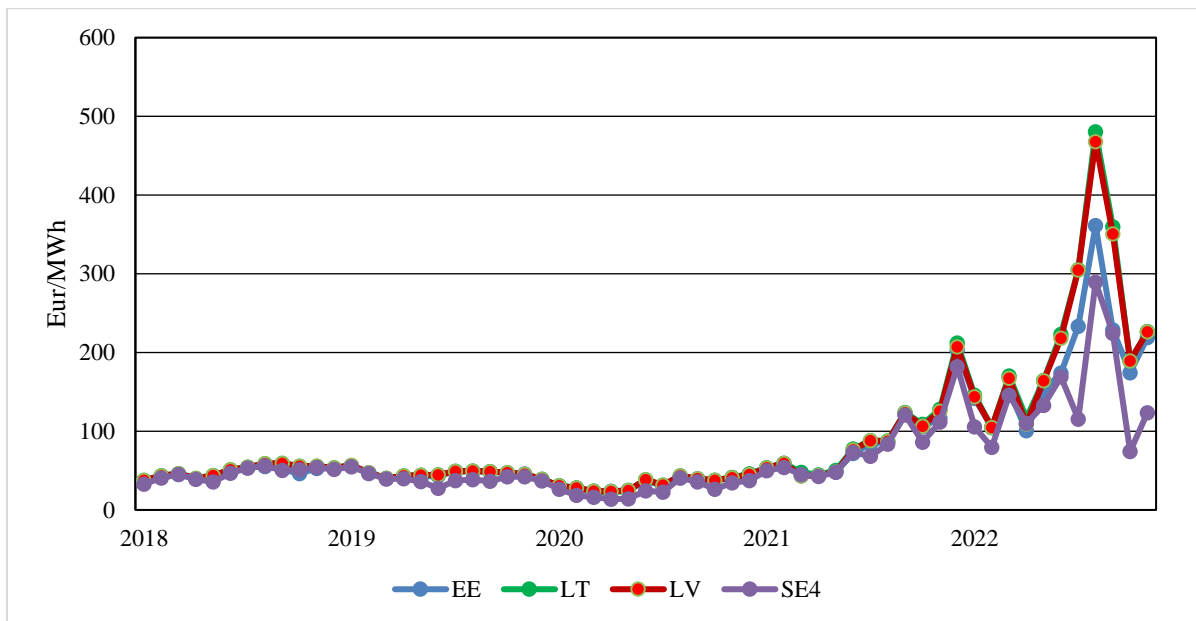
Pagrindinės priežastys, lemiančios sprendimus dėl investavimo į atsinaujinančius energijos išteklius yra susiję su inovatyvių technologijų diegimu. Lietuvoje saulės elektrinėse pagamintos energijos kiekis ir augimo tempai parodyti 1 pav.



1 pav. Saulės elektrinėse pagamintos energijos kiekis ir augimo tempai (Nacionalinio elektros energijos gamybos ir vartojimo balanso duomenys <https://www.litgrid>)

Saulės elektrinių gaminama energija 2022 m. sudarė santykinai nedidelę dalį (6,4 proc.) elektros energijos gamyboje, tačiau sparčiai auga. Atsinaujinančią elektros energiją generuojančios saulės elektrinės 2022 m. Lietuvoje pagamino 273 mln. kilovatvalandžių (kWh) elektros energijos, arba 74 proc. daugiau nei 2021 m.

Antrasis, ne mažiau svarbus argumentas - augančios elektros energijos kainos. Didmeninių elektros energijos kainų palyginimas (2 pav.) rodo, kad Lietuvoje kainos didžiausios, palyginus su kitomis Baltijos šalimis.



2 pav. Didmeninių elektros energijos kainų palyginimas (Valstybinė energetikos reguliavimo taryba. <https://www.vert.lt>)

Verslą neišvengiamai paveikia išorinė aplinka: 2020-2021 m. COVID-19 pandemija, valiutų kursų svyravimai, energetinių, žaliavų bei kitų išteklių kainų ir palūkanų normų kilimas, kiti sunkiai nuspėjami geopolitiniai veiksniai. Į tai ypatingai jautriai reaguoja mažosios įmonės. A. Varankevičienės II priskiriama mažų įmonių kategorijai pagal šiuos pagrindinius rodiklius: 1) balanse nurodyto turto vertė; 2) pardavimo grynosios pajamos per atskaitinius finansinius metus; 3) vidutinis metinis darbuotojų skaičius (LR įmonių atskaitomybės įstatymas, 4 straipsnis). Veiklą reglamentuoja LR individualių įmonių įstatymas.

Stengiantis galimai sumažinti kai kurių rizikų poveikį, įmonės vadovybė numato įgyvendinti ilgalaikį investicinį projektą – įsigyti 20 KW galios saulės elektrinę. Projekto tikslas – sumažinti sąnaudas elektros energijai ir dalinai išvengti (ar kontroliuoti) kainų svyravimo rizikos. Investicinis projektas į atsinaujinančią energetiką yra pažangus, bet kartu ir labai atsakingas sprendimas, reikalaujantis išsamios analizės ir finansinio pagrindimo – kiek kainuos ir kada atsipirks? kokią naudą turės verslo savininkai ir darbuotojai? kaip paveiks aplinką? Vertinant investicinį projektą taikomi įmonės buhalterinės apskaitos, finansinės atskaitomybės duomenys ir kita informacija. Elektros energijos naudojimo pagrindiniai rodikliai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Elektros energijos suvartojimas ir išlaidos A. Varankevičienės įmonėje

Rodikliai	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Suvartojimas, kWh	17573	15821	15111	15217	16600	15887	15930
Išlaidos elektros energijai, Eur	1779	1511	1742	1697	1883	2788	3162
Vidutinė kaina, ct/kWh	10,122	9,549	11,528	11,153	11,343	17,549	19,850
Vidutinės kainos kitimas palyginus su praėjusiais metais, proc.	*	-5,7%	20,7%	-3,2%	1,7%	54,7%	13,1%

Elektros energijos kainų augimas įmonėje atitinka padėtį energetikos sektoriuje ir turi tiesioginę įtaką gamybos sąnaudų augimui ir veiklos rezultato - pelno mažėjimui. Ši problema ateityje tik didės ir tą rodo prognozuojama elektros energijos rinkos kaina 2023 metams 32,676 ct/kWh; 165 proc. didesnę, nei buvo nustatyta 2022 metų antrajam pusmečiui (Valstybinė energetikos reguliavimo taryba <https://www.regula.lt>). Pateikti duomenys rodo, kad poreikis investuoti į šiuolaikinę atsinaujinančią energetiką didėja, tačiau būtina finansiškai pagrįsti investicijos naudingumą.

Investicijos į ilgalaikį materialųjį turtą buvo nuosaikiai vykdomos nuo įmonės įkūrimo 1996 metais, tačiau nei viena investicija nebuvo išanalizuota ir finansiškai pagrįsta. Todėl šio atsinaujinančios energijos projekto finansinė – ekonominė analizė bei naudingumo įvertinimas yra labai reikšmingas A. Varankevičienės įmonei.

Saulės jėgainės kaina (be PVM) siekia 16000 eurų (<https://www.virtusolar.lt/10kw-saules-jegaine>). Išnagrinėjus įmonės vidinius (sukauptas pelnas, turimos pinigines lėšas) ir išorinius („Finbee verslui“ parama, kredito unijos ar



komercinio banko paskolos) projekto finansavimo šaltinius, pasirinkta 25 proc. finansuoti nuosavomis lėšomis ir 75 proc. lėšų pasiskolinti iš banko 3 metams. Su projekto finansavimu susiję kaštai parodyti 2 lentelėje.

**2 lentelė. Saulės elektrinės įsigijimo išlaidų planas A. Varankevičienės įmonėje**

Saulės elektrinės kaina be PVM, Eur.	16000
Vidutinė svartinė investicinio projekto kapitalo kaina WACC %	4,77%
Paskolos laikotarpis, metais	3
Skolinto ir nuosavo kapitalo kaina, Eur.	2290
Visa investicinio projekto vertė, Eur.	18290

Pritaikius teoriškai pagrįstus investicinių projektų vertinimo metodus (1 tyrimo dalis) ir atlikus skaičiavimus MS Excel skaičiuoklėje, nustatyta, kad įgyvendinus investicinį projektą, teigiamus pinigų srautus įmonė pradėtų generuoti šešiaisiais veiklos metais. 3 lentelėje pateikti apibendrinti saulės elektrinės investicinio projekto rezultatai.

**3 lentelė. Pagrindiniai investicinio projekto finansinio efektyvumo rodikliai**

Eil. Nr.	Rodikliai	Rodiklių reikšmės
1.	Investicijų atsipirkimo laikas, metais	5,7
2.	Investicijų atsipirkimo laikas pagal diskontuotą pinigų srautą, metais	6,5
3.	Kapitalo gražos rodiklis (ROI- <i>Return On Investment</i> ), %	16,03
4.	Investicinio projekto finansavimo šaltinių kainų svartinis vidurkis (WACC - <i>Weighted Average Cost of Capital</i> ), %	4,77
5.	Grynoji dabartinė vertė (NPV - <i>Net Present Value</i> ), Eur	31401
6.	Laukiamas investicinio projekto pelningumas (IRR - <i>Internal Rate of Return</i> ), %	18,35

Įvertinus grynujų pinigų srautą laiko atžvilgiu, nustatyta, kad projektas atsipirks per šešis su puse metų, o planuojamas saulės elektrinės naudingo tarnavimo laikotarpis yra 30 metų. Projektas yra tinkamas įgyvendinimui dėl santykinai mažos svartinės kapitalo kainos (4,77%), pakankamai aukštos NPV vertės (31401 Eur) ir pakankamai geros projekto vidinės gražos normos (18,35%). Tokie finansiniai projekto vertinimo rodikliai tenkina A. Varankevičienės IĮ bendrą investavimo strategiją ir rodo projekto įgyvendinimo naudingumą.

### Išvados

1. Investiciniai projektai į saulės energetiką prisideda prie tarptautinių klimato kaitos stabdymo tikslų įgyvendinimo ir skatina vietinę elektros energijos gamybą. Tačiau, siekiant įgyvendinti šiuos tikslus, būtina atlikti kompleksinį investicinių projektų įvertinimą kiekviename ūkio subjekte. Kompleksinis investicijų vertinimas apima ekonominę, finansinę, techninę ir rizikos analizę. Šiame tyrime išnagrinėti keturi pagrindiniai ekonominiai - finansiniai projektų vertinimo metodai: atsipirkimo laikas, grynoji dabartinė vertė, vidutinis investuoto kapitalo pelningumas ir vidinė pelno norma. Teoriškai pagrįsti metodai sudarė metodologinį pagrindą praktiniam tyrimui atlikti.

2. A. Varankevičienės IĮ investicinio projekto į atsinaujinančią energetiką finansinis įvertinimas yra pirmasis mažos įmonės projekto pagrindimas. Atliktas tyrimas yra reikšmingas, nes, taikant teorinius finansinės analizės ir investicinių projektų vertinimo metodus, apskaičiuotas finansavimo poreikis ir nustatytas projekto finansinis naudingumas. Įgyvendinant projektą, maža įmonė prisideda prie atsinaujinančios energijos šaltinių naudojimo, diegiant šiuolaikines technologijas tikimasi elektros energijos sąnaudų mažėjimo ir tvirtesnių pozicijų rinkoje. Šis tyrimas padeda spręsti problemą – mažoje įmonėje galima praktiškai pritaikyti sudėtingus finansinės analizės, prognozavimo ir investicinio projekto vertinimo metodus. Tačiau tą turėtų atlikti specialistas, turintis finansų analizės žinių ir gebantis profesionaliai taikyti įmonės vidinę bei išorinę informaciją.

### Literatūros sąrašas

- 2021–2030 metų energetikos plėtros programa. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/>
- Aleknevičienė, V. (2009). *Įmonės finansų valdymas: vadovėlis*. Spalvų kraitė.
- Ekonomikos terminų žodynas. <https://e-terminai.lt/>
- Jakštas, E., & Kazakevičius, A. (2018). *Verslo įmonių finansinių atskaitų analizė: mokojoji knyga*. [Kauno kolegijos Reklamos ir medijų centras]. <https://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/149>
- Kancerevyčius, G. (2009). *Finansai ir investicijos* (3-asis atnaujintas leid.). Smaltija.
- Kartašova, J. & Gasparėnienė, L. (2015). *Finansinių investicijų ir investicinių projektų vertinimas: Monografija*. MRU.
- Lietuvos Respublikos įmonių atskaitomybės įstatymas: 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-575. Suvestinė redakcija nuo 2023-01-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154658/asr>
- Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas: 2003 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-1805. (2012). Suvestinė redakcija 2012-09-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222038>
- Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas: 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312. (2023). Suvestinė redakcija nuo 2023-01-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84573/YSMYvmlNJZ>

10. Lileikienė, A., & Grigaliūnienė, Ž. (2021). *Verslo finansų valdymas* (Antras pataisytas leidimas). Klaipėdos universiteto leidykla.
11. LITGRID. (2023). *Elektros gamybos ir vartojimo balanso duomenys*. <https://www.litgrid.eu/>
12. Mackevičius, J., Giriūnas, L., & Valkauskas, R. (2014). *Finansinė analizė: vadovėlis*. Vilniaus universiteto leidykla.
13. Maulevičius S. (2022). *Projektų ir investicijų efektyvumo įvertinimo metodai bei rodikliai*. Nuotolinio seminaro privačiam sektoriui medžiaga. <https://www.countline.lt/>
14. Oficialiosios statistikos portalas. *Atsinaujinantys energijos ištekliai*. (2020 m. leidimas) <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-aplinka-zemes-ukis-ir-energetika>
15. Tomaševič, V. (2010). *Investicinių projektų ekonominio efektyvumo analizė ir vertinimas (taikant diskontuotų pinigų srautų metodus)*. Vilniaus universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. <https://www.lvb.lt/permalink/f/8og6ah/ELABAETD1876844>
16. Valstybinė energetikos reguliavimo taryba. *Didmeninių elektros energijos kainų palyginimas*. <https://www.vert.lt/Puslapiai/naujienos/2022-metai/>

## FINANCIAL VALUATION OF A RENEWABLE ENERGY INVESTMENT PROJECT

Solar power plants that generate renewable electricity contribute to the global Sustainable Development (SD) goals. One of the 17 SD goals, which is to ensure access to reliable, sustainable and modern energy for all, depends on investment in renewable energy both in large companies as well as in medium-sized and small businesses. However, small businesses find it difficult to financially justify investment projects. The main reasons for this are the lack of attention and resources allocated to economic-financial analysis in companies, the complexity of the financial valuation methods of investment projects, and the lack of specialists who are able to apply the theoretical methods of financial analysis and valuation of investment projects in practice. The research problem is related to two important issues: the need for modern renewable solar energy sources is growing; however, small businesses find it difficult to financially justify and evaluate investment projects. A similar situation applies to the small enterprise in question, which is considering investing in a solar power plant. The research aim is to analyse and financially estimate a renewable energy investment project at A. Varankevičienė individual enterprise. Research methods: analysis of scientific literature and regulatory documents; analysis of accounting data and financial statements of a small business enterprise; forecasting; calculations in MS Excel spreadsheet; summary. The results of the research: the methods of financial valuation of the investment project are analysed and theoretically substantiated, the investment project for the acquisition of a solar power plant in A. Varankevičienė individual enterprise is analysed. The research was carried out by Artūras Varankevičius, a graduate of the Accounting Study Programme at the Faculty of Business, under the supervision of lecturer Irena Klimavičienė.

Keywords: financial analysis, investment project, financial valuation methods.

## ILGALAIKIO NEMATERIALIOJO, MATERIALIOJO TURTO IR SUSIJUSIŲ MOKESČIŲ APSKAITA

*Karolina Mikalauskaitė-Vensbergė (stud.), Simona Janušytė (stud.) vadovė Birutė Vasiliauskienė  
Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje buvo siekiama išanalizuoti praktines situacijas, susijusias su įmonės nematerialiu ir materialiu ilgalaikiu turto. Naujausios literatūros analizės metu pateikta nematerialiojo ir materialiojo ilgalaikio turto samprata, reglamentavimas, kriterijai, požymiai, nusidėvėjimo būdai. Vadovaujantis LR teisės aktais buvo atskleisti nekilnojamo turto mokesčio, žemės nuomos mokesčio, PVM mokesčio ir pelno mokesčio ypatumai. Šis straipsnis aktualus tuo, kad kiekviena įmonė ilgalaikio nematerialiojo ir materialiojo turto apskaitoje susiduria su mokesčių ypatumais, dėl kurių atsiranda netikslumų, registruojant sudėtingesnes ūkines operacijas. Norint išvengti netikslumų, registruojant ūkines operacijas, įmonė privalo vadovautis LR teisės aktais, VAS ir kitais susijusiais įstatymais. Rašant straipsnį taikėme šiuos metodus: literatūros šaltinių, LR teisės aktų, kitų teisės aktų, VAS analizę ir apibendrinome gautus rezultatus.

**Raktiniai žodžiai:** ilgalaikis turtas, ilgalaikis nematerialusis turtas, ilgalaikis materialusis turtas, mokesčiai.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Kiekvienai įmonei, vykdant veiklą, pagrindinis tikslas yra uždirbti pelną. Veiklos tikslo pasiekimui, įmonei reikalingas ne tik *trumpalaikis turtas* (atsargos, pinigai ir kt.), *nuosavas kapitalas* (įstatinis kapitalas, savininkų įnašai, rezervai), bet ir *ilgalaikis turtas*: programinė įranga, prestižas, licencijos, pastatai, įrengimai, transporto priemonės ir kiti svarbūs įrengimai, kurie padės įmonei gauti ekonominės naudos ir tarnaus ne vienerius metus. Vykdant ilgalaikio nematerialiojo ir materialiojo turto apskaitą, labai svarbu teisingai jį užregistruoti apskaitoje ir atvaizduoti atskaitose pagal visų įstatymų, kitų teisinių aktų, reglamentuojančių apskaitą ir atskaitų sudarymo reikalavimus.

**Tyrimo problema** – Išsami ilgalaikio turto apskaita ir mokesčių priskaitymas, vadovaujantis reglamentuojančiais teisės aktais, pagrindas teisingos informacijos pateikimas vidaus ir išorės vartotojams.

**Straipsnio tikslas** – Ištirti ilgalaikio turto apskaitos ir susijusių mokesčių reglamentavimą bei apskaitą.

#### **Straipsnio uždaviniai:**

1. Išnagrinėti ilgalaikio nematerialaus, materialaus turto sąvokas ir reglamentavimą.
2. Išanalizuoti mokesčius, susijusius su įmonės ilgalaikiu nematerialiuoju ir materialiuoju turto.
3. Išanalizuoti praktines situacijas pagal atskleistus literatūros šaltinius.

**Tyrimo objektas** – ilgalaikis nematerialusis, materialusis turtas ir susiję mokesčiai.

**Tyrimo metodai:** literatūros šaltinių analizė; LR teisės aktų, kitų įstatymų ir VAS analizė.

### **Ilgalaikio nematerialiojo ir materialaus turto samprata**

Ilgalaikis turtas labai svarbus kiekvienos įmonės veikloje. Vaidya D. (2020) teigia, kad „Ilgalaikis turtas iš esmės yra ilgalaikis turtas, įsigytas ketinant jį panaudoti versle, ir jo nauda greičiausiai kaupsis kelerius metus.“ Taigi, ilgalaikis turtas įmonei teikia ekonominę naudą – padeda gauti pelną. Ilgalaikis turtas yra skirstomas į keturias grupes: nematerialųjį turtą, materialųjį turtą, finansinį turtą, kitą ilgalaikį turtą. Šiame straipsnyje pasirinkome nagrinėti ilgalaikį nematerialųjį turtą ir ilgalaikį materialųjį turtą.

*Nematerialųjį turtą* autoriai apibūdina įvairiai, pavyzdžiui, Kalčinskas, Kalčinskaitė-Klimaitienė (2017) teigia, kad „*Nematerialusis turtas* pirmiausia reiškiasi per įvairias privilegijas ir teises, iš kurių įmonė gauna tam tikrą naudą. Nematerialusis turtas turi tokius svarbius požymius, kaip 1) neturi materialiojo (medžiaginio) turinio; 2) turi vertę, kurios būtina išraiška – už turtą sumokėta kaina; 3) turtas atneša įmonei naudos.“ Autorius papildo, kad svarbus teisės aktas – 13-asis verslo apskaitos standartas „Nematerialusis turtas“ (2016), kuriame *nematerialiojo turto* sąvoka apibūdinama taip: „neturintis materialios formos nepiniginis turtas, kuriuo įmonė disponuoja, kuri naudodama tikisi gauti tiesioginės ir (arba) netiesioginės ekonominės naudos ir kurio vertė yra ne mažesnė už įmonės nusistatytą minimalią nematerialiojo turto vertę.“ Taigi, iš šių apibrėžimų galima daryti nuomonę, kad ilgalaikis nematerialusis turtas yra nepiniginis, neturintis fizinės formos turtas, kuris reiškiasi per įvairias privilegijas ir teises, iš kurių įmonė gauna tam tikrą ekonominę naudą ilgesnę nei vieni metai.

*Materialųjį turtą* autoriai apibūdina kaip ilgiau nei vienerius metus naudotiną turtą, kuris skirtas prekėms gaminti, paslaugoms teikti, nuomoti ar administraciniams tikslams. Pavyzdžiui, Murphy (2020) teigia, kad „*Materialusis turtas* yra fizinis turtas arba įmonei priklausantis turtas <...>. *Materialusis turtas* yra pagrindinė turto rūšis, kurią įmonės naudoja savo produktui ir paslaugoms gaminti.“ Autoriui pritaria Kalčinskas ir Kalčinskaitė-Klimaitienė (2017), kurie mano, kad „*Ilgalaikis materialusis turtas* – tai žmogaus ar gamtos sukurtas turtas, kuris naudojamas įmonėje, gaminant produkciją ar teikiant paslaugas, <...> tokiu turto numatoma naudotis ilgiau nei vieną atskaitinį laikotarpį.“ 12-asis verslo apskaitos standartas „Ilgalaikis materialusis turtas“ (2016) materialiojo turto sąvoką apibūdina taip: „tai *materialusis turtas*: a) kuris skirtas prekėms gaminti, paslaugoms teikti, nuomoti ar

administraciniais tikslams; b) kuris numatomas naudoti ilgiau nei vienerius metus; c) kurio įsigijimo (pasigaminimo) savikaina yra ne mažesnė už įmonės nusistatytą minimalią ilgalaikio materialiojo turto vieneto vertę.“

### Ilgalaikio nematerialiojo ir materialiojo turto apskaitos reglamentavimas

Tam, kad įmonės teisingai tvarkytų ilgalaikio turto apskaitą, reikia skirti didesnę dėmesį ilgalaikio turto reglamentavimui. Lietuvos Respublikoje ilgalaikio turto apskaitą reglamentuoja teisės aktai. Pagrindiniai apskaitos įstatymai, kurie bendrai reglamentuoja apskaitos tvarkymą, yra: Finansinės apskaitos įstatymas; Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas; Pelno mokesčio įstatymas; Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. Be šių išvardintų teisės aktų ilgalaikio turto apskaitą reglamentuoja 24-asis Verslo apskaitos standartas (VAS) „Pelno mokesčiai“. Kiekvieną ilgalaikio turto grupę reglamentuoja skirtingi verslo apskaitos standartai (VAS). Pavyzdžiui, 13-ame VAS „Nematerialusis turtas“ pateikiama visa svarbi informacija, kuri reikalinga tvarkyti nematerialaus turto apskaitą. 12-ame VAS „Ilgalaikis materialusis turtas“ aprašoma ilgalaikio materialaus turto požymiai, su šiuo turtu susijusios sąvokos, šios turto grupės apskaitos tvarkymas ir kt. Šiuose teisės aktuose pateikta visa reikalinga informacija, sąvokos, nusidėvėjimo normatyvai, skaičiavimo būdai, nurašymas ir kita informacija.

Kad turtas būtų priskirtas prie nematerialaus ar materialaus, jis turi atitikti tam tikrus kriterijus, kurie detalai išvardijami įmonės apskaitos tvarkoje, ir remiasi 13-ajame VAS ir 12-ajame VAS pateiktais požymiais (žr. 1 lentelė.).

**1 lentelė. Ilgalaikio nematerialaus ir materialaus turto kriterijai** (sudaryta autorių pagal 13 VAS ir 12 VAS, 2016)

Grupės	Kriterijai
Ilgalaikio nematerialiojo turto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iš turto pagrįstai tikimasi gauti tiesioginės ir (arba) netiesioginės ekonominės naudos;</li> <li>• Galima turto įsigijimo (pasigaminimo) savikaina patikimai įvertinti ir atskirti nuo kito turto vertės;</li> <li>• Turtu įmonė gali disponuoti, jį kontroliuoti arba apriboti kitų teisę juo naudotis.</li> <li>• Atitinka nematerialiojo turto apibrėžimą.</li> </ul>
Ilgalaikio materialiojo turto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turtas bus naudojamas ilgiau nei vienerius metus;</li> <li>• Iš turto tikimasi gauti ekonominės naudos ateinančiais laikotarpiais;</li> <li>• Galima tiksliai ir patikimai nustatyti turto įsigijimo (pasigaminimo) savikainą;</li> <li>• Turto įsigijimo (pasigaminimo) savikaina yra ne mažesnė už minimalią ilgalaikio materialiojo turto vieneto savikainą, įmonės nusistatytą kiekvienai turto grupei;</li> <li>• Turtas yra perduotas su materialiuoju turtu susijusia rizika.</li> <li>• Atitinka materialaus turto apibrėžimą</li> </ul>

Kai turtas atitinka požymius ilgalaikiam materialiajam turtui, prieš įmonei pradėdant naudoti, turi būti pasirenkamas nusidėvėjimo būdas. Ilgalaikiam materialiajam turtui apskaitoje dažniausiai taikomi nusidėvėjimo būdai yra: tiesiogiai proporcingas (tiesinis), produkcijos, metų skaičiaus, dvigubo balanso. Paskutiniai du metodai vadinami pagreitinoto nusidėvėjimo, nes metų skaičiaus metodas pirmais metais padidintą nusidėvėjimo sumą, dvigubo balanso metodas nusidėvėjimą skaičiuoja nuo likutinės turto vertės (Ivanauskienė, 2016). Pasak Kalčinsko, Kalčinskaitės – Klimaitienės (2017), tiesiogiai proporcingas (tiesinis) metodas yra labiausiai paplitęs ir galima daryti prielaidą, kad vienoda suma nusidėvi turtas visą naudojimo laikotarpį. Produkcijos metodas naudojamas, kai dėvėjimasis priklauso nuo naudojimo intensyvumo. Tačiau yra vienintelė išimtis ilgalaikio materialaus turto nusidėvėjime, kad žemė nenusidėvi, jai neskaičiuojamas nusidėvėjimas. Nematerialiojo turto nusidėvėjimas vadinamas amortizacija „amortizuojamosios vertės priskyrimas sąnaudoms ar kito turto savikainai ir paskirstymas per visą planuojamą turto naudingo tarnavimo laiką, atsižvelgiant į realų to turto ekonominės vertės kitimą“ (13-asis VAS, 2016). Skaičiuojant amortizaciją galimi du metodai, tai tiesiogiai proporcingas (tiesinis) arba produkcijos kiekio metodas. Šie būdai veikia tokiu pat principu, kaip ir ilgalaikio materialaus turto nusidėvėjime. Nusidėvėjimas bei amortizacija pradėdami skaičiuoti tik sekantį mėnesį, po eksploatacijos pradžios. Pasirinkti nusidėvėjimo skaičiavimo metodą, atitinkantį ilgalaikio turto gaunamą ekonominę naudą, yra didelė atsakomybė, nes nusidėvėjimo sumos turi labai reikšmingą įtaką mokesčiams, ir žinoma, įmonės veiklos rezultatams.

### Su ilgalaikiu turtu susijusių mokesčių ypatumai

**Nekilnojamojo turto mokesčiai.** Pagal LR nekilnojamojo turto mokesčio įstatymą (2022 m.) mokesčių už nekilnojamą turtą moka nekilnojamojo turto savininkai – fiziniai ir juridiniai asmenys. Jeigu nuosavybės teise fiziniui asmeniui priklausantis nekilnojamas turtas (ar jo dalis) perduodamas juridiniam asmeniui neterminuotai ar ilgesniam kaip vieno mėnesio laikotarpiui, tai tuo laikotarpiu moka juridinis asmuo, kuriam perduotas turtas. Juridiniai asmenys moka avansinį mokesčių (1/4 dalį juridinio asmens turimo apmokestinamojo nekilnojamojo turto sumos, taikant nustatytą mokesčio tarifą). Juridiniai asmenys, kurių avansinis mokesčiai neviršija 1500€, gali pasirinkti nemokėti avansinio mokesčio. Jeigu avansinis mokesčiai viršija 1500€, juridiniai asmenys privalo mokėti avansinį mokesčių. Juridinis asmuo, į savivaldybės biudžetą, turi apmokėti skirtumą tarp sumokėto avansinio mokesčio ir apskaičiuotos mokesčio sumos. Nekilnojamojo turto mokesčio mokesstinis laikotarpis – kalendoriniai metai. Mokesčiai sumokami į savivaldybės, kurios teritorijoje yra nekilnojamas turtas, biudžetą. Mokesčio tarifas nuo 0,5% iki 3% nekilnojamojo turto mokesstinės vertės. Savivaldybės taryba gali nustatyti konkrečius mokesčio tarifus, kurie parenkami atsižvelgiant į nekilnojamojo turto paskirtį, naudojimą, teisinį statusą, jo technines savybes, priežiūros būklę, mokesčio mokėtojų kategorijas ar

nekilnojamojo turto buvimo savivaldybės teritorijoje vietą. Taip pat, savivaldybių taryba gali sumažinti mokesť arba visai nuo jo atleisti. Nekilnojamojo turto mokesčio apskaičiavimo formulė pateikiama 1 pav.



6 pav. Nekilnojamojo turto mokesčio apskaičiavimo formulė (sudaryta autorių)

Ne rečiau kaip kas 5 metus turi būti atliekamas nekilnojamojo turto vertinimas, kurį atlieka nepriklausomas turto vertintojas. Nekilnojamas turtas, pagal naudojimo paskirtį gali būti vertinamas *lyginamosios vertės* (pardavimo kainų analogų) metodu, *naudojimo pajamų vertės* (pajamų kapitalizavimo arba pinigų srautų diskonto) metodu, *atkuriamosios vertės (kaštų)* metodu (apskaičiuojant fizinio nusidėvėjimo procentą), taikant vietovės pataisos koeficientą, įvertinanti nekilnojamojo turto buvimo vietos įtaką.

**Žemės nuomos mokestis.** Pagal LR žemės nuomos mokesčio įstatymo (2022 m.) nustatytą tvarką, valstybinės žemės sklypus išnuomoja: savivaldybės, centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojas, kituose įstatymuose nurodyti valstybinės žemės patikėtiniai, Nacionalinė žemės tarnyba. Valstybinės žemės išnuomojimo tvarką nustato Vyriausybė. Valstybinė žemė išnuomojama aukciono būdu asmeniui, kuris pasiūlo didžiausią nuomos mokesť. Valstybinė žemė taip pat išnuomojama ir ne aukciono būdu, tokio žemės sklypo vertė turi būti perskaičiuojama kas 3 metus. Aukciono būdu nuomojant valstybinę žemę, nuomos mokesčio dydis yra lygus aukciono metu pasiūlytam didžiausiam nuomos mokesčiui. Išnuomojus valstybinę žemę ne aukciono būdu, nuomos mokesčio tarifas metams ne mažesnis kaip 1,5%, ir ne didesnis kaip 4% žemės vertės. Žemės vertę nustato Nacionalinė žemės tarnyba. Nuomos mokesčio dydis skaičiuojamas nuo valstybinės žemės vertės, apskaičiuotos pagal žemės įvertinimo metodiką. Kiekviena savivaldybė ne aukciono būdu išnuomotai žemei nustato konkretų nuomos mokesčio tarifą, mokesčio mokėjimo terminus. Savivaldybių taryba turi teisę, savo biudžeto sąskaita, sumažinti valstybinės žemės nuomos mokesť arba visai nuo jo atleisti. Žemės nuomos terminas nustatomas nuomotojo ir nuomininko sutarimu, bet ne ilgiau kaip 99 metams.

**Pridėtinės vertės mokestis (PVM).** Pagal LR pridėtinės vertės įstatymą (2022 m.) pridėtinės vertės mokesť galima apibūdinti, kaip netiesioginiu mokesčiu, kuris yra taikomas sukurtai pridėtinei vertei. Dažniausiai juridinio asmens mokestinis laikotarpis yra kalendorinis mėnuo ir standartinis tarifas 21%, lengvatiniai 9%, 5% ir 0%. Ilgalaikiam turtui atsiranda PVM prievolė, kai turtas įsigyjamas arba pasigaminamas. Pasigaminintas ilgalaikis turtas tampa PVM objektu, kaip jam pasigaminti įsigytų prekių ir paslaugų pirkimo PVM būna įtrauktas į PVM atskaitą ir apskaičiuotas 21% dydžio PVM. Perkant ilgalaikį turtą gaunama PVM sąskaita faktūra, kurioje nurodyta savikaina (apmokestinamoji vertė) ir PVM atskirai. Taigi, nuo ilgalaikio turto yra skaičiuojamas PVM. Pagal pelno mokesčio įstatymo nuostatas pridėtinės vertės mokestis į turto įsigijimo savikainą yra neįskaitomas ir iškart nurašomas į sąnaudas. Tačiau negražinamas (neatskaitomas) pridėtinės vertės mokestis gali būti įskaitomas į turto įsigijimo savikainą. Taip pat yra atvejai, kaip PVM atskaita turi būti tikslinama. Tai vyksta tuomet, kai pasikeičia pasigaminto arba įsigyto ilgalaikio materialiojo turto paskirtis ar įvyksta esminis pagerinimas (taikomas tik nekilnojamam turtui).

**Pelno mokestis.** Pagal LR pelno mokesčio įstatymą (2022 m.) šis mokestis skaičiuojamas nuo juridinių asmenų uždirbamo pelno. Mokesčio tarifai 15%, 5% ir 0%, o mokestinis laikotarpis yra metai. Pelno mokesčio įstatyme nurodoma informacija apie turto įsigijimą ar pardavimo kainas, nusidėvėjimo sąnaudas, mokesčio skaičiavimo apribojimus, turto vertės padidėjimą ar sumažėjimą. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos turi didžiausią įtaką pelno mokesčiui. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo, amortizacijos sąnaudos ir turto eksploatavimo, remonto ir rekonstravimo sąnaudos yra ribojamo dydžio atskaitymai. Remonto sąnaudos priskiriamos leidžiamoms atskaitymams tada, kai remontas neprailegia ilgalaikio turto naudingųjų savybių.

### Ūkinės operacijos, akcentuojančios ilgalaikį turtą ir susijusius mokesčius

Atlikus literatūros analizę išskyrėme kelias praktines situacijas, kurios susijusios su nagrinėta literatūra.

**Nekilnojamojo turto mokesčio pavyzdys:** Įmonė „A“ iš fizinio asmens nuomoja pastatą, kurio mokestinė vertė, pagal registro centro duomenis, yra 159 000 €. Pastatas yra Vilniaus miesto savivaldybėje. Įmonė teikia maitinimo paslaugas, todėl jai bus taikomas 0,7% nekilnojamojo turto mokesčio tarifas. Įmonė yra sumokėjusi nekilnojamojo turto avansinį mokesť.

Kai nekilnojamojo turto mokestinė vertė yra mažesnė už 150 000 €, tai juridiniai asmenys gali nemokėti nekilnojamojo turto mokesčio. Kadangi analizuojamoje situacijoje mokestinė turto vertė didesnė nei 150 000 €, taikomas mokestis.

Priskaitomas nekilnojamojo turto mokestis:  $159\,000 \times 0,7\% = 1113$  €. Apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 63080 Nekilnojamojo turto mokesčio sąnaudos - 1113 €

K 44931 Į savivaldybės biudžetą mokėtini mokesčiai - 1113 €

Priskaitoma avanso suma:  $1113/4 = 278,25$  €. Kiekvieną avansinį mokesť įmonė moka suapvalinus pinigus eurų tikslumu, įmonė iki kovo 31 d., birželio 30 d. ir rugsėjo 30 d. mokės po 278 € ( $278 \times 3 = 834$ €). Kadangi avanso mokestis mokamas kiekvieno ketvirčio pabaigoje, tai gruodžio 31 d. apskaitoje bus matomas jau sumokėtas avansinis mokestis:

D 44931 Į savivaldybės biudžetą mokėtini mokesčiai - 834 €

K 271 Sąskaitos bankuose – 834 €

Kai įmonė apmoka nekilnojamojo turto mokesčių į savivaldybės biudžetą, priskaitomas skirtumas tarp mokesčio ir sumokėto avanso:  $1113-834=279$  €. Apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 44931 Į savivaldybės biudžetą mokėtini mokesčiai - 279 €

K 271 Sąskaitos bankuose - 279 €

*Žemės nuomos mokesčio pavyzdys: Nuo 201X m. įmonė „A“ iš Vilniaus miesto savivaldybės nuomoja žemę, kurios mokestinė vertė 205 000 €. Taikomas mokesčio tarifas yra 0,5%.*

Kadangi šioje situacijoje įmonė nuomoja žemę laikotarpyje nuo 2009 m., tai taikomas žemės nuomos mokestis yra 0,5%. Jeigu įmonė su savivaldybe būtų sudariusi nuomos sutartį iki 2008-12-31, jai būtų tekę mokėti 2,5% mokesčio tarifo.

Pagal Vilniaus miesto savivaldybės sprendimą įmonei taikomas 0,5% žemės nuomos mokesčio tarifas. Priskaitomas žemės nuomos mokestis:  $205\ 000 \cdot 0,5\% = 1025$  €. Apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 63084 Žemės nuomos mokesčio sąnaudos - 1025 €

K 44931 Į savivaldybės biudžetą mokėtini mokesčiai - 1025 €

Kai įmonė apmoka mokesčių į savivaldybės biudžetą, apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 44931 Į savivaldybės biudžetą mokėtini mokesčiai - 1025 €

K 271 Sąskaitos bankuose - 1025 €

*PVM pavyzdys: UAB „A“ 20X1 m. gruodžio mėn., po 2 eksploatacijos metų, atliko remonto darbus įmonei „B“. Sutvarkė įrangą už 300 €+PVM. Padidinama įrenginio vertė remonto išlaidomis ir pratęsimas tarnavimo laikas 2 metams (pradinė įrangos vertė - 800 €, sukauptas nusidėvėjimas - 319,60 €, likvidacinė vertė-1 €, įrangos tarnavimo laikas 5 m., skaičiuojamas tiesiogiai proporcingas (tiesinis) nusidėvėjimo būdas).*

Šioje situacijoje įmonės „A“ apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 1241 Kitų įrenginių, prietaisų ir įrankių vertės pokytis dėl perkainojimo - 300 €

D 2441 Gautinas pridėtinės vertės mokestis - 63 €

K 4430 Skolos tiekėjams už prekes ir paslaugas - 363 €

Įregistravus PVM sąskaitą faktūrą, kitu įrašu turi būti padidinta turto įsigijimo savikaina, atlikto remonto darbų verte:

D 1240 Kitų įrenginių, prietaisų ir įrankių įsigijimo savikaina - 300 €

K 1241 Kitų įrenginių, prietaisų ir įrankių vertės pokytis dėl perkainojimo - 300 €

Kitą mėnesį 1 dieną po atliktų remonto darbų turi būti patikslinta būsimų laikotarpių nusidėvėjimo suma, nes padidėjo įrenginio vertė ir pratęsimas tarnavimo laikas:

Metinis nusidėvėjimas apskaičiuojamas taip:  $((800+300)-1-319,6)/((5+2)-2)=155,88€$

Mėnesinis nusidėvėjimas apskaičiuojamas taip:  $155,88/12=12,99€$

20X2 m. sausio mėn. apskaitoje registruojama nauja nusidėvėjimo vertė:

D 6306 Ilgalaikio materialiojo turto vertės nusidėvėjimo sąnaudos - 12,99 €

K 1247 Kitų įrenginių, prietaisų ir įrankių įsigijimo savikainos nusidėvėjimas - 12,99 €

*Pelno mokesčio pavyzdys: UAB „A“ 20X1 m. gruodžio mėn. įsigijo gamybos įrangos už 25 000 €. Šią įrangą pagal įmonės apskaitos tvarką numatyta nudėvėti per penkerius metus. Įrangos likvidacinė vertė 300 €. Daroma prielaida, kad per 20X2–20X6 metus UAB „C“ bendrasis pelnas kiekvienais metais buvo po 60 000 €, bendrosios ir administracinės pajamos, be nusidėvėjimo sąnaudų buvo po 25 000 €, jokios kitos veiklos įmonė nevykdė.*

Palyginsime, tiesinis, ar dvigubo balanso ilgalaikio turto nusidėvėjimo metodas labiausiai veikia pilną prieš apmokestinimą (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo metodų palyginimas (sudaryta autorių)

Metodai	Straipsniai (€)	20X2 m.	20X3 m.	20X4 m.	20X5 m.	20X6 m.
Tiesinis	BENDRAS PELNAS (NUOSTOLIAI)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(29 940)	(29 940)	(29 940)	(29 940)	(29 940)
	nusidėvėjimo sąnaudos	(4940)	(4940)	(4940)	(4940)	(4940)
	<i>Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą</i>	<i>30 060</i>	<i>30 060</i>	<i>30 060</i>	<i>30 060</i>	<i>30 060</i>
Dvigubo balanso	BENDRAS PELNAS (NUOSTOLIAI)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(35 000)	(31 000)	(28 600)	(27 160)	(27 940)
	Iš jų nusidėvėjimo sąnaudos	(10000)	(6000)	(3600)	(2160)	(2940)
	<i>Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą</i>	<i>25 000</i>	<i>29 000</i>	<i>31 400</i>	<i>32 840</i>	<i>32 060</i>

Kaip matoma tiesinis metodas kiekvienais metais išlieka pastovus, nedaro išskirtinės įtakos pelniui prieš apmokestinimą, tačiau dvigubo balanso metodas klastingas. Dvigubo balanso metodas pirmaisiais nusidėvėjimo metais žymiai sumažina pelno mokesčių, palyginus pirmus metus (20X2 m.) ir paskutinius (20X6 m.), pelnas prieš apmokestinimą skiriasi netgi 7 060 €.

*Pavyzdys: programinės įrangos nurašymas. Įmonė „A“ savo programinę įrangą, kurios įsigijimo savikaina 450 €, sukauptas nusidėvėjimas 137,5 €, maino į įmonės „B“ programinę įrangą. Mainų sutartyje numatyta, kad mūsų įmonės programinės įrangos ir įmonės „B“ programinės įrangos tikroji vertė yra 333 €. Mūsų įmonė už programos įdiegimą įmonei „C“ sumokėjo 25 €.*

Įmonė „A“ apskaitoje registruoja gautą programinę įrangą ir perleistą programinę įrangą:

*D 1130 Programinės įrangos įsigijimo savikaina - 333 €*

*D 1138 Programinės įrangos vertės amortizacija - 137,5 €*

*K 5400 Ilgalaikio turto perleidimo pelnas - 20,5 €*

*K 1130 Programinės įrangos įsigijimo savikaina - 450 €*

Taip pat apskaitoje registruojama gautos programinės įrangos įdiegimo paslaugos kaina.

*D 1130 Programinės įrangos įsigijimo savikaina - 25 €*

*K 4494 Kitos mokėtinos sumos - 25 €*

*Pavyzdys: automobilio įsigijimas. Įmonė „A“ (PVM mokėtoja), į skolą įsigijo lengvąjį automobilį, kuriuo savikaina 25 000 €+PVM (21%).*

Pagal įmonės įstatus, šioje situacijoje, įmonė turi teisę pasirinkti, ar įtraukti PVM į įsigijimo savikainą, ar ne.

Pirmasis atvejis, kaip įmonė neįtraukia pirkimo PVM į PVM atskaitą, tačiau įskaičiuojamas į automobilio įsigijimo savikainą.

*D 1230 Transporto priemonių įsigijimo savikaina - 30 250 €*

*K 4431 Kitos skolos tiekėjams - 30 250 €*

Antrasis atvejis, kai pirkimo PVM neįtraukiama į automobilio įsigijimo savikainą.

*D 1230 Transporto priemonių įsigijimo savikaina - 25 000 €*

*D 63081 Neatskaitomo pridėtinės vertės mokesčio sąnaudos - 5 250 €*

*K 4431 Kitos skolos tiekėjams - 30 250 €*

Praktinėje dalyje visos nagrinėjamos situacijos buvo išnagrinėtos remiantis VAS rekomendacijomis ir minėtais literatūros dalyje įstatymais.

### Išvados

1. Ilgalaikis nematerialusis ir materialusis turtas naudojamas ilgiau nei vienerius metus ir atneša ekonominę naudą. Nematerialusis ilgalaikis turtas – tai nepiniginis, neturintis fizinės formos turtas, kuris reiškiasi per įvairias privilegijas ir teises, iš kurių įmonė gauna tam tikrą ekonominę naudą ilgesnę nei vieni metai. O materialusis ilgalaikis turtas – tai ilgiau nei vienerius metus naudotinas turtas, kuris skirtas prekėms gaminti, paslaugoms teikti, nuomotai ar administraciniams tikslams. Ilgalaikis nematerialusis ir materialusis turtas Lietuvos Respublikoje reglamentuojamas šiais teisės aktais: Finansinės apskaitos įstatymu; Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu; Pelno mokesčio įstatymu; Pridėtinės vertės mokesčio įstatymu, 24-uju VAS „Pelno mokestis“, 13-uju VAS „Nematerialusis turtas“, 12-uju VAS „Ilgalaikis materialusis turtas“. Šiuose teisės aktuose pateikta visa reikalinga informacija, sąvokos, nusidėvėjimo normatyvai, skaičiavimo būdai, nurašymas ir kita informacija.

2. Su ilgalaikiu nematerialiuoju ir materialiuoju turtu susiję mokesčiai yra šie: nekilnojamojo turto mokestis, žemės nuomos mokestis, pridėtinės vertės mokestis ir pelno mokestis. Šiuos mokesčius reglamentuoja kiekvieno konkretaus mokesčio įstatymas. Nekilnojamojo turto mokestis – tai valstybės ar savivaldybės nustatytas privalomas mokestis į biudžetą nuo turimo nekilnojamojo turto vertės. Nekilnojamojo turto mokestis paprastai būna metinis. Žemės nuomos mokestis – tai savivaldybės nustatytas mokestis, kai nuomotojas nuomos sutartimi įsipareigoja leisti nuomininkui laikinai naudotis žeme, o nuomininkas - naudoti šią žemę sutartyje numatytais bei įstatymu nustatytais sąlygomis ir mokėti žemės nuomos mokestį. Pridėtinės vertės mokestis (PVM) – tai netiesioginis mokestis, kuris taikomas sukurtai pridėtinei vertei. Pelno mokestis – tai mokestis, kuris skaičiuojamas nuo juridinių asmenų uždirbamo pelno.

3. Pagal atskleistus literatūros šaltinius analizuotos praktinės situacijos, susijusios su ilgalaikiu nematerialiuoju ir materialiuoju turtu. Aptartos nekilnojamojo turto mokesčio, žemės nuomos mokesčio, pridėtinės vertės mokesčio ir pelno mokesčio situacijos, kuriose atskleista kiekvieno mokesčio įstatymo ypatybės.

### Literatūra

- 12-asis verslo apskaitos standartas „Ilgalaikis materialusis turtas“ (2016). Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/assets/Veiklossritys/Apskaita/VAS/Priimti-standartai/12-VAS-13redakcija-nuo-20160101.pdf>
- 13-asis verslo apskaitos standartas „Nematerialusis turtas“ (2016). Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/assets/Veiklos-sritys/Apskaita/VAS/Priimtistandartai/13-VAS-10-redakcija.pdf>
- Ivanauskienė, A. (2016). *Buhalterinė apskaita*. Vilnius.
- Kalčinskas, G., Kalčinskaitė-Klimaitienė, R. (2017). *Buhalterinė apskaita. Aštuntoji ir papildyta laida*. Vilnius.
- Lietuvos Respublikos finansinės apskaitos įstatymas. 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX574, *Valstybės žinios*, 2001, Nr. 99-3515.
- Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas. 2005 m. birželio 7 d. Nr. X-233, *Valstybės žinios*, 2005-06-18, Nr. 76-2741. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.257650/asr>
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675, *Valstybės žinios*, 2001-12-29, Nr. 110-3992. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A5ACBDA529A9/asr>
- Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. 2002 m. kovo 5 d. Nr. IX-751, *Valstybės žinios*, 2002-04-05, Nr. 35-1271. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163423/asr>
- Lietuvos Respublikos žemės įstatymas. 1994 m. balandžio 26 d. Nr. I-446, *Valstybės žinios*, 1994-05-06, Nr. 34-620. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5787/asr>
- Murphy, C.B., (2020). How do tangible and intangible assets differ? [žiūrėta 2022-11-09]. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/ask/answers/012815/what-difference-between-tangible-and-intangible->

[assets.asp#:~:text=Key%20Takeaways,Tangible%20assets%20are%20typically%20physical%20assets%20or%20property%20owned%20by,produce%20their%20product%20and%20service](#)

11. Vaidya, D. (2020). *Non current assets*. Prieiga per internetą: <https://www.wallstreetmojo.com/non-current-assets/>

## ACCOUNTING FOR LONG-TERM INTANGIBLE, LONG-TERM TANGIBLE ASSETS AND RELATED TAXES

The aim of the article is to investigate the long-term tangible assets and related tax regulation and accounting. Methods applied in the article is analysis of literature sources, analysis of legal acts of the Republic of Lithuania, analysis of other legal acts, analysis of business accounting standards. The Main idea of the article is that the main goal of every business is to make a profit. In order to achieve the operational goal, the company needs not only short-term assets (inventories, money, etc.), equity capital (authorized capital, owners' contributions, reserves), but also long-term assets: software, goodwill, licenses, buildings, equipment, vehicles and other important equipment that will help the company get economic benefits and will be used not for one year. During the accounting of long-term intangible assets and long-term tangible assets, it is very important to correctly register it in accounting and display it in reports in accordance with the requirements of all laws, other legal acts regulating accounting and reporting. The conclusions of this article are long-term intangible assets and long-term tangible assets are used for more than one year and bring economic benefits. This asset in the Republic of Lithuania is regulated by the following legal acts: Law on Financial Accounting; According to the Law on Financial Reporting of Companies; According to the Profit Tax Law; According to the Value Added Tax Law, Article 24 "Profit Tax", Article 13 "Long-term intangible assets", Article 12 "Long-term tangible assets". Taxes related to intangible and tangible fixed assets are: real estate tax, land rent tax, value added tax and profit tax. Real estate tax, land rent tax, value added tax and profit tax situations are discussed in practical situations, where the characteristics of each tax law are revealed.

Keywords: long-term assets, long-term intangible assets, long-term tangible assets, taxes.



# ATSARGŲ APSKAITOS KOMPIUTERIZAVIMO YPATUMAI STEKAS PLUS PROGRAMOJE

*Daiva Sorokaitė (stud.), vadovė Svetlana Vaičiulienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Atsargos yra neatsiejama dalis kiekvienos įmonės veikloje. Jos yra naudojamos gamyboje, perpardavime bei paslaugų teikime. Kai atsargos yra tvarkingai registruojamos, įmonėms yra lengviau pastebėti susidariusį atsargų trūkumą, išvengti atsargų nurašymo atvejų bei kitų papildomų išlaidų, lengviau suplanuoti gamybos bei pardavimų procesus. Organizuoti tvarkingą atsargų apskaitą padeda kompiuterinių apskaitos programų naudojimas.

Šiame straipsnyje aptariama atsargų reikšmė, jų klasifikavimas, nagrinėjamas atsargų reglamentavimas. Taip pat aptariami atsargų įkainojimo būdai bei atsargų sunaudojimo arba pardavimo apskaitos būdai, kurių dėka atsargos įmonėse yra apskaitomos tinkamai. Straipsnyje nagrinėjami atsargų apskaitos kompiuterizavimo ypatumai Stekas Plus programoje, kurios viena iš paskirčių yra kontroliuoti atsargas. Straipsnyje plačiau panagrinėjamas modulis Atsargų apskaita/Sandėlis, kurio paskirtis – tvarkyti kompiuterizuotą atsargų apskaitą bei su atsargų apskaita susijusias operacijas, kurios registruojamos moduluose Pirkimai, Pardavimai ir Gamyba.

Raktiniai žodžiai: atsargų reikšmė, klasifikavimas, reglamentavimas, apskaitos kompiuterizavimas.

## Išvadas

Atsargos yra neatsiejama dalis kiekvienos įmonės veikloje. Jos yra naudojamos gamyboje ir perpardavime, taip padėdamos įmonei uždirbti pelną vykdomoje veikloje. Žinoma, kaip ir kiekvienas dalykas versle, taip ir įmonės naudojamos atsargos turi būti aiškiai reglamentuotos apskaitos politikoje, nurodant pasirinktą atsargų įkainojimo būdą, kuriuo yra įtraukiamos atsargos į apskaitą, taip pat būtina nurodyti ir kokį įmonė yra pasirinkusi atsargų sunaudojimo ar pardavimo apskaitos būdą ir kada atsargos yra nurašomos į sąnaudas. Susidėliojus atsargas pagal reikalavimus, įmonė gali stebėti savo turimą atsargų kiekį sandėlyje ir taip greičiau pasiskaičiuoti ko trūksta norint pagaminti produktą ar ką reikia sunaudoti, kad išvengtų atsargų nurašymo atvejo ir nepatirtų bereikalingų papildomų išlaidų.

Tyrimo problema – Kaip atsargos yra registruojamos apskaitos programoje Stekas Plus.

Tyrimo tikslas – Išanalizuoti atsargų sampratą, reglamentavimą ir kompiuterizavimo ypatumus Stekas Plus programa.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibendrinti atsargų sampratą.
2. Atskleisti atsargų apskaitos reglamentavimą.
3. Išanalizuoti atsargų apskaitos kompiuterizavimo ypatumus Stekas Plus programoje.

Tyrimo objektas – atsargų kompiuterizavimas Stekas Plus programoje.

Tyrimo metodai – literatūros analizė, informacijos rinkimas ir sisteminimas, vertinimas bei apibendrinimas.

## Atsargų samprata ir apskaitos reglamentavimas

Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra sėkmingai vystyti veiklą ir uždirbti pajamas. Tam, kad šie procesai vyktų, įmonė privalo turėti atsargų. Atsargos – tai įmonės turimas trumpalaikis turtas, materialinės vertybės, kurios yra naudojamos tiesiogiai gamyboje arba kitaip – yra naudojamos pajamoms uždirbti per tam tikrą laikotarpį. 1-oje lentelėje pateikiama kaip skirtingi autoriai apibrėžia atsargų sampratą.

**1 lentelė. Atsargų samprata (sudaryta autorės pagal apibrėžimų autorius)**

Lakis, V. (2017)	„Atsargos – trumpalaikis turtas, kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą“.
Ivanauskienė, A. (2016)	„Atsargos – trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, nebaigta produkcija, produkcija bei pirktos prekės, skirtos perparduoti), kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą“.
Žaptorius, J. (2015)	„Atsargos – nelikvidžiausias trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, nebaigta gamyba, pagaminta produkcija ir pirktos prekės, skirtos perparduoti), kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą“.
9-asis verslo apskaitos standartas „Atsargos“ (2018)	„Atsargos – trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, prekės ir nebaigta gaminti produkcija), kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą“.

Trumpalaikis turtas nuo ilgalaikio turto skiriasi tuo, kad trumpalaikis turtas pajamoms uždirbti yra naudojamas ne ilgiau kaip vieną ataskaitinį laikotarpį ir taip pat, trumpalaikį turtą galima lengviau ir greičiau paversti pinigais jį

pardavus, t. y. nusipirkta žaliavas sunaudojus gamyboje ir pardavus gatavą produkciją, o už gautas lėšas įsigyti kito turto. Žaptorius, (2015) pateikia štai tokią atsargų klasifikavimą (žr. 1 pav.).



1 pav. Atsargų klasifikavimas (sudaryta autorės pagal Žaptorių, 2015)

Pavyzdiniame sąskaitų plane, prie trumpalaikio turto dalies taip pat pateikiamos ir atsargos, kurių skirstymas ir sąskaitos pavaizduotos 2 lentelėje.

2 lentelė. Atsargų skirstymas sąskaitų plane (sudaryta autorės pagal pavyzdinį sąskaitų planą)

Sintetinė sąskaita	Pavadinimas
201	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės
202	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai
203	Produkcija
204	Pirktos prekės, skirtos perparduoti
205	Biologinis turtas
206	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti
207	Nematerialusis turtas, skirtas parduoti

Kiekviena iš atsargų grupės sąskaitų yra detalizuojamos ir turi po kelias subsąskaitas.

Pagrindiniai atsargos reglamentuojantys teisės aktai yra:

- 9-asis VAS „Atsargos“;
- LR pelno mokesčio įstatymas.

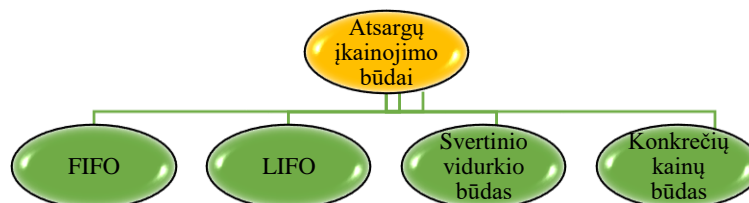
9-asis verslo apskaitos standartas „Atsargos“ (2018) pateikia reikalavimus kaip atsargos turi būti registruojamos apskaitoje, kaip jos turi būti įvertinamos ir pateikiamos finansinėse ataskaitose. 9-ajame VAS (2018) sakoma, kad norint apskaitoje registruoti atsargas, jos turi būti įvertinamos įsigijimo savikaina, o sudarant finansines ataskaitas – įsigijimo ar pasigaminimo savikaina arba grynojo galimo realizavimo verte, atsižvelgus į tai, kuri iš jų yra mažesnė. Kad tai suprasti būtų aiškiau, standarte yra pateikiami ir šių atsargų įvertinimo būdų apibrėžimai:

- įsigijimo (pasigaminimo) savikaina – sumokėta ar mokėtina pinigų ar pinigų ekvivalentų suma ar kito mainais atiduoto ar sunaudoto turto vertė įsigyjant ar pasigaminant turta;
- grynoji galimo realizavimo vertė – įvertinta pardavimo kaina, esant įprastoms verslo sąlygoms, atėmus įvertintas gamybos užbaigimo ir galimas pardavimo išlaidas.

Žaptorius (2015) teigia, kad grynoji galimo realizavimo vertė gali būti mažesnė nei atsargų įsigijimo (pasigaminimo) savikaina tik tokiu atveju, kai:

- atsargos sugedo arba buvo sugadintos;
- paseno morališkai;
- jų pardavimas įmonei nuostolingas dėl pasirinktos įmonės pardavimo politikos;
- išaugo jų gamybos užbaigimo arba pardavimo išlaidos;
- sumažėjo šių atsargų rinkos kaina.

Taip pat kiekvienoje įmonėje atsargos turi būti įkainojamos apskaitoje vadovaujantis 9-uoju VAS (2018). Šiame standarte yra pateikiami keturi atsargų įkainojimo būdai, visos įmonės privalo išsirinkti savo veiklai priimtinesnį būdą bei jį nurodyti savo apskaitos politikoje (žr. 2 pav.).



2 pav. Atsargų įkainojimo būdai (sudaryta autorės pagal 9-ąjį VAS „Atsargos“, 2018)

FIFO būdas – tai kai pirmiausiai parduodamos arba sunaudojamos atsargos, kurios buvo įsigytos anksčiausiai. Naudojant šį metodą anksčiausiai parduotų ar sunaudotų atsargų savikaina yra apskaičiuojama pagal anksčiausiai įsigytų atsargų kainą (9-asis VAS (2018)).

Pasirinkus LIFO būdą, atsargos yra įkainojamos atvirkščiai lyginant su FIFO būdu. Pirmiausia parduodamos arba sunaudojamos vėliausiai įsigytos ar pagamintos atsargos. LIFO būdo esmė yra ta, kad anksčiausiai parduotų (sunaudotų) atsargų savikaina apskaičiuojama pagal vėliausiai įsigytų atsargų kainą (9-asis VAS (2018)).

Jeigu atsargos sumaišytos ir neįmanoma atskirti, kurios įsigytos ar pagamintos pirmiau, jos gali būti įkainojamos taikant svertinio vidurkio būdą. Taikant šį būdą, atsargų savikaina nustatoma pagal atsargų vienetų laikotarpio pradžioje ir per visą laikotarpį įsigytų ar pagamintų panašių atsargų vienetų kainų svertinį vidurkį. Svertinio vidurkio būdo esmė yra ta, kad parduotų (sunaudotų) atsargų savikaina apskaičiuojama šių atsargų kiekį dauginant iš atskaitinio laikotarpio pradžioje buvusių ir per laikotarpį įsigytų atsargų kainų svertinio vidurkio (9-asis VAS (2018)).

Konkrečiam tikslui gaminamų stambių vienetinių atsargų, prekių ir teikiamų paslaugų savikaina gali būti nustatoma taikant konkrečių kainų būdą. Taikant šį būdą, konkretūs atsargų vienetai turi būti įvertinami jų savikaina. Konkrečių kainų būdas gali būti taikomas konkrečioms projektams skirtoms atsargoms. Šis būdas netaikomas, jeigu yra daug atsargų vienetų, kurie gali būti lengvai keičiami vieni kitais. Taikant konkrečių kainų būdą, parduotų (sunaudotų) prekių savikaina nustatoma kiekvieną parduotą (sunaudotą) atsargų vienetą įkainojant būtent to vieneto įsigijimo ar pagaminimo savikaina (9-asis VAS (2018)).

Taip pat yra taikomi du atsargų registravimo apskaitoje metodai:

- nuolat apskaitomų atsargų metodas;
- periodiškai apskaitomų atsargų metodas.

Naudojant nuolat apskaitomų atsargų metodą įmonės atsargų judėjimas (pirkimas, pardavimas ar sunaudojimas) yra nuolat registruojamas. Šis metodas yra geras tuo, kad padeda sekti atsargų likučius sandėlyje, apskaitos darbuotojas gali lengvai nustatyti prekių likučių kiekį esantį sandėlyje bei tų prekių savikainos sumas, taip pat šis būdas ir atskaitinio laikotarpio pabaigoje palengvina atlikti atsargų inventorizaciją - belieka tik sutikrinti sandėlyje esančių prekių likučius su turima informacija.

Periodiškai apskaitomų atsargų metodą įmonėms pravartu taikyti tada, kai yra užsiimama įvairių prekių prekyba ir sekti prekių savikainą nėra labai patogu. Pasak Žapatoriaus (2015) šio metodo esmė – inventorizavus prekių likutį laikotarpio pabaigoje, daroma prielaida, kad tai, ko nėra sandėliuose, jau yra parduota arba sunaudota gamyboje. Taikant šį metodą užtenka suskaičiuoti atsargų likučius atskaitinio laikotarpio pradžioje ir pabaigoje bei tvarkyti prekių pirkimo apskaitą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena įmonė turi trumpalaikio turto bei atsargų ir kiekviena įmonė privalo atsargas registruoti remiantis ne tik savo įmonės politika, bet ir pagal būtinus teisės aktus, kurie nurodo kaip atsargos turi būti apskaitomos apskaitoje, kokiais įkainojimo būdais bei kokiais metodais turi būti registruojamos ir taip pat pateikiamas pavyzdinis sąskaitų planas su sąskaitomis ir subsąskaitomis, kurios padeda taisyklingai atsargas užregistruoti naudojamoje apskaitos programoje.

### **Atsargų apskaitos kompiuterizavimo ypatumai Stekas Plus programoje**

Stekas Plus programos bazinis paketas sudarytas iš šių pagrindinių modulių: Didžioji knyga, Pirkimai, Pardavimai, Atsargų apskaita/Sandėlis, Ilgalaikis turtas, Sutartys, Gamyba.

Viena iš Stekas Plus programos paskirčių yra kontroliuoti atsargas. Savo straipsnyje plačiau panagrinėsime modulį Atsargų apskaita/Sandėlis, kurio paskirtis – tvarkyti kompiuterizuotą atsargų apskaitą bei su atsargų apskaita susijusias operacijas, kurios registruojamos moduluose Pirkimai, Pardavimai ir Gamyba.

Pirmas žingsnis pradėdant kompiuterizuotą apskaitą – tai nustatyti visų Didžiosios knygos sąskaitų likučius laikotarpio, nuo kurio bus vykdoma kompiuterinė apskaita, pradžiai. Atsargų likutis turi sutapti su inventorizacijos metu nustatytu likučiu. Jei inventorizacijos metu buvo rasti neatitikimai, daromi koreguojantys įrašai.

Prieš pradėdant apskaitą tvarkyti su apskaitos programa atliekami paruošiamieji darbai. Tai atliekama Stekas Plus programos nustatymuose ir klasifikatoriuose. Klasifikatoriai – tai įvairios nuolat ir pakartotinai apskaitoje naudojamos reikšmės. Savo straipsnyje aptarsime tik tai, kas liečia atsargų apskaitą. Nustatymuose aprašomi visi duomenis apie įmonę (pavadinimas, įmonės kodas, adresas, įmonės atsiskaitomosios sąskaitos ir t. t.), aprašomos buhalterinės sąskaitos pagal nutylėjimą. Nustatymuose nurodomas įmonėje taikomas atsargų nurašymo bei papildomų išlaidų įtraukimo į pirkimo savikainą metodai. Stekas Plus programoje atsargų nurašymui numatyti yra du metodai (FIFO arba konkrečių kainų) ir trys metodai įtraukimo į savikainą (pagal kiekį, pagal sumą ir pagal neto svorį).

Atsargų apskaitai sąskaitų plane skirtos kelios sąskaitos: tai 2010, 2040, 2013 ir t. t. Kyla klausimas, kaip programoje atsargoms priskirti skirtingas sąskaitas? Stekas Plus programoje tai realizuojama per klasifikatorius. Pagrindiniame programos meniu arba modulio Pirkimai klasifikatoriuose yra sukuriama taip vadinamos Prekių ir Paslaugų grupės. Skirtingoms grupėms nurodoma skirtinga pirkimo savikainos sąskaita. Pajamuoju atsargas ir kuriant prekės kortelę, pasirenkama grupė su reikalinga pirkimo savikainos sąskaita

Kai visi paruošiamieji darbai atlikti, pereinama prie pradinių likučių įvedimo. Registruojant operacijas programoje visada turi būti išlaikyta debeto ir kredito lygybė. Kaip ir daugumoje apskaitos programų likučių įvedimui naudojama tarpinė sąskaita, pvz., 390, kurios galutinės sumos suvedus visus likučius tampa 0. Atsargų likučiai laikotarpio pradžia įvedami modulyje Pirkimai kaip prekių pirkimo operacija. Tarpinė sąskaita kredite ir, kad nebūtų

skaičiuojamas PVM, nurodama aprašant fiktyvų klientą Pradiniai likučiai, Šis klientas naudojamas tik likučių suvedimui. Registruojant tokį pirkimą parenkamas sandėlis, į kurį pajamuojamos likučio atsargos.

Dabar aptarsime kokias operacijas su atsargomis galima užregistruoti programoje Stekas Plus. Pirmiausia tai atsargų įsigijimas ir užpajamavimas nurodytame sandėlyje, jei įmonė turi jų keletą. Tokios operacijos registruojamos kaip pirkimo operacija modulyje Pirkimai. Atsargos gali būti apskaitomos nuolat arba periodiškai. Tai aprašoma per atsargų korteles. Naudojant nuolat apskaitomą būdą atsargoms kuriamos atskiros kortelės ir registruojant pirkimą nurodomi jų kiekiai bei savikainos. Periodiškai – naudojama viena kortelė, kurios aprašyme nurodyta pirkimų savikainos sąskaita. Registruojant tokių atsargų pirkimą įrašoma bendra suma.

Atsargos gali būti skirtos perparduoti, sunaudojamos įmonės poreikiams tenkinti arba išduodamos gamybai. Prekių (atsargų) pardavimo operacijos registruojamos modulyje Pardavimai. Užregistravus pardavimą, kai atsargos apskaitomos nuolat, automatiškai iš sandėlio į parduotų prekių savikainą nurašomos parduotos prekės. Registruojant apskaitomų periodiškai prekių pardavimą, parduotų prekių savikainą apskaičiuojama laikotarpio pabaigai atlikus inventorizaciją ir registruojama modulyje Didžioji knyga.

Operacijoms su atsargomis Steko plus programoje skirtas modulis Sandėlis. Šiame modulyje galima registruoti atsargų judėjimus FIFO arba konkrečių kainų metodu; nurašymus FIFO arba konkrečių kainų metodu, inventorizacijos operaciją bei formuoti inventorizacijos aprašą. Šio modulio ataskaitos leidžia stebėti atsargų būsenas pasirinktai datai, bet kuriuo metu peržiūrėti informaciją apie sandėlyje esančias prekes įvairiais pjūviais ir formuoti kitas įvairias ataskaitas. Tai – judėjimo apyvartų ataskaitą pagal prekę, prekę/partijas, grupes, grupes / prekes, padalinius / prekes / partijas, materialiai atsakingus/prekes/partijas, prekių stygiaus ataskaitą; atsargų likučių ataskaitą bet kuriai datai, atsargų kiekinę ir suminę ataskaitą. Šiame modulyje gaunama informacija apie prekių likutį pradžiai, pabaigai; prekių vidutinę kainą, prekių trūkumus, atsargų vidinius judėjimus bei nurašymus.

Atsargų apskaitai skirtas dar vienas modulis – Gamyba. Šiame modulyje yra sudaromos medžiagų poreikio produkcijos vienetui kortelės, paskaičiuojamas medžiagų sunaudojimas pagamintai produkcijai natūrine ir vertine išraiška, užpajamuojama pagaminta produkcija, nurašomos sunaudotos medžiagos naudojant FIFO metodą ir apskaičiuojama pagamintos produkcijos savikaina

Apibendrinant galima teigti, kad Stekas Plus programos moduluose realizuoti pagrindiniai reikalavimai, kurie keliami atsargų apskaitai.

### Išvados

1. Išanalizavus pateiktą informaciją, galime teigti, kad atsargos yra trumpalaikis turtas, skirtas įmonei uždirbti pajamoms bei yra apskaitomas ne ilgiau nei vieną ataskaitinį laikotarpį. Įmonės, kurios turi atsargų yra lengviau jas pavesti pinigine išraiška nei turimą ilgalaikį turtą. Trumpalaikis turtas yra lengviau ir greičiau parduodamas arba perparduodamas. Pavyzdiniame sąskaitų plane yra aiškiai išskiriamos atsargų grupės, pateikiamos sąskaitos bei jų subsąskaitos, pagal kurias įmonė gali taisyklingai atsargas koresponduoti apskaitoje.

2. Pagrindiniai teisės aktai, kurie reglamentuoja atsargų apskaitymą yra 9-asis VAS „Atsargos“ ir LR pelno mokesčio įstatymas. 9-asis VAS „Atsargos“ nurodo kaip taisyklingai įmonės atsargos turi būti registruojamos apskaitoje: įsigijimo savikaina, pasigaminimo savikaina arba grynojo galimo realizavimo verte bei nurodo du atsargų registravimo apskaitoje metodus – nuolat ir periodiškai apskaitomų atsargų metodai. Taip pat įmonė turi pasirinkti iš keturių atsargų įkainojimo būdų, kurie taip pat yra pateikiami 9-ajame VAS „Atsargos“: FIFO, LIFO, Svertinio vidurkio bei Konkrečių kainų būdas. Visa tai yra pateikiama tam, kad įmonėms būtų lengviau suprasti atsargų reikšmę bei kaip jos turi atsispindėti jų vykdomoje veikloje.

3. Stekas Plus apskaitos programa yra labai patogi atsargų registravimui apskaitoje. Atsargos yra registruojamos keturiuose moduluose - Pirkimų, Pardavimų, Sandėlis bei Gamybos. Taip pat Stekas Plus programoje atsargų nurašymo metu galima pasirinkti iš dviejų metodų (FIFO arba konkrečių kainų) ir trijų metodų norint atsargas įtraukti į savikainą (pagal kiekį, pagal sumą ir pagal neto svorį). Stekas Plus programoje pateikiamos ir kelios sąskaitos atsargoms registruoti apskaitoje, šios sąskaitos yra priskiriamos per klasifikatorius pasirinktinai pagal turimą prekių grupę. Naudojantis šia apskaitos programa yra patogiu formuoti šias atsargų ataskaitas: judėjimo apyvartų ataskaitą pagal prekę, prekę/partijas, grupes, grupes/prekės, padalinius/prekes/partijas, materialiai atsakingus/prekes/partijas, prekių stygiaus ataskaitą; atsargų likučių ataskaitą bet kuriai datai, atsargų kiekinę ir suminę ataskaitą. Visą tai padeda atsargas registruoti apskaitoje pagal keliamus reikalavimus, naudojantis šia programa tai padaryti yra nesudėtinga ir tai neužima daug laiko.

### Literatūros sąrašas

1. Ivanauskienė, A. (2016). *Buhalterinė apskaita*. Vilnius: Tyto Alba.
2. Lakis, V. (2017). *Audito teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Žaptorius, J. (2015). *Finansinė analizė*. Vilnius: Technika.

#### **Teisės aktai:**

4. 9-asis Verslo Apskaitos standartas (2018). „Atsargos“. 2018 m. kovo 19 d. įsakymu Nr. 1K-117. (2018). [9-VAS.pdf](#)

***Teisės aktų galiojanti suvestinė redakcija:***

5. Lietuvos respublikos pelno mokesčio įstatymas: 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675. (2023). Suvestinė redakcija nuo 2023-01-01. [IX-675 Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas \(lrs.lt\)](#)
6. Pavyzdinis sąskaitų planas. *Isakymas dėl pavyzdinio sąskaitų plano patvirtinimo*. 2015 m. balandžio 13 d. Nr. VAS-15. (2016). Suvestinė redakcija nuo 2016-01-29. [VAS-15 Dėl pavyzdinio sąskaitų plano patvirtinimo \(e-tar.lt\)](#)
7. Internetinė svetainė [www.stekas.lt](http://www.stekas.lt)

**GOODS ACCOUNTING FEATURES OF COMPUTERIZATION IN STEKAS PLUS PROGRAM**

Inventories are an integral part of every company's operation. They are used in production, resale, and the provision of services. When inventories are properly recorded, it is easier for companies to identify stock shortages, avoid stock write-offs and other additional costs, and plan production and sales processes. The use of computerised accounting software helps to organise stock records in an orderly manner.

This article discusses the meaning of inventories, their classification, and the regulation of inventories. It also discusses the ways in which inventories are valued and the methods of accounting for the use or sale of inventories, which enable companies to account for inventories properly. The article examines the specific features of computerisation of inventory accounting in the Stekas Plus software, one of the purposes of which is to control inventories. The article goes on to look at the Inventory Accounting/Warehouse module, the purpose of which is to manage computerised inventory accounting and the inventory accounting operations recorded in the Purchasing, Sales, and Production modules.

Keywords: inventories value, classification, regulation, computerization of accounting.

# PINIGŲ APSKAITOS KOMPIUTERIZAVIMO YPATUMAI STEKAS PLIUS PROGRAMOJE

*Brigita Kairytė (stud.), Odeta Dedūraitė (stud.), vadovė Svetlana Vaičiulienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiuolaikinėje sparčiai besivystančioje verslo aplinkoje kompiuterizuotos apskaitos sistemos tapo esminiu įrankiu įvairaus dydžio įmonėms. Kompiuterizuota apskaitos sistema reiškia programinę įrangą, kuri automatizuoja apskaitos procesus ir leidžia organizacijoms elektroniniu būdu valdyti savo finansines operacijas. Kaip pinigai cirkuliuoja įmonėse, tai parodo įmonių pasirinktos apskaitos programos. Grynujų pinigų apskaitos kompiuterizavimas apskaitos programose įmonėse yra naudojama siekiant automatizuoti bei supaprastinti grynujų pinigų operacijų registravimą, įskaitant grynujų pinigų įplaukas ir grynujų pinigų mokėjimus, tiksliai ir efektyviai sekti pinigų įplaukas bei išmokas ir valdymą organizacijose. Tai apima specializuotos apskaitos programinės įrangos, kurios yra skirtos efektyviai, tiksliai tvarkyti su grynaisiais pinigais susijusius procesus. Grynujų pinigų apskaitos kompiuterizavimas apskaitos programose supaprastina su grynaisiais pinigais susijusius procesus, pagerina tikslumą bei finansų valdymo galimybes. Įmonėms suteikia geresnę pinigų srautų kontrolę, leidžiančią priimti pagrįstus sprendimus bei planuoti finansus. Tai yra išsamus ir integruotas grynujų pinigų operacijų valdymo ir finansinių ataskaitų rengimo sprendimas.

Raktiniai žodžiai: kompiuterizavimas, mainai, pinigai, paslaugos, prekės, pinigai ir pinigų ekvivalentai.

## Įvadas

**Temos aktualumas:** Dauguma žmonių gyvenimo be pinigų neįsivaizduoja, nors pinigai vienu metu gali būti ir viskas ir nieko, tai yra nenusipėjamas dalykas. Vaikus moko jau nuo vaikystės apie pinigų vertę, kaip juos taupyti, protingai leisti bei kontroliuoti. Žmonės kaupia čekius, registruoja kiek išleidžia per mėnesį, ketvirtį, pusmetį ar metus ir taip planuoja savo finansus. Įmonėse yra vykdoma pinigų apskaita ir yra privalu sekti įmonės finansus. Kiekvieną svarbią operaciją reikia užregistruoti ir turėti argumentą bei patvirtinimą, kad nebūtų pateikta klaidinga informacija. Juridiniams asmenims šiais laikais padeda kompiuterinės apskaitos programos, kurių sureguliuoti parametrai pagreitina operacijos įregistravimą.

**Tyrimo problema:** Kaip įmonėje vykdoma kompiuterinė pinigų apskaita?

**Tyrimo tikslas:** Išanalizuoti pinigų sampratą, reglamentavimą ir pinigų apskaitos ypatumus Stekas Plus programoje.

### Uždaviniai:

1. Apibendrinti pinigų sampratą.
2. Atskleisti pinigų apskaitos reglamentavimą.
3. Išanalizuoti pinigų apskaitos ypatumus Stekas Plus programoje.

**Tyrimo objektas:** Pinigų kompiuterinė apskaita Stekas Plus programoje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## Pinigai teoriniu aspektu

Pinigai pats kaip objektas yra mainų priemonė, kuri padeda išmainyti prekes ar paslaugas į tam tikrą pinigų sumą, kuri yra įvertinta rinkos. Paprasčiausia ir seniausia atsiskaitymo priemonė kiekvienoje šalyje yra pinigai. Kiekvienoje šalyje pinigai yra politinio, kultūrinio ir ekonominio gyvenimo esminis dalykas. Praeityje pinigai buvo atvaizduojami įvairiais būdais, formomis, buvo gaminami iš įvairiausių medžiagų. Pinigai ta prasme, kaip mes juos šiandien suprantame, atsirado ne iš karto. Istorikai negali tiksliai nurodyti, kada tai buvo. Žiūrėdami į pinigus kaip į tam tikrą ūkio evoliucijos padarinį, galima teigti, kad jie atsirado tam tikroje ūkio ekonominės raidos pakopoje, plėtojantis prekių mainams, o šie galėjo atsirasti tik jau esant privačiai nuosavybei. Pinigai leido atlikti paprastą mainų operaciją – prekės pardavimą ir prekės pirkimą. Ekonominėje literatūroje yra daugybė apibrėžimų apie pinigus, tačiau Jurgutis (1996) pateikia konkretų ir labai tikslų apibūdinimą: „Pastovusis ekonominio žmonių santykiavimo tarpininkas vadinasi pinigai“. Jurgutis apibrėžime pateikia du reikšmingus aspektus: 1) pinigų svarbiausia paskirtis – tarpininkavimas tarpusavyje ekonominiuose santykiuose; 2) tarpininkavimas yra pastovus, nes bet koks daiktas gali tapti tarpininku. Anot Žaptoriaus (2015) pinigai, tapę mūsų kasdienybe, retai primena, kad yra vienas svarbiausių civilizacijos išradimų. Juk be pinigų vienintelis būdas įsigyti vartojimo reikmenų yra natūriniai prekių mainai. Apibūdinus pinigų apyvartą kaip natūrinių prekių mainų alternatyvą, pateikia tokį pinigų apibrėžimą: „Visuotinis vertės ekvivalentas, atliekantis mainų, kaupimo, vertės mato, cirkuliacijos ir mokėjimo priemonių funkciją“. Žaptorius (2015) apibūdina esminius pinigų bruožus: 1) pinigams yra būdinga visuotinė perkamoji galia, kurie gali būti panaudoti, bet kokiai prekei parduoti ar paslaugai pirkti; 2) bet kokie pinigai tampa kaupimo priemone.

Apibendrinus galima teigti, kad pinigai yra apibūdinami pagal funkcijas: pinigai yra viskas, kas funkcionuoja kaip mainų tarpininkas, kaip vertės matas, kaip būsimų mokėjimų priemonė arba tiesiog likvidi kaupimo priemonė.

Šiais laikais pinigus valdyti yra paprasčiau, nes viskas turi savo vertę, įmonės negali veikti be įplaukų ir pinigų ir tas operacijas apskaitoje reikia užregistruoti tinkamai nepažeidžiant Lietuvos Respublikos priimtų įstatymų. Prieš

analizuojant pagrindinę temą, reiktų apibrėžti, kas yra pinigai. Pasak, ekonomistų pinigai siaurąja prasme reiškia grynuosius pinigus, o plačiąja – reiškia turtą. Žemiau 1 lentelėje yra pateikiama kelių autorių pinigų sąvoka.

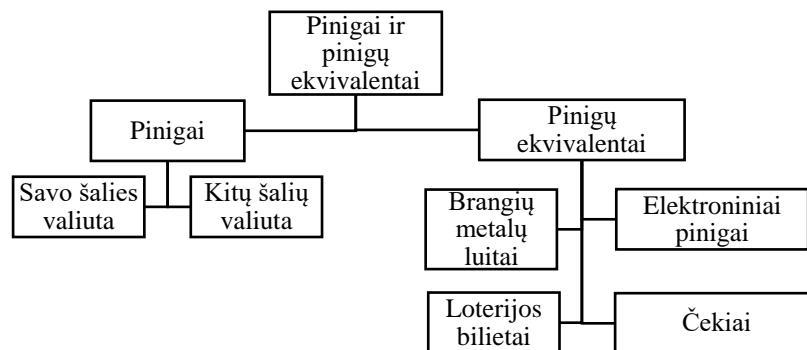
**1 lentelė. Pinigų apibrėžimas (sudaryta autorių)**

Autorius	Apibrėžimas
Vainienė (2008)	„Mainų priemonė. Kai kurių ekonomikos mokyklų atstovai pinigams priskiria vertės matą, kaupimo priemonės ir kitas funkcijas.“
Bikienė, Pučkienė (2012)	„Mainų priemonė, visuotinis prekių ir paslaugų ekvivalentai.“
Dubauskas (2013)	„Pinigai yra visa tai, kas tam tikroje visuomenėje plačiai vartojama ir pripažįstama kaip mainų priemonė atsiskaitant už prekes ir paslaugas ir gražinant skolas.“
Reeve, Warren, & Duchac (2022)	„Monetos, valiuta, banknotai, čekiai, pinigų pavedimai ir pinigai indėliai, kuriuos galima neribotai atsiimti iš bankų, ar kitų finansinių institucijų“.

Galima suprasti, kad pinigai yra mainų priemonė, kuri padeda šiandieniniame gyvenime prekes ar paslaugas išmainyti į tam tikrą nustatytą pinigų sumą. Be to, pasak Žaptoriaus (2015) pagal istorinius šaltinius negali tiksliai nusakyti, kada atsirado pinigai. Pinigai kaip mainų priemonė atsirado tam, kad palengvintų prekybinius santykius ir atsiskaitymus, kad visiems būtų lygios galimybės. Mainuose tenka lyginti vienas prekes su kitomis. Tai reiškia, kad pinigais naudojamės kaip priemone įvairių daiktų vertėms palyginti. Apie prekių ir paslaugų vertę kalbame vartodami pinigų terminus, nes pinigai matuojami verte, lygiai kaip kilometru matuojamas atstumas. Visos prekės ir paslaugos išreiškiamos standartiniu matavimo vienetu – pinigų, todėl prekiauti visame pasaulyje yra paprasta. Pinigai padeda nustatyti kokio nors daikto kainą, visiems suprantama išraiška. Kiekvienoje valstybėje kainos nustatomos nacionaline valiuta: eurai, markėmis, doleriais.

Taigi pinigai tiek praityje, tiek dabar reikšėsi ir reiškiasi įvairiomis formomis ir atlieka įvairiausias ekonominio gyvenimo funkcijas. Pinigai yra apibrėžiami ne pagal jų esmę, bet pagal tas funkcijas, kurias jie atlieka ekonominiame gyvenime. Vadinasi, kiekvienas daiktas, kuris atlieka atitinkamas funkcijas, bus pinigai.

Šiais laikais pinigai yra seniausia ir paprasčiausia atsiskaitymo priemonė, kurie kiekvienoje šalyje yra naudojami kasdieniniams mokėjimams ar atsiskaitymams. Pasak Ivanauskienės (2016) pinigai ir pinigų ekvivalentai – trumpalaikės (iki trijų mėnesių) likvidžios investicijos, kurios gali būti greitai iškeičiamos į pinigų sumas ir kurių vertės pasikeitimo rizika yra nereikšminga. Organizuojant pinigų ir pinigų ekvivalentų apskaitą įmonė turi mokėti valdyti pinigus, kad galėtų vykdyti pardavimus, pirkimus bei atsiskaitymus su kredito įstaigomis, kitomis įmonėmis bei samdomais darbuotojais. Anot Ivanauskienės (2016) pinigai ir pinigų ekvivalentų skirstymas pavaizduotas 1 pav. Pinigų ekvivalentų sąskaitoje į apskaitą įtraukiami įvairūs čekiai, obligacijų kuponai, pašto ženklai, įsigyti loterijos bilietai ir brangiųjų metalų luitai. Kiekvienai įmonei labai svarbios sąskaitos bankuose ir kasose. Įmonė pinigus gali laikyti ne tik eurai, bet ir kita valiuta. Lietuvoje, kaip ir kitose valstybėse visos įmonės savo apskaitą tvarko savo šalies valiuta.



**1 pav. Pinigai ir pinigų ekvivalentai (sudaryta autorių pagal Ivanauskiene, 2016)**

Apibendrinant galima teigti, kad pinigai plačiai naudojami, aprašomi lietuvių ir užsienio autorių, kurių nuomonė apie pinigus sutampa ir priima bendrą sprendimą, kad pinigai yra mainų priemonė, kuri padeda išmainyti prekes ar paslaugas į tam tikrą pinigų sumą.

Visa informacija apie pinigų ir pinigų ekvivalentų pasikeitimus per ataskaitinį laikotarpį yra pateikiama pinigų srautų ataskaitoje. 5 VAS „Pinigų srautų ataskaita“ pateikia tokį apibrėžimą: „pinigų srautų ataskaita – finansinė ataskaita, kurioje nurodomos ataskaitinio laikotarpio pinigų ir pinigų ekvivalentų įplaukos bei išmokos“. Iš šios ataskaitos galima sužinoti kaip keitėsi pinigai, kuriais disponavo įmonė, įvertinti įmonės mokumą, sužinoti pinigų gavimą bei panaudojimą per ataskaitinį laikotarpį. Remdamasi šią ataskaitą įmonė įvertina ir planuoja ar pakankamai uždirbo pinigų, kad galėtų plėtoti veiklą, išlaikyti ir didinti gamybos pajėgumą, priimti sprendimus finansavimo ir investavimo klausimais.

**2 lentelė. Įmonės pagrindinės veiklos pinigų įmokos ir išmokos** (sudaryta autorių pagal Daujotaite 2015)

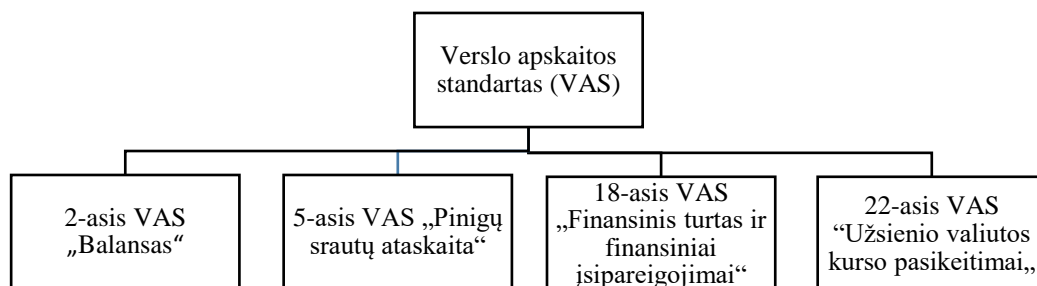
Pinigų įplaukos	Pinigų išmokos
„pinigų įplaukos pardavus prekes ir suteikus paslaugas“	„pinigų išmokos žaliavų, prekių ir paslaugų tiekėjams“
„pinigų įplaukos, susijusios su komisiniais mokesčiais, honorarais ir kitomis pajamomis“	„pinigų išmokos įmonės darbuotojams“
„pinigų įplaukos, gautos pirkėjams iš anksto sumokėjus už prekes“	„sumokėti mokesčiai“
„pinigų įplaukos, gautos susigražinus prekybines skolas“	„sumokėtos draudimo įmokos“
„gautos draudimo išmokos“	

Sudarytoje lentelėje (žr. 2 lentelę) pagal Daujotaite (2015) pagrindinės įmonės veiklos pinigų įplaukos yra gaunamos piniginės lėšos į įmonės atsiskaitomąją sąskaitą arba kasą ir pinigų išmokos – tai, bet koks įmonės pinigų išleidimas. Įmonės įplaukoms priklauso įvairūs gauti komisiniai mokesčiai, išankstiniai apmokėjimai už prekes ir paslaugas, honorarai bei gautos draudimo išmokos. Įmonės išmokas sudaro atsiskaitymai su tiekėjais už žaliavas, prekes ir paslaugas, sumokėti mokesčiai, dividendai, palūkanos, išmokos darbuotojams už darbo užmokesį.

Taigi pinigų ir pinigų ekvivalentų įplaukos ir išmokos yra nurodomos pinigų srautų ataskaitoje, kurios parodo kaip įmonė sugeba kurti savus pinigų srautus, kurie leidžia palaikyti įmonės gamybinę, prekybinę paslaugų teikimo veiklą.

### Pinigų apskaitos reglamentavimas

Pinigų reglamentavimo taisyklės sudaro Lietuvos Respublikos įstatymai, Verslo apskaitos standartai (VAS) ir tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (TFAS). Lietuvos Respublikos pagrindinis apskaitą reglamentuojantis įstatymas – Lietuvos Respublikos finansinės apskaitos įstatymas, kuris įsigaliojo nuo 2022-05-01.



**2 pav. Verslo apskaitos standartai (VAS)** (sudaryta autorių pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos tinklalapį)

Viršuje pateiktame paveiksle (2 pav.) parodyti pagrindiniai VAS, kurie reglamentuoja pinigų apskaitą:

- 2-asis verslo apskaitos standartas – „Balansas“ reglamentuoja, kad pinigai ir pinigų ekvivalentai priskiriami antrai klasei t. y. trumpalaikis turtas. Pinigai yra parodomi banko sąskaitose ir kasoje, operacijos yra vykdomos įvairia valiuta.
- 5-asis verslo apskaitos standartas – „Pinigų srautų ataskaita“ reglamentuoja, kaip turi būti pavaizduojamas pinigų srautų judėjimas per ataskaitinį laikotarpį. Šis standartas pinigus grupuoja į tris veiklas: pagrindinę, finansinę ir investicinę. Pagrindinė veikla, tai yra finansavimo šaltiniai, kurie padeda įmonei funkcionuoti ir vykdyti savo veiklą. Pinigų srautų ataskaitoje šita veikla yra parodoma tiesioginiu ir netiesioginiu būdu. Tiesioginis yra tai, kad įmonė turi parodyti per ataskaitinį laikotarpį tiek įplaukas, tiek išmokas, o netiesioginiu būdu – ataskaitinio laikotarpio pelno perskaičiavimus į grynuosius pinigus. Antroji veikla – finansinė, kuri parodo kaip įmonė naudojosi finansavimo šaltiniais per ataskaitinį laikotarpį. Trečioji veikla, investicinė įmonės veikla, kuri parodo, kiek pinigų buvo išleista įsigyjant ir perleidžiant investicijas.
- 18-asis verslo apskaitos standartas – „Finansinis turtas ir finansiniai įsipareigojimai“. Jo pagrindinis tikslas yra nustatyti finansinio turto ir finansinių įsipareigojimų pripažinimo, įvertinimo, apskaitos ir pateikimo finansinėse ataskaitose tvarką.
- 22-asis verslo apskaitos standartas – „Užsienio valiutos kurso pasikeitimai“ skirtas „nustatyti įmonės sandorių užsienio valiuta bei užsienyje veikiančių kontroliuojamų ir asocijuotų įmonių veiklos rezultatų apskaitos bei valiutų kursų pokyčių pateikimo finansinėje atskaitomybėje tvarką. Šis standartas taikomas sandoriams, kurie yra vykdomi perskaičiuojant užsienio valiuta bei užsienyje veikiančių kontroliuojamų ir asocijuotų įmonių finansinių atskaitomybių sujungimas į vieną finansinę atskaitomybę, taikant Verslo apskaitos standartuose nustatytus metodus.



**5 lentelė. Pinigai ir pinigų ekvivalentų kodai sąskaitų plane (sudaryta autorių pagal pavyzdinį sąskaitų planą)**

Kodas	Pavadinimas
271	Sąskaitos bankuose
272	Kasa
273	Pinigai kelyje
274	Pinigų ekvivalentai
279	Išaldytos lėšos

Tvarkant pinigų ir pinigų ekvivalentų apskaitą, įmonės apskaitos politikoje turi būti nurodoma, kas priskiriama pinigams ir pinigų ekvivalentams. Apskaitos politika priklauso nuo turimų pinigų, verslo pobūdžio ir įmonės dydžio. Šis teisės aktas gali palengvinti darbą, susijusį su pinigų ir piniginių ekvivalentų apskaita, laikantis įstatymų nustatytos tvarkos. Pinigai ir pinigų ekvivalentai yra pateikiami pavyzdiniame sąskaitų plane 2 klasėje (žr. 3 lentelę). Visos 27-osios grupės *Pinigai ir pinigų ekvivalentai* padidėjimai registruojami debete, o sumažėjimai – kredite. Dauguma įmonių papildomai įsiterpia 275 sąskaitą *kasos aparatas*, kuri naudojama prekybinėms operacijoms registruoti. Bendradarbiaujant su užsienio partneriais, įmonėms bei organizacijoms dažnai tenka parduoti prieinamą valiutą ir pirkti kitą valiutą, su kurią galėtų atsiskaityti atlikdami atsiskaitymus. Šią paslaugą atlieka bankas, kuris nurodo valiutų pirkimų ir pardavimų kursus, vadovaudamasis Lietuvos banko skelbiamais oficialiais valiutų kursais, kurie vadinami buhalteriniais kursais. Jei operacijos vykdomos keliomis valiutomis, sąskaitų planas papildomas dar keliomis subsąskaitomis, pavyzdžiui, 2711 – eurai, 2712 – JAV doleriai ir t.t.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena įmonė tvarkant buhalterinę apskaitą vadovaujasi verslo apskaitos standartais (VAS), kitais įstatymais bei apskaitos politika.

**Pinigų apskaitos kompiuterizavimo ypatumai Stekas Plus programoje**

Visos šiuolaikinės kompiuterizuotos apskaitos programos, tame tarpe ir Stekas Plus, yra modulinės struktūros ir pagal registruojamų operacijų rūšis suskirstoma į tam tikrus modulius. Pagrindiniai programos Stekas Plus moduliai yra Didžioji knyga, Pirkimai, Pardavimai, Atsargų apskaita/Sandėlis, Ilgalakis turtas, Sutartys, Gamyba. Modulis Didžioji knyga yra pagrindinis apskaitos registras. Čia sisteminami ir kaupiami duomenys iš visų kitų modulių, formuojamos pagrindinės finansinės ataskaitos. Šiame straipsnyje aptarsime Stekas Plus programos modulius, susijusius su pinigų apskaita ir pinigų apskaitos kompiuterizavimo ypatumus.

Pradedant taikyti apskaitai kompiuterinę programą Stekas Plus būtina ją pritaikyti įmonės poreikiams: pakoreguoti, kai įmonėje pinigų apskaitai naudojamos kelios buhalterinės sąskaitos, sąskaitų planą, aprašyti įmonės rekvizitus, sutvarkyti nustatymus bei užpildyti klasifikatorius. Stekas Plus programoje klasifikatoriais vadinamos įvairios nuolat ir pakartotinai apskaitoje naudojamos reikšmės, kurių pagalba registruojant ūkines operacijas yra formuojamos sąskaitų korespondencijos.

Toliau, jei jie yra, registruojami buhalterinių sąskaitų likučiai kompiuterizuojamo laikotarpio pradžiai. Pinigų likučiai Stekas Plus programoje registruojami modulyje Didžioji knyga, fiksuojama buhalterinė operacija. Pradinių likučių įvedimui naudojama tarpinė sąskaita, kurios debeto ir kredito sumos, suvedus visus likučius, tampa 0. Dažniausia yra naudojama 390 sąskaita. Svarbu pažymėti, kad jei turime valiutinių sąskaitų likučius, aprašant juos, nurodomas įvedimo dienos valiutos kursas. Suvedus visus buhalterinių sąskaitų likučius yra suformuojama ataskaita (sintetinių sąskaitų apyvartų žiniaraštis), Stekas plus programoje pavadinta Didžioji knyga ir sutikrinami su likučiais prieš kompiuterizavimą.

Dažniausiai įmonėse su pinigais atliekamos operacijos yra: įvairūs mokėjimai (skolos tiekėjams ir avansiniai mokėjimai, įvairių mokesčių, avansų atskaitingiems asmenims ir darbo užmokesčio apmokėjimai, grąžinimai ir kt.) bei įvairios įplaukos (pirkėjų skolos ir avansinės įplaukos, grąžinimai ir kt.). Savo straipsnyje aptarsime tokių ūkinių operacijų registravimo ypatumus Stekas Plus programoje.

Įvairioms mokėjimų operacijoms registruoti Stekas Plus programoje skirtas modulis Pirkimai. Šiame modulyje galima išskirti šias su pinigų apskaita susietas operacijas:

- registruoti ir grupuoti, saugoti informaciją apie tiekėjus;
- atlikti mokėjimus banko mokėjimų nurodymais, grynaisiais pinigais. Šie mokėjimai susiejami su konkrečiomis mokėtinomis sumomis ir tiekėjais;
- skolas apmokėti dalinai arba padengti avansais;
- vykdyti avansinius mokėjimus tiekėjams ir susieti juos su vėliau gautomis faktūromis;
- atsižvelgiant į patvirtintus mokėjimus tiekėjams, automatiškai parengti pavedimus elektroniniu formatu ir perduoti į elektroninės bankininkystės programas.

Mokėjimų operacijos registruojamos Pirkimų modulyje pasirinkus operaciją Mokėjimai. Tai bendras visų mokėjimų registravimo langas. Kokį mokėjimą registruosime (ar tai apmokėta skolą tiekėjui, avansinis mokėjimas, mokami mokesčiai ar atskaitingam asmeniui) priklauso nuo pasirinkto tipo. Šiame įvedimo lange nurodoma koks tai mokėjimais – atsiskaitymas grynais ar bankinis mokėjimas. Jei operacija atliekama kita valiuta, nurodomas įvedimo dienos valiutos kursas. Valiutos kursą Stekas Plus programoje galima automatiškai importuoti iš Lietuvos banko arba įvesti rankinių būdu. Atliekant mokėjimus kita valiuta Stekas Plus programoje apskaičiuojamas valiutos kurso pokytis ir

užregistruojamas apskaitoje. Kai mokėjimai atliekami grynais, aprašius serijas, pirminiems dokumentams (kasos išlaidų ir kasos pajamų orderiai) suteikiamas numeris eilės tvarka ir automatiškai pildoma kasos knyga.

Įvairių įplaukų registravimui Stekas Plus programoje skirtas modulis Pardavimai. Šiame modulyje registruojamos panašios operacijos su pinigų įplaukais.

Stekas Plus programoje realizuota galimybė importuoti ir eksportuoti duomenis SEPA ISO 20022 XML formatu apie gautas įplaukas ir įvykdytus mokėjimus bei importuotas įplaukas SEPA ISO 20022 XML formatu sudengti su atitinkamomis faktūromis, kas supaprastina tokių operacijų registravimą.

Stekas Plus programoje galima parengti ir atspausdinti banko ir kasos operacijų dokumentus ir suvestines ataskaitas, pagal banko sąskaitas kontroliuoti pinigų gavimo ir mokėjimo operacijas bei sudengti mokėtinas ir gautinas sumas su tuo pačiu pirkėju (mokėtoju, tiekėju).

Apibendrinant galima teigti, kad Stekas Plus programa yra šiuolaikiška kompiuterizuotos apskaitos programa, kuri skirta įmonės ūkinei – finansinei, tame tarpe ir pinigų, apskaitai tvarkyti.

### Išvados

1. Apibendrinant galima teigti, kad pinigai kaip objektas yra mainų priemonė, kuri padeda išmainyti prekes ar paslaugas į tam tikrą pinigų sumą, kuri yra įvertinta rinkos. Savo atsiradimo pradžioje pinigai patys turėjo vertę, nes buvo daromi bei gaminami iš įvairiausių medžiagų.

2. Išanalizavus pinigų srautų reglamentavimą galima teigti, kad be 2-ojo VAS „Balansas“, 5-ojo VAS „Pinigų srautų ataskaita“, 18-ojo VAS „Finansinis turtas ir finansiniai įsipareigojimai“ bei 22-ojo VAS „Užsienio valiutos kurso pasikeitimai“ teisės aktų, įmonės vadovaujasi kitais įstatymais bei apskaitos politika.

3. Apibendrinant galima teigti, kad Stekas programa yra paprasta, lengvai naudojama apskaitai tvarkyti, suprantama, todėl ją naudotis gali vartotojai, neturintys kvalifikacijos.

### Literatūra

1. Bikienė, J., & Pučkienė, D. (2012). *Buhalterinė apskaita: teorija ir praktika : / vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas].
2. Dubauskas, G. (2013). *Ekonomikos finansų teorijos*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
3. Ivanauskienė, A. (2016). *Buhalterinė apskaita*. Tyto alba.
4. Jurgutis, V. (1996). *Pinigai. Knyga KTU*
5. Miškinis, A., Daujotaitė D., Vinauskienė D., Adomavičiūtė D., Giriūnienė G., & Giriūnas L. (2015). *Finansų kontrolė ir auditas: teorija ir praktika : Vadovėlis*. (First). MRU.
6. Reeve, J.M., Warren, C.S & Duchac J. (2022). *Accounting 27th Edition*.
7. *Stekas apskaitos programa* [www.stekas.lt](http://www.stekas.lt)
8. Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas : apie 1400 terminų*. Tyto alba.
9. Žaptorius, J. (2015). *Finansinė apskaita : vadovėlis*. Technika.

### FEATURES OF COMPUTERIZATION OF CASH ACCOUNTING IN THE STEKAS PLUS PROGRAM

In today's fast-paced business environment, computerized accounting systems have become an essential tool for companies of all sizes. A computerized accounting system refers to software that automates accounting processes and enables organizations to manage their financial transactions electronically. The accounting software chosen by companies shows how money circulates within companies. Computerisation of cash accounting in accounting software in enterprises is used to automate and simplify the recording of cash transactions, including cash receipts and cash payments, and to accurately and efficiently track cash inflows and outflows, and to manage cash within organisations. This includes the use of specialized accounting software that is designed to handle cash-related processes efficiently, accurately and accurately. Computerisation of cash accounting in accounting software simplifies cash-related processes, improves accuracy and financial management capabilities. It provides businesses with better control over cash flow, enabling them to make informed decisions and financial planning. It is a comprehensive and integrated solution for cash management and financial reporting.

Keywords: computerisation, barter, cash, services, goods, money and cash equivalents.

## PAJAMŲ FINANSINĖ IR MOKESTINĖ APSKAITA

*Daiva Tiškevičienė (stud.), Justė Krikščiūnaitė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje apžvelgiama skirtingų autorių pateikiama pajamų samprata, ir esmė, pajamų klasifikavimas, nagrinėjamas finansinės ir mokestinės apskaitos reglamentavimas remiantis teisės aktais. Aprašytos būdingiausios su pajamomis susijusios operacijos bei atskleistos jų atvaizdavimo apskaitoje ypatybės – pardavimo operacijos, neatlygintinai gauto turto pajamos ir kitos veiklos pajamų uždirbimas. Analizuojama skirtingų pajamų rūšių įtaka finansinei įmonės atskaitomybei bei mokestinėms deklaracijoms. Su pajamomis susijusios operacijos labiausiai įtakoja pelno (nuostolių) atskaitą ir pelno mokesčio deklaraciją PLN204.

Raktiniai žodžiai: pajamos, pelno (nuostolių) atskaita, pelno mokesčio deklaracija.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Kiekviena verslo įmonė vykdydama veiklą priklauso nuo daugelio sąlygų, bet svarbiausias tikslas uždirbti pajamas. Tai nulemia įmonės rezultatų kokybę ir išlikimą versle. Įmonės siekis uždirbti kuo didesnes pajamas padidina įmonės pelną. Norint pelningos veiklos, įmonės vadovybė ir atsakingi asmenys privalo išmanyti finansinę apskaitą reglamentuojančius teisės aktus, kad galėtų teisingai užregistruoti ūkines operacijas ir pateikti teisingas finansines atskaitas.

**Tyrimo problema.** Pajamų tema aktuali kiekvienai įmonei, dėl to, kad visos uždirbtos pajamos turi tiesioginę įtaką galutiniams įmonės finansiniams rezultatams ir atsispindi finansinėse ir mokestinėse ataskaitose. Atskaitos turi būti parengtos teisingai, kad neiškraipytų įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų, suteiktų vartotojams tikslią ir naudingą informaciją bei būtų teisingai apskaičiuojami privalomieji mokesčiai valstybei.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti pajamų finansinę ir mokestinę apskaitą teoriniu ir praktiniu aspektu.

#### Straipsnio uždaviniai:

1. Atskleisti pajamų esmę.
2. Išanalizuoti teisės aktus, reglamentuojančius pajamų apskaitą ir apmokestinimą.
3. Užregistruoti bei išnagrinėti būdingiausias su pajamomis susijusias operacijas, atskleidžiant jų apskaitos organizavimą

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, informacijos sisteminimas bei palyginimas, būdingiausių su pajamomis susijusių operacijų praktinė analizė.

### Pajamų esmė ir samprata

Paprastai tariant, pajamos – atlygis, gaunamas už suteiktas paslaugas ar parduotas prekes. Pajamų dėka galima įvertinti veiklos rezultatus bei efektyvumą. Galima manyti, jog pajamų generavimas yra verslo varomoji jėga. Analizuojant pajamų sampratą įvairiuose literatūros šaltiniuose, galima pastebėti nemažai skirtingų apibrėžimų bei interpretacijų. Keletas jų pateikta 1 lentelėje:

**1 lentelė. Pajamų sąvokos apibrėžimas literatūroje (sudaryta darbo autorių)**

Autorius / šaltinis	Apibrėžimas
Ivanauskienė (2016)	“Ekonominės naudos padidėjimas per atskaitinį laikotarpį, t. y. įmonės turto padidėjimas arba įsipareigojimų sumažėjimas, kai dėl to padidėja nuosavas kapitalas, išskyrus papildomus savininko įnašus.”
Vaicekauskas (2020)	Vienas pagrindinių absoliutinių finansinių rodiklių, parodančių ūkio subjektų sugeneruojamą ekonominę naudą, dėl kurios didėja akcininkų nuosavybė.
Zinkevičienė (2004)	“Tai, ką atskiras asmuo ar kolektyvas gauna kaip naudą už kapitalą (kapitalo grąžą) arba kaip atlyginimą už darbą.”
LR pelno mokesčio įstatymas	“Visos iš Lietuvos ir ne Lietuvos šaltinių uždirbtos ir (arba) gautos visų rūšių pajamos pinigais ir (arba) ne pinigais.”
10-asis verslo apskaitos standartas „Pajamos“ (2015)	“Ekonominės naudos padidėjimas dėl turto naudojimo, pardavimo, perleidimo, vertės padidėjimo ar įsipareigojimų sumažėjimo per atskaitinį laikotarpį, kai dėl to padidėja nuosavas kapitalas.”

Nors skirtingų autorių pajamų apibrėžimai nežymiai skiriasi, tačiau apibendrinant galima daryti išvadą, jog pajamos – tai grynojo turto bei ekonominės naudos padidėjimas per atskaitinį laikotarpį dėl suteiktų paslaugų, parduotų prekių ar turto perleidimo. Svarbu pabrėžti, jog savininkų įnašai nelaikomi pajamomis, kadangi jie yra skirti padidinti akciniam kapitalui ar padengti organizacijos patiriams nuostoliams. 10-asis verslo apskaitos standartas reglamentuoja, jog apskaitoje pajamos pripažįstamos, registruojamos ir pelno (nuostolių) atskaitoje parodomos, kai atitinka pajamų apibrėžimą ir galima patikimai nustatyti jų vertę. Apskaitoje pajamos registruojamos vadovaujantis kaupimo ir palyginimo principais.

### Pajamų finansinės ir mokesstinės apskaitos reglamentavimas

Visos Lietuvoje registruotos verslo įmonės, organizuojančios savo veiklą, privalo vadovautis Lietuvos Respublikoje (toliau LR) priimtais ir galiojančiais įstatymais ir teisės aktais. Anot Budrienės ir kt.. (2019) „Esminė buhalterinės apskaitos savybė yra ta, kad ši veiklos sritis turi būti griežtai reglamentuota“. Daugelis įmonių bendradarbiauja su savo verslo partneriais, su valstybinėmis institucijomis, kreipiasi į kredito įstaigas. Visiems šiems išorės vartotojams būna aktuali, dominančios įmonės, finansinė informacija, kurią gali perteikti, teisingai vedama pajamų apskaita, įmonėje. Kalčinskas ir Kalčinskienė-Klaimaitienė (2017) teigia, kad nereiktų pamiršti tam tikrų faktų, kurie pabrėžia, kad įmonės finansinės apskaitos metodiką, remdamasis įmonės veiklos specifika, numato įmonės vadovas. Apskaitos reglamentavimo svarba didelė ne tik kiekvienos įmonės viduje, bet ir valstybės lygiu. Dokumentai ir teisės aktai reglamentuojantys pajamų apskaitą ir apmokestinimą pateikiami 2-oje lentelėje.

**2 lentelė. Dokumentai reglamentuojantys pajamų apskaitą (sudaryta autorių)**

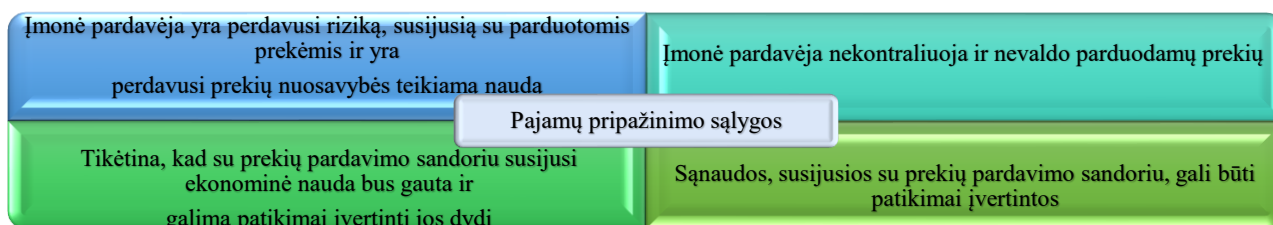
<i>Verslo apskaitos standartai</i>	<i>Teisės aktai</i>
1-asis VAS „Finansinė atskaitomybė“	LR Pelno mokesčio įstatymas
3-asis VAS „Pelno (nuostolio) ataskaita	LR Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas
10-asis VAS „Pajamos“	LR Finansinės apskaitos įstatymas
Tarptautiniai apskaitos standartai	LR Įmonių atskaitomybės įstatymas

Pajamų apskaitą ir apmokestinimą reglamentuoja verslo apskaitos standartai, Tarptautiniai apskaitos standartai bei pelno mokesčio įstatymas, svarbų vaidmenį reglamentuojant pajamų apmokestinimą atlieka LR Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. Pajamų reglamentavimas pateikiamas ir LR Finansinės apskaitos įstatyme ir LR Įmonių atskaitomybės įstatyme.

Pirmajame Verslo apskaitos standarte (2015) pajamos apibrėžiamos kaip „ekonominės naudos padidėjimas dėl turto naudojimo, pardavimo, perleidimo, vertės padidėjimo ar įsipareigojimų sumažėjimo per atskaitinį laikotarpį, kai dėl to padidėja nuosavas kapitalas, išskyrus papildomus savininkų įnašus“. Pagrindinis pajamas reglamentuojantis yra 10-asis VAS, o pajamos registruojamos ir parodomos pelno (nuostolio) ataskaitoje 3-asis VAS, tik tuomet, kai jos atitinka pajamų apibrėžimą ir yra patikimai nustatoma jų vertė. Šis standartas nurodo, kad pajamos pripažįstamos kaupimo ir palyginimo principais.

Anot Bendikienės (2019) „kaupimo principas yra vienas iš svarbiausių principų siekiant pelno (nuostolio) ataskaitoje teisingai atspindėti pajamas“. Įmonės gaunančios pajamas už ne vienos veiklos vykdymą, pajamas apskaito skirtingose sąskaitose. Pagal kaupimo principą pajamos registruojamos, bet ir laikomos uždirbtomis, tik tokiu atveju, kai pardavėjas yra įvykdęs visas sutarties sąlygas, o tuo tarpu pirkėjas perėmęs rizikas, bei esamą ir būsimą naudą, susijusias su prekėmis ar paslaugomis. Bet pajamomis nelaikomos, gautos įplaukos už paslaugas ar parduodamas prekes iki pirkėjui perdavus su pardavimu susijusias rizikas ir naudas. Tokios įplaukos laikomos išankstiniu apmokėjimu arba avansu. Taikant kaupimo principą, svarbu pabrėžti, kad gauti išankstiniai apmokėjimai nėra laikoma įmonės pajamomis, dėl to prieš sudarant finansinę atskaitomybę, reikia išsiaiškinti ar gautos pajamos teisingai užregistruotos ir parodytos apskaitoje. Naudojant palyginimo principą, pajamos ir sąnaudos, kurios susijusios su tokiu pat sandoriu, pripažįstamos tą patį atskaitinį laikotarpį, kurį ir buvo sudarytas sandoris. Jeigu įmonėje patirtos sąnaudos negali būti patikimai įvertintos, jos pardavimo metu registruojamos įsipareigojimų straipsnyje (10-asis VAS, 2016).

Pajamomis laikomas įmonės ekonominės naudos padidėjimas, o pajamomis nepripažįstamos – trečiųjų asmenų vardu surinktos sumos, taip pat pridėtinės vertės mokesčiai, nes jos nedidina nuosavo kapitalo ir negaunama ekonominė nauda. Kalčinsko ir Kalčinskaitės-Klaimaitienės (2017) pateikiamos sąlygos, reikalingos pajamų pripažinimui, finansinėje apskaitoje, yra panašios į 10-ajame VAS pateikiamas sąlygas (žr. 1 pav.).



**1 pav. Pajamų pripažinimo sąlygos (sudaryta autorių pagal Kalčinską ir Kalčinskaitę-Klaimaitienę, 2017)**

Parduotomis prekėmis laikoma tik tuomet, kai yra įvykdytos visos 1 paveiksle pateiktos sąlygos. Pajamoms pripažinti, perdavus prekes, reikia teisingai užregistruoti apskaitoje ir atspindėti finansinėse ataskaitose, pajamų sumą reikia patikimai įvertinti. Svarbu įvertinti ir sąnaudas, susijusias su prekių pardavimo sandoriu, o neperdavus rizikos susijusios su parduodamomis prekėmis, pajamos nėra pripažįstamos.

Norint teisingai užregistruoti gaunamas pajamas, tikslinga jas suskirstyti, kad analizuojant veiklos pelno ar nuostolio priežastis, būtų galima, jas geriau suprasti. Pagal 10-ąjį VAS pajamos skirstomos taip:

➤ Pajamos iš pagrindinės veiklos, tai tokios pajamos, kurios gaunamos iš prekių pardavimo ar paslaugų suteikimo atsižvelgiant į tai, kokia yra pagrindinė įmonės veikla.

➤ Pajamos iš kitos veiklos, tai pajamos iš gretutinės įmonės veiklos, iš kurios sukuriama pridėtinė vertė, bet turi būti mažesnės nei iš pagrindinės veiklos.

➤ Pajamoms iš finansinės ir investicinės veiklos priskiriama palūkanos už banke laikomas lėšas, suteiktos paskolos, vertybinių popierių pajamos, taip pat pelnas dėl valiutos kurso pasikeitimo, finansinio turto perleidimo pajamos ir kt.

Pagal 10-ąją VAS (2016) dažniausios įmonės pajamos, paminėtos aukščiau, bet dar gali būti ir pelno mokesčio pajamos, kurios gali būti pripažįstamos kaupimo principu ir būna susidariusios per ataskaitinį laikotarpį pripažįstant atidėtojo pelno mokesčio turtą arba panaudojant atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimą“.

Registruojant ūkinius įvykius įmonėje, būtina žinoti operacijos rūšį, siekiant kuo tiksliau ją atvaizduoti apskaitoje. Dėl šios priežasties ūkiniai įvykiai apibrėžti sąskaitų plane ir išskirstyti į šešias pagrindines klases. Pajamos sąskaitų plane apibrėžiamos 5-oje klasėje. Pajamos finansinio laikotarpio pabaigoje pagal poklasius įtraukiamos į pelno (nuostolių) ataskaitą. Ši ataskaita svarbi siekiant nustatyti įmonės bendrojo pelno, apmokestinamojo pelno arba patirto nuostolio sumas bei apskaičiuoti į biudžetą mokėtiną pelno mokesťį.

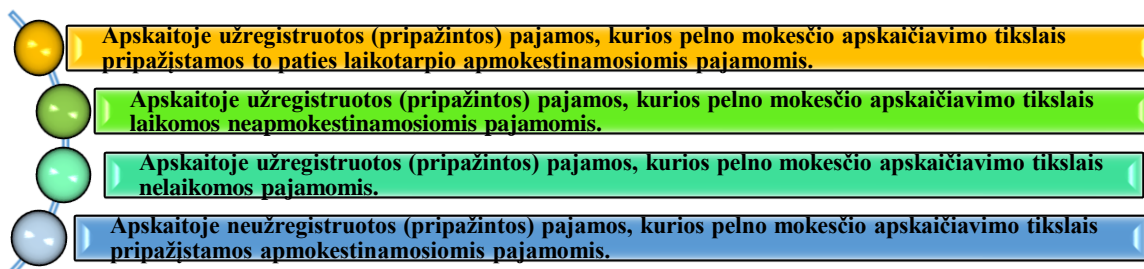
Pajamų mokesstinėje apskaitoje itin svarbus LR pelno mokesčio įstatymas (Nr. IX-675) (2001), reglamentuojantis pajamų apskaitą ir apibrėžiantis pinigų apskaitos principą, pagal kurį pajamos pripažįstamos faktiniu jų gavimo momentu, neatsižvelgiant į tai ar pirkėjui buvo perduotos visos esamos bei būsimos rizikos susijusios su paslaugos suteikimu ar prekės pardavimu. Šį principą savo apskaitoje gali naudoti įmonės kurių pajamos per tris mokesčius laikotarpius neviršijo 30 tūkst. eurų, bet negali taikyti tos įmonės, kurių pajamos per mokesstinį laikotarpį viršija 30 tūkst. eurų. Jeigu šis principas buvo taikomas iki pasiekiant pajamų ribą, įmonė privalo pereiti prie kaupimo apskaitos principo. Bankrutuojančio statusą turinčios įmonės šio principo taikyti negali.

Pagal pelno mokesčio įstatymą (2001) pajamos skirstomos į:

Apmokestinamąsias – tai tokios pajamos, nuo kurių yra skaičiuojamas finansinių metų gale, pajamų mokestis, dotacijos ar subsidijos, turinčios įtakos galutinei prekės ar paslaugos kainai.

Neapmokestinamąsias – tai tokios pajamos, kurios nėra apmokestinamos pelno mokesčiu: tai draudimo išmokos, kurios neviršija prarasto turto ar patirtų nuostolių žalos vertės, dividendai ir kitas paskirstytas pelnas, bankrutavusio vieneto gautos pajamos pardavus turtą, netesybos.

Skirstant pajamas į šias dvi grupes, apmokestinamąsias ir neapmokestinamąsias atsiranda pajamų pripažinimo variantai, kuomet pajamos pripažįstamos tiek pelno mokesčio apskaičiavimo tikslais, tiek finansinėje apskaitoje (žr. 3 pav.).



**2 pav. Pajamų pripažinimas pelno mokesčio apskaičiavimo tikslais ir finansinėje apskaitoje** (sudaryta autorių pagal UAB „Pačiolis“ autorių kolektyvas, Mokesčių buhalterinės apskaitos sąskaitos, 2015)

Paveikslėlyje aprašyti 4 skirtingi pajamų pripažinimo variantai pagal pelno mokesčio įstatymą. Kiekvienas variantas turi skirtingus pavyzdžius:

1. Priskiriamos per ataskaitinį laikotarpį uždirbtos pajamos, pajamos už suteiktas paslaugas, palūkanos, pajamos iš ilgalaikio turto perleidimo.

2. Pajamos gautos iš turto pardavimo, draudimo išmokos, netesybos, bankrutavusio vieneto pajamos ir kt.

3. Dividendai.

4. Pajamos iš turto vertės padidėjimo, kuomet turtas perduodamas pagal nuomos sutartį ir kt.

Pelno mokesčio įstatymo pagrindu nustatomas ir apmokestinamas uždirbtas pelnas, bei pajamos, kurios uždirbamos tiek Lietuvos respublikoje, tiek užsienio valstybėse. Standartinis pelno mokesčio tarifas yra 15 procentų, bet gali būti ir lengvatiniai 10, 5 ir 0 procentų tarifai. Norint apskaičiuoti apmokestinamą pelną, reikia iš pajamų atimti leidžiamus atskaitymus ir ribojamų dydžių atskaitymus, tačiau ne visos įmonės pajamos yra apmokestinamos pelno mokesčiu, dėl to jos turi būti teisingai užregistruotos apskaitoje.

Išnagrinėjus teisės aktus, reglamentuojančius mokesstinę pajamų apskaitą nustatyta, jog pajamos skirstomos į apmokestinamąsias bei neapmokestinamąsias. Apmokestinamosioms pajamoms taikomi skirtingi pelno mokesčio tarifai, nustatomi pagal įmonėje vyraujančius kriterijus. Neapmokestinamosios pajamos atspindi mokesstinę deklaracijose, tačiau pelno mokesčio sumos nepaveikia.

### Pajamų finansinės ir mokesinės apskaitos organizavimas

Visos įmonėje užregistruotos ūkinės operacijos turi įtakos finansinei įmonės būklei, taip pat veiklos rezultatams, o remiantis jomis, parengiamas finansinių ataskaitų rinkinys bei užpildomos mokesinės ataskaitos. Ūkinės operacijos turi būti registruojamos remiantis galiojančiais teisės aktais. Pajamomis laikomas tik įmonės ekonominės naudos padidėjimas. Pagal patvirtintą įmonės politiką, pajamos pripažįstamos ir apskaitoje registruojamos pagal kaupimo principą, pagal kurį pajamos registruojamos, neatsižvelgiant į pinigų gavimo momentą. Pripažįstamos pajamos užregistruojamos 5 klasėje ir fiksuojamos kredito pusėje, išskyrus 509 sąskaitą, kuri sąskaitų plane pateikiama su minuso ženklu ir vadinama kontrarine sąskaita bei registruojama debeto pusėje. Pajamų dydis įvertinamas tikrąja verte, atsižvelgiant į suteiktas nuolaidas.

Žemiau nagrinėjami operacijų, susijusių su pardavimo pajamų apskaita, pavyzdžiai:

**1 operacija:** Gruodžio 8 d. UAB „Y“ pasirašė su pirkėju prekių, kurių vertė 20 000 Eur pardavimo sutartį. Pirkėjas atsiėmė prekes gruodžio 9 d. jam buvo išrašyta pardavimo PVM sąskaita faktūra Nr. YYY 00220. Apskaitoje registruojami tokie įrašai (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Pardavimas skolon pagal sutartį (sudaryta autorių)**

Data	Dok. Nr.	Operacija	Sąsk. Nr.	D	K
12 09	PVM s/f YYY 00220	Pirkėjų skolų vertė	2410	24200	
		Mokėtinas PVM	4492		4200
		Prekių pardavimo pajamos	5000		20000
	Atsargų kortelė	Parduotų prekių savikaina	6000	8000	
		Prekių, skirtų perparduoti, įsigijimo savikaina	2040		8000

Nors klientas už prekes įsipareigojo sumokėti iki kitų metų sausio 20 d., bet sutartyje numatyta, kad prekių nuosavybė ir su ja susijusi rizika pirkėjui perduodama perduodant prekes, tad pardavimo pajamos pripažįstamos gruodžio 9 d. Kadangi pagal įmonės politiką pajamos pripažįstamos kaupimo principu ir registruojamos apskaitoje neatsižvelgiant į pinigų gavimo faktą, tai šiuo atveju registruojama sąskaita „Pirkėjų skolų vertė“.

Pardavus prekes apskaitoje registruojamas savikainos nurašymas. Pagal įmonės politiką taikomas FIFO atsargų įkainojimo būdas ir nuolat apskaitomas atsargų būdas (NAAB), tai pirmiausia bus nurašomos anksčiausiai įsigytos prekės skirtos perparduoti, kurios įkainojamos tikrąja prekių verte. Nurašoma parduotų prekių savikaina debetuojuojant sąskaitą „Parduotų prekių savikaina“ ir kredituojant sąskaitą „Pirktų prekių, skirtų perparduoti savikaina“. Tokiu įrašu sumažėja Balanse turto dalyje esančios 1.1 eilutės suma „Pirktų prekių, skirtų perparduoti savikaina“ ir padidėja Pelno (nuostolio) ataskaitos 2 eilutės suma „Pardavimo savikaina“. Įmonė yra PVM mokėtoja, dėl to būtina užregistruoti, o vėliau ir apskaičiuoti pardavimo PVM sąskaitoje „Mokėtinas pridėtinės vertės mokestis“.

Operacija įtakoja balanso trumpalaikio turto dalyje 2.1 eilutę „Pirkėjų skolas“, bei eilutę „Pirktos prekės skirtos perparduoti“ didindama jas, o mokėtinas PVM didina nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 2.10 eilutę „Kitos mokėtinės sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai“. Taip pat didėja pelno (nuostolių) ataskaitos 1 eilutės „Pardavimo pajamos“ ir 2 eilutės „Pardavimo savikaina“ sumos. Pajamos ir sąnaudos turi didžiausią įtaką pelno (nuostolių) ataskaitai, nes pardavimo pajamos padidina įmonės pelną, o su tuo patirtos sąnaudos galutinį veiklos rezultatą sumažina, o pelno (nuostolių) ataskaitoje pateikiamos su minuso ženklu. Šios operacijos turi įtakos ir mokesinėms ataskaitoms, tai Pridėtinės vertės mokesčio deklaracijai (FR0600) ir pelno mokesčio deklaracijai (PLN 204), nes pardavimo pajamos didina apmokestinamąsias PVM ir PM pajamas.

Užregistravus pardavimą su PVM padidėja balanso 2.10 eilutė „Kitos mokėtinės sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai“, FR0600 deklaracijoje padidėja 29 eilutė, o uždirbtų pajamų padidėjusi suma, įrašoma į FR0600 deklaracijos 11 eilutę. Vėliau, iš 29 laukelio atėmus atskaitomą PVM sumą, bus apskaičiuotas mokėtinas arba grąžintinas PVM. Pelno (nuostolių) ataskaitoje PLN 204 visa pajamų suma rašoma į 18 laukelį.

Vėliau, perkėlus iš PN ataskaitos pelno (nuostolių) prieš apmokestinimą sumą į PLN204 formos 19 laukelį, bus galima apskaičiuoti mokėtiną pelno mokestį.

**2 operacija:** gruodžio 12 d. UAB „B“ nupirko prekių už 15 000 Eur, todėl jai buvo suteikta 1 500 Eur nuolaida. Įmonės pardavimo politikoje numatyta, kad pirkėjams, nupirkusiems prekių daugiau kaip už 10 000 Eur, suteikiama 10 proc. nuolaida. Pagal įmonės apskaitos politiką nuolaidos apskaitoje registruojamos tada, kai pirkėjas įgyja teisę jomis pasinaudoti. Apskaitoje registruojami tokie įrašai (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Pardavimas pritaikant nuolaidą (sudaryta autorių)**

Data	Dok. Nr.	Operacija	Sąsk. Nr.	D	K
12 12	PVM s/f YYY 00221	Pirkėjų skolų vertė	2410	18150	
		Parduotų prekių pajamos	5000		15000
		Mokėtinas PVM	4492		3150
12 13	Kreditinė PVM s/f YYYY 00019	Nuolaidos, grąžinimai (-)	509	1500	
		Mokėtinas PVM	4492	315	
		Pirkėjų skolų vertė	2410		1815

Gruodžio 12 Įmonė pardavė prekių ir išrašė pardavimo PVM sąskaitą faktūrą Nr. YYY 00221, taip pat užregistravo įrašus apskaitoje, kadangi įrašai kartojasi su prieš tai buvusia operacija, šioje operacijoje panagrinėsime nuolaidų suteikiamą įtaką, pardavimo pajamų apskaitai. Įmonės pardavimo politikoje numatyta, kad pirkėjams, nupirkusiems prekių daugiau kaip už 10 000 Eur, suteikiama 10 proc. nuolaida. Pagal įmonės apskaitos politiką nuolaidos apskaitoje registruojamos tada, kai pirkėjas įgyja teisę jomis pasinaudoti. Įrašas registruojamas gruodžio 13 d. išrašant kreditinę sąskaitą Nr. YYYK 000019. Nuolaidos mažina įmonės pardavimo pajamas, tokia nuolaidos suma, kuri buvo pirkėjui suteikta - registruojama debete, priešingai nei visos kitos sumos, 5 klasės sąskaitose. Norėdami įvertinti suteiktų nuolaidų įtaką pardavimo pajamoms, reikia iš pardavimo pajamų atimti suteiktų nuolaidų sumas, tai geriau atspindi sintetinių sąskaitų apyvartos žiniaraštyje (žr. 3 pav.).

Sąskaitos kodas	Sąskaitos pavadinimas	Likutis 12-01		Apyvarta		Likutis 12-31	
		Debetas	Kreditas	Debetas	Kreditas	Debetas	Kreditas
5000	Parduotų prekių pajamos				15000		15000
509	Nuolaidos, grąžinimai (-)			1500		1500	

**3 pav. Suteiktos nuolaidos sintetinių sąskaitų apyvartos žiniaraštyje (sudaryta autorių)**

Pateiktame paveikslėlyje matome, kad 509 sąskaita rašoma debeto pusėje, taip mažindama pajamų sumą, galutinėje ataskaitoje. Pirkėjui suteikus nuolaidą, reikia sumažinti mokėtino PVM sumą ir pirkėjų skolas. Tai atliekama perkeltiant šias sumas į priešingas puses, t. y. apskaičiuotą „Mokėtino PVM“ sumą rašome debete, o į „Pirkėjų skolų vertė“ sąskaitą, įrašome apskaičiuotą sumą, kredite, taip sumažindami skolą.

Operacija įtakos balanso trumpalaikio turto dalyje 2.1 eilutę „Pirkėjų skolas“ mažindama ją, o mokėtinas PVM taip pat mažina, nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 2.10 eilutę „Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai“. „Mokėtino PVM“ pokyčiai atspindi FR0600 deklaracijoje 29 eilutėje, sumažėjusia suma. Suteiktų nuolaidų suma daro įtaką pelno (nuostolių) ataskaitos 1 eilutei „Pardavimo pajamos“, tik skirtingai, nei parduodant prekes be nuolaidos, šiuo atveju nuolaidos suma turi būti sumažinamos pardavimo pajamos apskaičiuota 509 sąskaitos suma ir tai turi įtakos įmonės bendro pelno pokyčiams. Kaip buvo aptarta ankstesnėje operacijoje, kad pardavimo pajamų pokytis atspindi ir pelno mokesčio deklaracijoje (PLN204). Pelno (nuostolių) ataskaitoje PLN204 pajamų suma, atėmus suteiktų nuolaidų sumą, rašoma į 18 laukelį ir galiausiai mažina pelną.

**3 operacija.** Įmonė už 8 000 Eur pardavė automobilį, kurio įsigijimo savikaina 10 500 Eur, sukauptas nusidėvėjimas 4 200 Eur. Sandorio pelnas yra gautų pajamų (8 000 Eur) ir automobilio likutinės vertės (6 300 Eur) skirtumas. Apskaitoje sandoris registruojamas 5 lentelėje nurodytu būdu.

**5 lentelė. Ilgalaikio turto pardavimas (sudaryta autorių)**

Data	Dok. Nr.	Operacija	Sąsk. Nr.	D	K
12 20	PVM s/f YYY 00222	Transporto priemonių įsigijimo savikainos nusidėvėjimas	1237	4200	
		Sąskaitos banke	271	8000	
		Transporto priemonių įsigijimo savikaina	1230		10500
		Ilgalaikio turto perleidimo pelnas	5400		1700

Šiuo atveju parduotas ilgalaikis turtas yra lengvasis automobilis. Įmonė šį ilgalaikį turtą įsigijo už 10 500 Eur, o per turto eksploataavimo laikotarpį buvo sukauptas 4 200 Eur nusidėvėjimas. Šių sumų skirtumas parodo likutinę ilgalaikio turto vertę – 6 300 Eur. Automobilis parduotas už 8 000 Eur. Pinigus už parduotą ilgalaikį turtą įmonė gavo į savo banko sąskaitą. Sandoriui įvykus, automobilio pardavimo faktas atvaizduojamas ilgalaikio turto įsigijimo sumą registruojant kredite, o sukaupto nusidėvėjimo sumą – debete. Iš šio sandorio uždirbto pelno suma yra lygi pardavimo kainos bei likutinės turto vertės skirtumui. Gauta suma – 1700 Eur – registruojama 5 klasės sąskaitoje „Ilgalaikio turto perleidimo pelnas“.

Pelno (nuostolių) ataskaitoje šis sandoris atspindės pildant skiltį „Kitos veiklos rezultatai“. Į šią eilutę traukiamos sumos, esančios 54 sąskaitų klasėje, vadinas, šiuo atveju, reikėtų įtraukti 1700 Eur sumą iš sąskaitos „Ilgalaikio turto perleidimo pelnas“. Rengiant balansą, nurodomos ilgalaikio turto savikainos bei nusidėvėjimo sumos su priešingais ženklais nei įprastai, taip pat įtraukiama už sandorį į banko sąskaitą gauta pinigų suma.

LR PVM įstatymo 62 straipsnio 3 dalyje nurodyta, jog sandoriai, kurių metu parduodamas lengvasis automobilis, skirtas vežti ne daugiau kaip 8 keleivius, pridėtinės vertės mokesčiu neapmokestinami. Tokiu atveju visa už sandorį gauta pinigų suma Pridėtinės vertės mokesčio deklaracijoje FR0600 bus atvaizduojama 13 eilutėje „PVM neapmokestinami sandoriai“. Rengiant Metinę pelno mokesčio deklaraciją PLN204, iš sandorio uždirbto pelno suma – 1 700 Eur – įtraukiama į 18 deklaracijos eilutę. Šios sumos įtraukimas į pelno mokesčio bazę turės įtakos galutinei mokėtino pelno mokesčio sumai.

**4 operacija.** 2022 m. 12 mėn. 05 d. įmonė nupirko prekių už 15200 PLN, kai euro ir zloto santykis buvo 4,683 (15200 PLN : 4,683 = 3245.78 Eur). Už pristatytas prekes įmonė atsiskaitė 2022 12 29, kai euro ir zloto santykis buvo 4,698. Situacijos atvaizdavimas apskaitoje pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Pajamos iš teigiamo valiutos kurso pokyčio (sudaryta autorių)

Data	Dok. Nr.	Operacija	Sąsk. Nr.	D	K
12 05	s/f PL1040	Žaliavų įsigijimo savikaina	2010	3245.78	
		Skola tiekėjams	4430		3245.78
12 29	Banko išrašas, buh. pažyma PAŽ0102	Skola tiekėjams	4430	3245.78	
		Sąskaitos bankuose	271		3235.42
		Teigiama valiutų kurso pokyčio įtaka	5803		10.36

Prekių įsigijimo dieną operacija registruojama standartiniu būdu. Atėjus metui atsiskaityti tiekėjui už įsigytas prekes matyti, jog dėl pasikeitusio valiutos kurso skola tapo mažesnė, nei buvo paskaičiuota pirkimo momentu. Skirtumas tarp skolų sumų lygus 10.36 Eur. Skolos apmokėjimo dieną operaciją registruojant apskaitoje, 4 klasės sąskaitoje „Skolos tiekėjams“ debetuojama visa pirkimo momentu kredite užregistruota suma. Kredito pusėje suma išskaidoma į dvi dalis – tiekėjui sumokama suma registruojama 2 klasės sąskaitoje „Sąskaitos bankuose“, o skirtumas dėl valiutos kurso pokyčio pripažįstamas pajamomis ir registruojamas 5 klasės sąskaitoje „Teigiama valiutų kurso pokyčio įtaka“. Rengiant Pelno (nuostolių) ataskaitą, minėta pajamų suma nurodoma eilutėje „Kitos palūkanų ir panašios pajamos“. LR Pelno mokesčio įstatymo 7 straipsnio 1 dalies komentare nurodoma, jog teigiami valiutos kurso pasikeitimai laikomi pajamomis. Vadinasi, gauta suma privalo būti įtraukta ir į Pelno mokesčio deklaraciją PLN204, bei apmokestinta pelno mokesčiu. Pripažinta pajamų suma įrašoma į 18 deklaracijos langelį įtraukiant ją į pelno mokesčio bazę.

2-oje darbo dalyje nagrinėta informacija leidžia įvertinti tam tikrų ūkinių įvykių įtaką verslo subjekto finansinei atskaitomybei, veiklos rezultatui, finansinėms ataskaitoms bei mokesstinėms deklaracijoms. Esant plačiam spektrui pajamų rūšių, nustatyta, kaip įvairių klasių pajamos atsispindi finansinių atskaitų eilutėse, mokesstinėse deklaracijose, kokia jų įtaka mokėtinam pelno mokesčiui bei kokios išimties taikomos tam tikrų pajamų apmokestinimui.

### Išvados

1. Išanalizavus ir apibendrinus literatūroje pateikiamus pajamų apibrėžimus galima prieiti išvadą, jog pajamos – tai grynojo turto bei ekonominės naudos padidėjimas per atskaitinį laikotarpį dėl suteiktų paslaugų, parduotų prekių ar turto perleidimo. Apskaitoje pajamos registruojamos vadovaujantis kaupimo ir palyginimo principais. Pajamų dėka galima įvertinti veiklos rezultatus bei efektyvumą.

2. Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys pajamų apskaitą Lietuvoje yra LR Pelno mokesčio įstatymas, LR Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas, LR Finansinės apskaitos įstatymas bei LR Įmonių atskaitomybės įstatymas. 10–asis Verslo apskaitos standartas nuodugnai apibrėžia pajamų iš prekių pardavimo, paslaugų teikimo pripažinimo principus, taip pat nurodo, kaip turėtų būti pateikta informacija apie per laikotarpį uždirbtas pajamas finansinėje atskaitomybėje.

3. Užregistruotos bei išanalizuotos su pajamomis susijusios ūkinės operacijos bei atskleista jų įtaka finansinėms ataskaitoms bei mokesstinėms deklaracijoms. Galima daryti išvadą, jog uždirbtos pajamos tiesiogiai veikia pelno (nuostolių) ataskaitą, balansą bei jų rezultatus, taip pat pajamos atsispindi mokesstinėse deklaracijose bei įtakoja mokėtinų mokesčių sumas. Siekiant pajamų apskaitą tvarkyti tikslingai privalo laikytis ją reglamentuojančių teisės aktų bei standartų.

### Literatūros sąrašas

- Bendikienė, D. (2019). *Finansinė apskaita, metodinė priemonė*. Šiauliai. [ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA FINANSINĖ APSKAITA Metodinė priemonė | Erika Riri - Academia.edu](https://www.siauliai.lt/nuotrauka/1611422181)
- Budrienė L., Drauskurdas V., Deveikis G., Dovidaitė B., Galin O., ir kt. (2019). *Buhalterinės apskaitos žinynas (1 tomas). Ketvirtoji laida*. Vilnius: Pačiolis.
- Dėl 10-ojo verslo apskaitos standarto „Pajamos“ tvirtinimo. 2015 m. birželio 16 d. Nr. VAS-39. TAR, 2015, nr. 9647.
- Ivanuskienė, A. (2016). *Buhalterinė apskaita*. Vilnius: Tyto alba.
- Kalčinskas G., Kalčinskaitė – Klimaitienė. (2017). *Buhalterinė apskaita. Aštuntoji atnaujinta ir papildyta laida*. Vilnius: Pačiolis.
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas: 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675. (2021). Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2022-04-20. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/asr>.
- UAB „Pačiolis“ autorių kolektyvas. *Mokesčių buhalterinės apskaitos sąskaitos*. UAB „Pačiolis“, 2015
- Vaicekuskas, D. (2020). 15-ojo tarptautinio finansinės atskaitomybės standarto, Pajamos pagal sutartis su klientais “taikymas pirmąjį kartą: Lietuvos listinguojamų įmonių tyrimas. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika, (21).
- Verslo apskaitos standartai (VAS). Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie LR finansų ministerijos. <https://avnt.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-1/verslo-apskaitosstandartai/priimti-standartai>
- Zinkevičienė, D. (2004). Pajamų samprata ekonomikoje ir apskaitoje. Tiltai, (1), 29-35.



### **INCOME FINANCIAL AND TAX ACCOUNTING**

The article addresses the notion and essence of revenue as offered by various authors, the classification of revenue, and the regulation of financial and tax accounting in accordance with legal acts. Sales operations, revenue from property obtained without consideration, and revenue income from other activities are described, together with the accounting characteristics of their representation. Analyse the impact of various types of revenue on the company's financial reporting and tax forms. The revenue-related transactions have the biggest effect on the profit (loss) statement and the corporate income tax form PLN204.

Key words: revenue, profit (loss) statement, corporate income tax form.

# ŠAŅAUDŲ ĮTAKA MOKESČIŲ KONTEKSTE

*Kornelija Sungailaitė (stud.), Gintarė Vyturytė (stud.), vadovė Lina Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje aptariama sąnaudų svarba. Apibūdinama sąnaudų sąvoka, sąnaudų pripažinimo principai, tai yra kaupimo ir palyginimo principai. Atskleidžiama sąnaudų klasifikacija bei reglamentavimas. Pateikiama sąnaudų sąskaitų ištrauka iš pavyzdinio sąskaitų plano. Atskleidžiamos sąnaudos iš mokestinės pusės, tai yra iš taršos mokesčio, nekilnojamojo turto mokesčio, pelno mokesčio. Pateikiami mokesčių tarifai, sąlygos bei skaičiavimai. Pateikiamos užpildytos mokesčių deklaracijos.

Raktiniai žodžiai: sąnaudos, pardavimo savikaina, pardavimo sąnaudos, bendrosios ir administracinės sąnaudos, mokestis, deklaracija.

## Įvadas

Kiekviena įmonė, kiekvieną dieną, mėnesį patiria veiklos sąnaudas. Šios sąnaudos mažina įmonės gaunamą pelną, nes kuo sąnaudų suma yra didesnė, tuo mažiau lieka įmonei pelno. Sąnaudos net gi apibūdinamos kaip ekonominės naudos sumažėjimas norint uždirbti pajamas. Sąnaudos yra skirstomos į pardavimo savikainas, kitos veiklos, pardavimo, finansinės ir investicinės veiklos, bendrąsias ir administracines sąnaudas bei pelno mokesčio sąnaudas. Taip pat į sąnaudas įeina ir mokesčiai, tai yra taršos mokestis, nekilnojamojo turto mokestis, pelno mokestis. Mokesčiai yra privalomos įmonės sąnaudos tam, kad įmonė galėtų tinkamai vykdyti savo veiklą.

**Šio tyrimo problema:** Kokia sąnaudų įtaka mokesčių kontekste?

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti sąnaudas mokesčių kontekste.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Apibendrinti sąnaudas teoriniu aspektu.
2. Išnagrinėti sąnaudas iš mokestinės pusės.

**Tyrimo objektas** – sąnaudų poveikis mokesčiams.

**Tyrimo metodai:** verslo apskaitos standartų analizė, Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo analizė, duomenų susistemimas.

## Sąnaudų apskaitos teoriniai aspektai

Tam, jog įmonės uždirbtų pelną reikalingas verslo organizavimas, pajamų ir sąnaudų formavimosi supratimas bei jų struktūros įtaka galutiniam veiklos rezultatui. Įmonėms veiklai vykdyti reikia panaudoti turta, pirkti teikiamas paslaugas iš kitų įmonių, mokėti mokesčius valstybei, mokėti darbo užmokesį, generuoti įvairias sąnaudas, nulemtas specifinių įmonės aplinkybių. Visa tai bus panaudota pajamoms gauti. Prieš dešimtmetį sąnaudų supratimas buvo, kad įmonės vykdydamos savo veiklą, siekia uždirbti kuo daugiau pajamų, patirti kuo mažesnes sąnaudas ir tuo pačiu gauti kuo daugiau pelno. Įmonė galės skaičiuoti pelną, jei per ataskaitinį laikotarpį uždirbtos pajamos bus didesnės už patirtas išlaidas. Jeigu išlaidos (sąnaudos) viršija pajamas, tada turi būti įvertinami patirti nuostoliai (Bikienė ir Pučkienė, 2012).

O šiuo metu pagal 11-ojo verslo apskaitos standarto „Sąnaudos“ metodines rekomendacijas (2015), sąnaudos, tai „ekonominės naudos sumažėjimas dėl turto sunaudojimo, pardavimo, netekimo, vertės sumažėjimo ir prisiimtų įsipareigojimų per ataskaitinį laikotarpį, kai dėl to sumažėja nuosavas kapitalas, išskyrus tiesioginį jo mažėjimą. Žemiau esančioje 1 lentelėje yra pateikiami kitų autorių sąnaudų sąvokos apibrėžimai.

**1 lentelė. Sąnaudų apibrėžimai (sudaryta autorių pagal pateiktų autorių apibrėžimus)**

Autorius	Sąvoka
A. Ivanauskienė (2016)	Sąnaudos – tai ekonominės naudos sumažėjimas dėl turto sunaudojimo, turto pardavimo, netekimo arba turto vertės sumažėjimo, arba įsipareigojimų prisiėmimo per ataskaitinį laikotarpį, kai dėl to sumažėja nuosavas kapitalas, išskyrus jo tiesioginį mažinimą.
F. Wood, A. Sangster, 2015)	Sąnaudų, sunaudotų pajamoms gauti, nustatymas vadinamas sąnaudų suderinimu su pajamomis. Šios koncepcijos taikymo raktas yra tai, kad į visas pajamas ir sąnaudas, susijusius su finansiniu laikotarpiu, su kuriuo susijusios finansinės ataskaitos, reikėtų atsižvelgti neatsižvelgiant į gavimo ar mokėjimo datą.
C. S. Warren, J. M. Reeve, J. Duchac (2017)	Sąnaudos yra sumos, naudojamos pajamoms gauti. Sąnaudų pripažinimo principas, kartais vadinamas atitikimo principu, reikalauja, kad sąnaudos būtų registruojamos tuo pačiu laikotarpiu kaip ir susijusios pajamos. Tai padarius galima pranešti apie laikotarpio pelną ar nuostolius.
A. Dovidaitė ir kt. (2012)	Sąnaudos – ekonominės naudos sumažėjimas dėl turto sunaudojimo, pardavimo, netekimo, jo vertės sumažėjimo ar prisiimtų įsipareigojimų per ataskaitinį laikotarpį, kai dėl to sumažėja nuosavas kapitalas, išskyrus tiesioginį jo mažinimą. Sąnaudos mažina įmonės ataskaitinio laikotarpio veiklos rezultatą ir nuosavą kapitalą. Sąnaudos – vienas iš veiklos efektyvumo rodiklių, parodantis įmonės pastangas uždirbant ataskaitinio laikotarpio pajamas.
Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas (2022)	Sąnaudos – visos išlaidos, patirtos uždirbant pajamas.

Visi išvardinti autoriai sąnaudas apibrėžia skirtingais žodžiais, terminais, tačiau esmė lieka ta pati. Sąnaudos, tai ekonominės naudos sumažėjimas dėl turto padarinių, kai dėl to sumažėja nuosavas kapitalas bei ataskaitinio laikotarpio veiklos rezultatas. Svarbu, kad sąnaudos atitiktų sąnaudų apibrėžimą ir būtų galima tinkamai nustatyti jų vertę, tam, kad sąnaudos apskaitoje būtų pripažįstamos, registruojamos bei parodomos pelno (nuostolių) ataskaitoje.

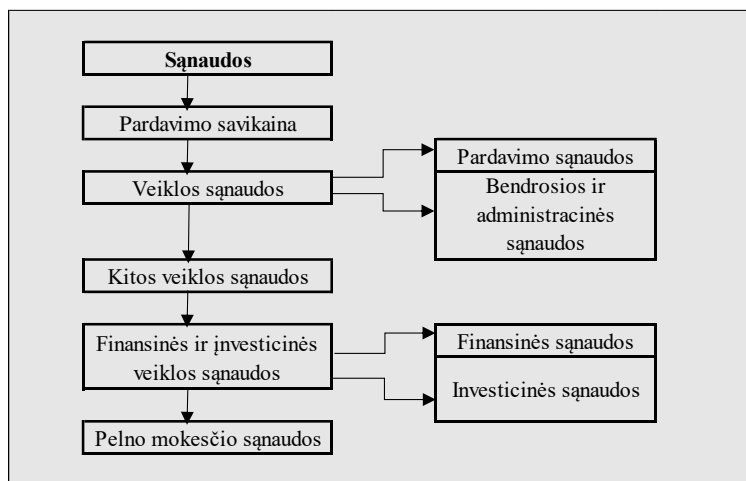
Tam, kad teisingai apskaitoje apskaityti sąnaudas, reikia vadovautis sąnaudų pripažinimo principais. Remiantis 11- liktu apskaitos standartu, sąnaudos yra pripažįstamos dviem skirtingais principais, tai yra kaupimo ir palyginimo principas. Šie principai skiriasi tuo, kad:

- Kaupimo principas, tai ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių apskaitoje registravimas tik tada kai jos įvyksta, nepaisant to, kada gauti ar sumokėti buvo pinigai.
- Palyginimo principas, tai ataskaitinio laikotarpio pajamų susiejimas su patirtomis toms pajamoms uždirbti sąnaudomis. Sąnaudos apskaitoje registruojamos tada kada jos patiriamos, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su tuo pačiu sandoriu. Sąnaudomis pripažįstama gali būti tik ta kaštų dalis, kuri patiriama uždirbant ataskaitinio laikotarpio pajamas arba negali būti susiejama su ateinančio laikotarpio pajamų uždirbimu. O sąnaudos, kurios patenka į skirtingus ataskaitinius laikotarpius, turi būti paskirstytos per tuos ataskaitinius laikotarpius, per kuriuos sąnaudos teiks įmonei ekonominę naudą.

Sąnaudų apskaitą reglamentuoja:

- 11- tasis verslo apskaitos standartas „Sąnaudos“,
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas,
- Tarptautiniai apskaitos standartai.

Taip pat, sąnaudos yra klasifikuojamos į šešias grupes pateiktas 1 pav.



1 pav. Sąnaudų klasifikacija (sudaryta autorių pagal 11 - tą verslo apskaitos standartą, 2015)

Pagal Česnauskę (2018), pardavimo savikaina, tai prekės parduotos per ataskaitinį laikotarpį įsigijimo savikaina, produkcijos pasigaminimo savikaina per ataskaitinį laikotarpį bei suteiktų paslaugų per ataskaitinį laikotarpį suteikimo sąnaudos. Įtraukiama tik tokia išlaidų dalis, kuri yra tiesiogiai susijusi su prekėmis, produkcijomis bei paslaugomis, kurios buvo parduotos per ataskaitinį laikotarpį.

Pardavimo sąnaudos, tai sąnaudų dalis, kuri susijusi su prekių pardavimu ataskaitiniu laikotarpiu. Šioms sąnaudoms galima priskirti komisinius mokesčius pardavėjams, prekybos patalpų nuomą, reklamos sąnaudas, darbuotojų darbo užmokestį, atidėjinių sąnaudas bei kitas pardavimo sąnaudas.

Bendrosios ir administracinės sąnaudos nėra susijusios su pardavimų apimtimi. Tai sąnaudų dalis, kuri patiriama pajamoms uždirbti per ataskaitinį laikotarpį. Šios sąnaudos turi būti pripažįstamos tada, kada jos buvo patirtos ir apskaitoje registruojamos ir finansinėse ataskaitose pateikiamos tą patį ataskaitinį laikotarpį.

Pagal 11-tąjį verslo apskaitos standartą (2015), finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos, tai su finansiniu turto ar finansiniu įsipareigojimu susijusi finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos. Šios sąnaudos pripažįstamos bendra sąnaudų pripažinimo ir įvertinimo tvarka.

Pelno mokesčio sąnaudos pripažįstamos kaupimo principu bei reglamentuotos pelno mokesčio įstatymo.

Taip pat sąnaudos iš tarptautinės perspektyvos dar gali būti skirstomos į lydinčias ir nelydinčias (jau patirtos – negražintinos, neišvengiamos), alternatyvias bei išvengiamas sąnaudas, priverstines bei valdomas. Sąnaudų skirstymas priklauso nuo to, kokius sprendimus ruošiamasi priimti bei kokių tikslų siekia įmonė.

Žvelgiant mūsų šalyje esančią įstatymine bazę, pavyzdiniame sąskaitų plane visa 6 klasė yra sąnaudos. Sąskaitų plane yra pateikiamos 8 sąskaitos, kurių kiekviena dar išskirta į subsąskaitas, tam, kad kuo daugiau ir lengviau būtų galima išskirti sąnaudas. Sąnaudų sąskaitos pateiktos 2 pav.

6 ŠAŅAUDOS	
<b>60 Pardavimo savikaina</b>	63081 Neatskaitomo pridėtinės vertės mokesčio sąnaudos
600 Parduotų prekių ir suteiktų paslaugų savikaina	63082 Aplinkos teršimo mokesčio sąnaudos
6000 Parduotų prekių savikaina	63083 Kitų mokesčių sąnaudos
6001 Suteiktų paslaugų savikaina	6309 Turto vertės sumažėjimo sąnaudos
6002 Įsigytų prekių ir paslaugų savikaina	63090 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimo sąnaudos
6003 Tiesioginės gamybos išlaidos	63091 Atsargų vertės sumažėjimo sąnaudos
6004 Netiesioginės gamybos išlaidos	63092 Nematerialiojo turto vertės sumažėjimo sąnaudos
6005 Atsargų padidėjimas (sumažėjimas)	63093 Ilgalaikio materialiojo turto vertės sumažėjimo sąnaudos
609 Nuolaidos, grąžinimas (-)	63094 Kito turto vertės sumažėjimo sąnaudos
<b>61 Sąnaudos dėl biologinio turto tikrosios vertės pokyčio</b>	6310 Atidėjimų sąnaudos
<b>62 Pardavimo sąnaudos</b>	6311 Baudų ir delspinigių sąnaudos
6200 Komisiniai mokesčiai pardavėjams	6312 Kitos bendrosios ir administracinės sąnaudos
6201 Prekybos pastatų ir įrangos vertės nusidėvėjimas	6313 Gautos nuolaidos (-)
6202 Paslaugų ir prekių reklamos sąnaudos	<b>64 Kitos veiklos sąnaudos</b>
6203 Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos	6400 Ilgalaikio turto perdavimo nuostoliai
6204 Atidėjimų sąnaudos	6401 Kitos sąnaudos
6208 Kitos pardavimo sąnaudos	<b>67 Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas</b>
6209 Gautos nuolaidos (-)	6701 Ilgalaikio finansinio turto vertės sumažėjimo sąnaudos
<b>63 Bendrosios ir administracinės sąnaudos</b>	6702 Trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimo sąnaudos
6300 Nuomos sąnaudos	<b>68 Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos</b>
6301 Remonto ir eksploatacijos sąnaudos	6800 Įmonių grupės įmonių suteiktų paskolų palūkanų sąnaudos
6302 Išmokų tretiesiems asmenims sąnaudos	68001 Patronuojančiosios įmonės suteiktų paskolų palūkanų sąnaudos
6303 Draudimo sąnaudos	68002 Patronuojamųjų įmonių suteiktų paskolų palūkanų sąnaudos
6304 Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos	6801 Asocijuotųjų įmonių suteiktų paskolų palūkanų sąnaudos
6305 Tantiemos ir kitos panašios išmokos	6802 Kitų įmonių suteiktų paskolų palūkanų sąnaudos
6306 Ilgalaikio materialiojo turto vertės nusidėvėjimo sąnaudos	<i>Sąskaitų pavadinimai pateikti:</i>
6307 Nematerialiojo turto vertės amortizacijos sąnaudos	<i>№ 122, 2016-01-28, pasikeičia TAR 2016-01-28, i. k. 2016-01730</i>
6308 Veiklos mokesčių sąnaudos	6803 Neigiami valiutų kursų pokyčio įtaka
63080 Nekilnojamojo turto mokesčio sąnaudos	6804 Baudų ir delspinigių sąnaudos
	6805 Iš investicinių priemonių atsiradę nuostoliai
	6806 Palūkanų sąnaudos už finansinės nuomos būdu įsigytą turtą
	6808 Investicijų tikrosios vertės sumažėjimo nuostoliai
	6809 Investicijų perdavimo nuostoliai
	6810 Kitos finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos
	<b>69 Pelno ir panašūs mokesčiai</b>
	6900 Ataskaitinių metų pelno ir panašūs mokesčiai
	6901 Atidėtojo pelno mokesčio sąnaudos (pajamos)

## 2 pav. Sąnaudų sąskaitos pavyzdiniame sąskaitų plane (Audito ir apskaitos tarnyba. Pavyzdinis sąskaitų planas)

Šį sąskaitų planą galima išskirstyti į dar detalesnes subsąskaitas labiau pritaikytas konkrečiai įmonei.

Apibendrinant sąnaudas teoriniu aspektu, galima įžvelgti, kad sąnaudos yra neatsiejama dalis nuo pajamų. Tam, kad uždirbtume pajamas, turime patirti sąnaudas, tai gali būti pardavimo sąnaudos, bendrosios ir administracinės sąnaudos ar kitos. Tai galima teigti, kad sąnaudos, tai svarbus rodiklis nusakantis kokį kiekį ir kokių išteklių įmonė per ataskaitinį laikotarpį panaudoja.

### Sąnaudos iš mokesstinės pusės

Sąnaudos yra svarbios visiems verslo mokesčiams, pavyzdžiui taršos mokesčiui iš mobiliųjų taršos šaltinių svarbios kuro sąnaudos, nekilnojamojo turto mokesčiui bei pelno mokesčiui svarbios visos sąnaudos.

**Taršos mokesčiui** reikalingas visi sunaudoti įmonės degalai per kalendorinius metus, kadangi degalų kiekis yra sunaudojamas įmonės reikmėmis ar jos veiklos vykdymui. Jis yra parodomas sąnaudose kaip priemonė pasiekti tikslą. Taršos mokesčio tarifai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. 2022 m. taršos mokesčio tarifai už aplinkos teršimą iš mobiliųjų taršos šaltinių (Lietuvos Respublikos mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas, 2022)

Transporto priemonė	Degalų rūšis arba ciklas	Tarifas, Eur/t arba už kilimo ir tūpimo cūda
1. Kelių transporto priemonės ir kiti ne keliais judantys mechanizmai, išskyrus naudojamus žemės ūkio veiksiai	benzinas	8
	dyzelinas ir gazolis	10
	suskystintos naftos dujos	8
	suslėgtos gamtinės dujos	7
	benzinas	13
2. Vandenių transporto priemonės	dyzelinas	14
	mazutas ir gazolis, kurio sieringumas ≤ 0,5 proc.	3
	mazutas ir gazolis, kurio sieringumas > 0,5 proc., bet ≤ 1,5 proc.	6
	mazutas ir gazolis, kurio sieringumas > 1,5 proc.	8
3. Geležinkelių transporto priemonės	dyzelinas	11
4. Oro transporto priemonės, naudojamos keleiviams ir kroviniams vežti	už vieną kilimo ir tūpimo cūda	2
5. Kitos oro transporto priemonės	žibalas arba kita	10

Svarbu atkreipti dėmesį, kad remiantis Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, apskaičiuojant 2021 m. mokesčių už mobiliuosius taršos šaltinius tarifai indeksuojami taikant koeficientą - 1,138. Taršos mokesčio deklaracija FR0521 yra teikiama kiekvienais metais iki vasario 15 d. Tam, kad deklaracijoje tinkamai būtų galima apskaičiuoti taršos mokesčių, reikia sunaudotą degalų kiekį per kalendorinius metus perskaiciuoti iš litrų į tonas, remiantis perskaiciavimo koeficientais pateiktais Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos. Koeficientai yra tokie:

- Benzinas – 0,75;
- Dyzelinas – 0,84;
- Suskystintos naftos dujos – 0,54;
- Suslėgtos gamtinės dujos – 0,69.

Pavyzdžiui, jeigu įmonė per 2021 m. sunaudojo 980 litrų benzino, tai tonų apskaičiavimas bus toks, kad sunaudoti degalai padalinta iš 1000 ir padauginta iš perskaiciavimo koeficiento ( $980/1000 \cdot 0,75 = 0,735$ ). Tada lieka

užpildyti deklaracijoje reikalingus laukelius, įrašyti paskaičiuotas tonas ir taršos mokestis bus paskaičiuotas kaip pateikta 3 paveiksle.

11 Mobilio taršos šaltis / šaltis	12 Dujų / šaltis	13 Savivaldybės kodas	14 RAAD kodas	15 Mobilio taršos šaltinio skaičius	16 Mobilio taršos šaltinio apšildymas	17 Koregavimo koeficientas	18 Susaudojas Lietuvos dujų kelių (š) arba kilmė - šilimo dujų šaltis	19 Tarifas	21 Mokesčio suma (17x18x19x20)	
K	1	19		1	50	1.0000		0.735	8.00	7

3 pav. 2022 m. taršos mokesčio apskaičiavimas FR0521 deklaracijoje (sudaryta autorių)

Taršos mokesčio korespondencija ataskaitinių metų pabaigoje būtų Debetas 63082 (Aplinkos teršimo mokesčio sąnaudos), Kreditas 4493 (Kiti į biudžetą mokėtini mokesčiai).

**Nekilnojamojo turto mokestis** yra priskiriamas prie sąnaudų, nes tai yra ne susiję su įmonės tiesiogine veikla. Įmonės nekilnojamas turtas yra tik apmokestinamas turto mokesčiu, kas yra įmonei išlaidos, tam, kad galėtų vykdyti veiklą savo pastatuose. Nekilnojamojo turto mokesčio tarifas priklauso nuo nekilnojamojo turto mokesstinės vertės, tarifas yra nustatomas savivaldybės, atsižvelgiant į vieną ar kelis šių kriterijų (Valstybė mokesčių inspekcija, 2022):

- Nekilnojamojo turto paskirtį,
- Nekilnojamojo turto naudojimą,
- Nekilnojamojo turto teisinį statusą,
- Nekilnojamojo turto technines savybes,
- Nekilnojamojo turto priežiūros būklę,
- Nekilnojamojo turto apleistumo būklę,
- Mokesčio mokėtojų kategorijas (dydį ar teisinę formą, ar socialinę padėtį)
- Nekilnojamojo turto vietą.

Nekilnojamojo turto mokesčiui apskaičiuoti yra pildoma KIT711 deklaracija, ją reikia pateikti ir sumokėti mokestį reikia iki kitų metų vasario 15 d. Svarbu pabrėžti tai, kad nekilnojamojo turto mokestis skaičiuojasi nuo mokesstinės vertės, kuri pateikiama registrų centre įvedus unikalų objekto numerį. Pavyzdžiui, turimo nekilnojamojo turto mokesstinė vertė 415 000 eurų, tada pagal savivaldybę, kurioje yra nekilnojamas turtas, susirandi tarifą. Šiuo atveju nekilnojamas turtas yra Kauno mieste, atitinka visus kriterijus pateiktus 4 paveiksle, tai jo tarifas yra 0,7 proc.

4. Nustatyti nekilnojamojo turto mokesčio tarifą smulčiojo verslo subjektams – verslininkams ir labai mažoms įmonėms, atitinkantiems Lietuvos Respublikos smulčiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo reikalavimus, – 0,7 proc. nekilnojamojo turto mokesstinės vertės.

#### 4 pav. Ištrauka iš Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimo "Dėl 2020 metų nekilnojamojo turto mokesčio tarifų nustatymo" (Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas)

Taigi, deklaracijoje užpildžius visus reikiamus laukelius, gauname apskaičiuotą nekilnojamojo turto mokestį pateiktą 5 pav.

10 Apskaičiuota mokesčio suma (KIT711S priedų lapų 5-15 laukelių suma)										3	1	5	3
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---

5 pav. 2022 m. nekilnojamojo turto apskaičiavimas KIT711 deklaracijoje (sudaryta autorių)

Kadangi, nekilnojamojo turto mokestis viršija 500 Eur per metus, tai yra mokamas avansinis nekilnojamojo turto mokestis. Šiuo atveju būtų suma pateikta 6 pav.

17 Avansinio mokesčio suma už I ketvirtį										7	2	6
18 Avansinio mokesčio suma už II ketvirtį										7	2	6
19 Avansinio mokesčio suma už III ketvirtį										7	2	6

6 pav. 2022 m. avansinio nekilnojamojo turo mokesčio suma (sudaryta autorių)

Avansinio mokesčio sumą reikia sumokėti:

- Už 1 ketv. Iki 2023.03.15

- Už 2 ketv. Iki 2023.06.15
- Už 3 ketv. Iki 2023.09.15

Korespondencija ataskaitinių metų gale nekilnojamojo turto mokesčio būtų Debetas 63080 (nekilnojamojo turto mokesčio sąnaudos), Kreditas 4493 (Kiti į biudžetą mokėtini mokesčiai).

**Pelno mokestis** yra taikomas visoms pelno siekiančioms įmonėms. Remiantis Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymu (2022), pelno mokesčio tarifai yra trys:

- Standartinis – 15 proc.
- Lengvatinis 5 proc., jei įmonėje dirba 10 asmenų, mokesčio laikotarpio pajamos neviršija pajamos neviršija 300 000 ir atitinka kitus kriterijus pateiktus pelno mokesčio įstatyme.
- Lengvatinis 0 proc. – taikomas naujai įregistruotoms įmonėms (nuo kitų metų būtų taikomas 5 proc. tarifas), jei įmonėje dirba 10 asmenų, mokesčio laikotarpio pajamos neviršija pajamos neviršija 300 000 ir atitinka kitus kriterijus pateiktus pelno mokesčio įstatyme.

Pajamos yra skirstomos į apmokestinamąsias (įprastos, standartinės pajamos) ir neapmokestinamąsias (draudimo žalos atlyginimas, gautas kitos žalos atlyginimas, netesybos, delspinigiai) pajamas.

Taip pat yra skirstomi ir atsiskaitymai (sąnaudos):

- Leidžiami atsiskaitymai (įprastinės sąnaudos),
- Neleidžiami atsiskaitymai (sąnaudos, nesusijusios su pajamų uždirbimu)(delspinigiai, baudos, pramogos),
- Ribojamų dydžių leidžiami atsiskaitymai (sąnaudos, kurias turiu įvertinti ar galiu atskaityti 100 proc.; pavyzdžiui, reprezentacinės sąnaudos, natūrali netektis, beviltiškos skolos).

Šie atsiskaitymai bei pajamos yra reikalingi tam, kad apskaičiuoti apmokestinamąjį pelną, taigi, iš pajamų atimamos neapmokestinamosios pajamos, atskaitomi leidžiami atsiskaitymai, atskaitomi ribojamų dydžių leidžiami atsiskaitymai (Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas, 2022). Šis pelno mokestis yra apskaičiuojamas PLN 204 deklaracijoje ir deklaracija pateikiama iki kitų metų birželio 15 d.

Pavyzdžiui, pildome deklaraciją už 2022 m., tai deklaracijoje reikia užpildyti viską iki 17 langelio. Mokestinis laikotarpis 2022-01-01 iki 2022-12-31. 18 eilutėje nurodome visas pajamas iš Didžiosios knygos šiuo atveju 376 956 eurų, 19 laukelyje nurodome pelną prieš apmokestinimą šiuo atveju 22 434 eurų. Priede S nurodome neleidžiamus atsiskaitymus šiuo atveju puse reprezentacinių sąnaudų 61 euras, priede Z nepamokestinamas pajamas (neturime). Kaip atrodo užpildyta deklaracija, pateikiama 7 pav.

II. Mokesčio bazė		18   Mokesčio bazė (braižyti visų vieneto pajamų / apmokestinamųjų ir neapmokestinamųjų pajamų, pažymėjusių pajamų) suma		3 7 6 9 5 6		17C   Ar užpildoma deklaracijos M dalis (Papildoma Kredito įstaigų pelno mokesčio apskaičiavimas)?	
<b>III. Apmokestinamojo pelno ir pelno mokesčio apskaičiavimas</b>							
19	Pelno (nuostolių atskaitoje apskaičiuotas mokesčių metų pelnas (+) / nuostoliai (-) prieš apmokestinimą			2	2	4	3
20	Sąnaudų suma, laikomos neleidžiamais atskaitymais (rašoma suma iš PLND04S priedo S3 laukelio)					6	1
21	Pajamų (beind) padidimo PM) nusilygis dvejetainis suma (21=22+23+24+25+26), iš to sk.						
22	Turto vertės padidimo pajamos, kai turto perdutas pagal nuomos sandorį pagal PM 38 str.						
23	Mokesčio laikotarpio pajamų beind padidimas (sąnaudų sumažinimas) pagal PM 40 str. 2 d.						
24	Mokesčio laikotarpio nuostolių suma, gautas (išgautas) vienetas pagal PM 43 str. 3 d. (apskaičiuota nuo mokesčio laikotarpio pradžios iki pabaigos)						
25	Pajamos dėl skirtingų pradžioje apskaičiuojamų PM						
25A	Turto perėjimo pajamos pagal PM 40-2 str.						
25B	Pajamų suma dėl mokesčių bazės neįrašymo (PM) 4 str. 6 d. 3 p.)						
26	Neapmokestinamosios pajamos, nurodytos PM 12 str. (rašoma suma iš PLND04Z priedo Z3 laukelio)						
27	Neįtraukiamos mokesčio bazės pajamos (27=28+29+30+31+31A), iš to sk.						
28	Lietuvos vieneto pajamos, uždribtos per nuostolius buvusias pagal PM 4 str. 1 d.						
29	Iš Lietuvos vieneto gauti apmokestinami dividendai pagal PM 33 str. 1 d.						
30	Iš Lietuvos vieneto gauti neapmokestinami dividendai pagal PM 33 str. 2 d.						
31	Iš užsienio vieneto gauti dividendai pagal PM 35 str.						
31A	Lietuvos vieneto pajamų dalis pagal PM 39 str. 10 d.						
32	Sąnaudų, mažinančių pelną (dinaminių nuostolių, bendra suma) (32=33+34+35+36+36A), iš to sk.						
33	Trigubo dydžio MTEP suma, sąnaudos pagal PM 17-1 str. (laikoma užtikomas, kai užpildytas PLND04S priedo S2 laukelis pagal 26 kodą)						
34	Rimo arba lo dalies gamybai neįvydinti sukurti išdų suma pagal PM 17-2 str. (laikoma užtikomas, kai užpildytas PLND04S priedo S2 laukelis pagal 26 kodą)						
35	Beviltiškos skolos						
36	Išpaikinto turto nusidėjimo ir / ar amortizacijos suma pagal PM 18 ir 19 str.						
36A	Prailgusio mokesčio laikotarpio neaprašyti pajamų suma (PM) 30-1 str. 9 d.)						
37	Mokesčio laikotarpio vidėios (be pažymėjusių pajamų) pelnas (+) / nuostoliai (-) (37=19+20+21+25+27+32)					2	2
38	Pažymėtos pajamos (suma) (rašoma iš PLND04K priedo I paų K5 laukelio)					4	9
Iš viso: Pelnas (nuostoliai) prieš mokesčių bazės apskaičiavimą							5

7 pav. 2022 m. PLN204 deklaracija (sudaryta autorių)

8 pav. 2022 m. PLN204\_2 deklaracija (sudaryta autorių)

9 pav. 2022 m. PLN204 deklaracijos S priedas (sudaryta autorių)

Apskaičiuotas pelno mokestis gavosi 3 374 eurai, jo korespondencija, tai Debete 6900 (Pelno mokesčio sąnaudos), Kredite 4470 (Pelno mokesčio išsipareigojimai).

Taigi, apibendrinant sąnaudas iš mokesstinės pusės, visi išvardinti mokesčiai, tai yra taršos mokestis iš mobiliųjų taršos šaltinių, nekilnojamo turto mokestis, pelno mokestis yra priskiriami prie sąnaudų.

### Išvados

1. Įmonės uždirbdamos pajamas, patiria sąnaudas pajamoms uždirbti. Sąnaudos, tai svarbus rodiklis nusakantis kokį kiekį ir kokių išteklių įmonė per atskaitinį laikotarpį panaudoja, tai yra ekonominės naudos sumažėjimas dėl turto sunaudojimo, turto pardavimo, netekimo arba turto vertės sumažėjimo, arba išsipareigojimų prisiėmimo per atskaitinį laikotarpį, kai dėl to sumažėja nuosavas kapitalas, išskyrus jo tiesioginį mažinimą. Sąnaudos pripažįstamos kaupimo arba palyginimo principais. Taip pat sąnaudos klasifikuojamos į grupes, tai yra pardavimo savikaina, veiklos sąnaudos, kitos veiklos sąnaudos, finansinės ir investicinės sąnaudos bei pelno mokesčio sąnaudos. Taip pat iš tarptautinės perspektyvos sąnaudos dar gali būti skirstomos į lydinčias ir nelydinčias, alternatyvias bei išvengiamas sąnaudas, priverstines bei valdomas. Šis sąnaudų skirstymas priklauso nuo to, kokius sprendimus ruošiamasi priimti ateityje bei kokių tikslų siekiama pasiekti įmonėje.

2. Sąnaudos taip pat turi reikšmės ir svarbos įmonės mokesčiams. Taršos mokesčiui reikalingas sunaudojamas kuras, kuris nurašomas į sąnaudas, pelno mokesčiui apskaičiuoti reikalingos sąnaudos patiriamos per atskaitinį laikotarpį pajamoms uždirbti, tam, kad būtų galima tikslingai apskaičiuoti pelno mokestį. Nekilnojamojo turto mokestis nurašomas į sąnaudas kaip ir kiti išvardinti mokesčiai. Visi mokesčiai turi savus tarifus mokesčiui apskaičiuoti, skirtingas deklaracijas bei deklaracijų pateikimo laikus. Tačiau visi mokesčiai nueina į sąnaudas, tai yra 6 klasę.

### Literatūra

1. Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba (2015). 11-ojo verslo apskaitos standarto „Sąnaudos“ metodinės rekomendacijos. <https://www.avnt.lt/assets/Veiklos-sriitys/Apskaita/VAS/Metodines-rekomendacijos/11-VAS-MR-pagal-5-redakcija-nuo-20160101.pdf>
2. Bikienė J., Pučkienė D. (2012). Buhalterinė apskaita: Teorija ir praktika. *Vadovėlis*. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16851/9789955194385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Česnauskė J. (2018). Apskaitos pagrindai: teorija ir praktika. *Mokomoji knyga*. <https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/96/Apskaitos%20pagrindai%20teorija%20ir%20praktika%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
4. Dovidaitė B. ir kt. (2012). Buhalterinės apskaitos tvarkymas. *Pačiolis*.

5. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/WZKwUFNSpw> Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba (2015). 11-asis verslo apskaitos standartas „Sąnaudos“. <http://www.avnt.lt/assets/Apskaita/VAS-2020/11-VAS.pdf>
6. Ivanauskienė, A. (2016). Būhalterinė apskaita (p. 531). *Tyto alba*
7. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (2022). *Mokestis už aplinkos teršimą iš mobiliųjų taršos šaltinių*. <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/aplinkosauginiai-mokesciai/mokestis-uz-aplinkos-tercima-is-mobiliuju-tarsos-saltiniu>
8. Lietuvos Respublikos mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas: 1999 m. gegužės 13 d. Nr. VIII-1183. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2022-12-31. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.80721/mlwZpkqYPP>
9. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas: 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2022-12-31. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/mRijoOewZB>
10. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas: 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2022-07-01 iki 2022-12-31.
11. Valstybinė mokesčių inspekcija (2022). Nekilnojamo turto mokestis: *Kokie nekilnojamojo turto mokesčio tarifai yra nustatyti savivaldybių sprendimuose?* <https://www.vmi.lt/evmi/tarifai-6-str.-2#kokie-nekilnojamojo-turto-mokes%C4%8Dio-tarifai-yra-nustatyti-savivaldybi%C5%B3-sprendimuose>
12. Valstybinė mokesčių inspekcija (2022). *Nekilnojamojo turto mokestis*. <https://www.vmi.lt/evmi/nekilnojamojo-turto-mokestis2>
13. Warren, C. S., Reeve, J M. Duchac J.. (2017). *Financial & Managerial Accounting*. CENGAGE Learning.
14. Wood, F., Sangster A. (2015). *Frank Wood's Business Accounting* (Thirteenth edition). Pearson.

### **THE INFLUENCE OF COSTS IN THE CONTEXT OF TAXES**

In order for companies to make a profit, it is necessary to organize business, understand the formation of income and costs, and the influence of their structure on the final performance. Companies need to use assets, buy services from other companies, pay taxes to the state, pay wages, and generate various costs determined by the specific circumstances of the company. All of this will be used to generate revenue. Thus, expenses are a decrease in economic benefits due to the consumption of assets, the sale of assets, the loss or decrease in the value of assets, or the assumption of liabilities during the reporting period, when this results in a decrease in equity, except for its direct reduction. Costs are allocated to accrual and comparison principles. Costs are classified into cost of sales, operating costs, other operating costs, financial and investment costs, and corporate tax costs. Costs are also important for taxes. For example, pollution tax from mobile sources of pollution, real estate tax and profit tax. All these fees have their own rates, declarations and conditions, but they all fall under the company's expenses.

Keywords: costs, cost of sales, sales costs, general and administrative costs, tax, declaration.



# VARIKLINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ IR MOTOCIKLŲ DIDMENINĖS IR MAŽMENINĖS PREKYBOS BEI REMONTO SEKTORIAUS APYVARTINIO KAPITALO ANALIZĖ

*Živilė Šarapnickytė (stud.), vadovė dr. Lina Sinevičienė*

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama apyvartinio kapitalo valdymo įtaka įmonių pelningumo ir likvidumo rodikliams. Tinkamas apyvartinio kapitalo valdymas yra labai svarbus, nes nuo to priklauso įmonių finansiniai rezultatai. Apyvartinio kapitalo valdymo analizei buvo pasirinkta nagrinėti vienas Lietuvos ekonominės veiklos sektorius ir du subsektoriai, kurie yra: G45 Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas, G451 Variklinių transporto priemonių pardavimas ir G453 Variklinių transporto priemonių atsarginių dalių ir pagalbinių reikmenų pardavimas. Straipsnyje pateikiama sektoriaus ir subsektorių palyginamoji 2015-2021 m. laikotarpio analizė. Atlikus analizuojamų sektorių analizę buvo nustatyta, kad tiek pelningumo, tiek likvidumo rodikliai yra susiję su apyvartinio kapitalo valdymu, taip pat nustatyta, kad prasidėjus pandemijai sektoriaus ir subsektorių įmonės pradėjo efektyviau valdyti savo apyvartines lėšas, taip gerindamos savo finansinius rezultatus ir mažindamos riziką.

Raktiniai žodžiai: apyvartumas, likvidumas, pelningumas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Apyvartinio kapitalo veiksmingas valdymas yra svarbus ir būtinas, bet kurios verslo organizacijos sėkmei (Mahato & Jagannthan, 2016). Apyvartinis kapitalas dažniausiai yra apibrėžiamas kaip trumpalaikio turto perviršis, viršijantis trumpalaikius įsipareigojimus, be to netinkamas apyvartinio kapitalo valdymas verslui gali baigtis nesėkmėmis, tokiomis, kaip verslo žlugimas (bankrotas). Apyvartinį kapitalą sudaro keturi pagrindiniai komponentai: atsargos, gautinos sumos, grynieji pinigai ir mokėtinos sumos (Wang ir kt., 2020). Šie straipsniai yra labai svarbus, kad būtų galima stebėti, kaip įmonė geba valdyti apyvartinį kapitalą, ar trumpalaikis turtas naudojamas tinkamai ir nėra užšaldomas atsargose, t. y. ar įmonė neturi žymiai daugiau trumpalaikio turto nei įsipareigojimų. Dažnai įmonių vadovams sudėtinga suprasti kaip teisingai reikia valdyti apyvartinį kapitalą, kad likvidumo rodikliai būtų geri ir prireikus išorinio finansavimo jį būtų lengva gauti.

Transporto priemonių naudojimas yra neatsiejamas nuo kasdienio gyvenimo, daugelis žmonių net neįsivaizduoja gyvenimo be automobilio, kuris yra pagrindinė transporto priemonė pasiekti norimam tikslui, kuris gali būti labai įvairus. Dažniausiai transporto priemonės naudojamos, norint pasiekti darbo vietą, leidžiant laisvalaikį, kai norima pasiekti tam tikrą vietą greičiau ir nesiderinant prie viešojo transporto ir pan. Todėl šiame tyrime nuspręsta atlikti būtent G45 Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninės ir mažmeninės prekybos bei remonto sektoriaus ir G451 Variklinių transporto priemonių pardavimo, G453 Variklinių transporto priemonių atsarginių dalių ir pagalbinių reikmenų pardavimo subsektorių apyvartinio kapitalo valdymo analizę.

**Tyrimo problema** – nesugebėjimas tikslingai valdyti apyvartinio kapitalo ir blogų sprendimų priėmimas.

**Tikslas** – išanalizuoti ir palyginti G45 sektoriaus ir jo subsektorių G451 ir G453 apyvartinio kapitalo valdymo ypatumus ir valdymo sprendimų ryšį su pelningumu bei likvidumu.

**Tyrimo objektas** – variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninės ir mažmeninės prekybos bei remonto ekonominės veiklos sektoriaus (G45) ir subsektorių G451 ir G453 apyvartinio kapitalo valdymo rodiklių ir veiklos finansinių rezultatų sąveika.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti apyvartinio kapitalo valdymo svarbą.
2. Atlikti sektoriaus G45 ir subsektorių G451 ir G453 apyvartinio kapitalo valdymo sprendimų ir pelningumo ryšio analizę.
3. Nustatyti sektoriaus G45 ir subsektorių G451 ir G453 apyvartinio kapitalo rodiklių sąryšio analizę su mokumu bei atlikti likvidumo analizę.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė ir palyginamoji statistinių duomenų analizė.

## Apyvartinio kapitalo valdymo svarba

Apyvartinio kapitalo valdymas (*toliau WCM – Working Capital Management*) yra labai svarbus įmonių valdymo aspektas, todėl būtent apyvartinis kapitalas turi didelę įtaką pagrindiniams įmonių finansiniams rezultatams. Kadangi apyvartinis kapitalas yra trumpalaikis turtas atėmus trumpalaikius įsipareigojimus, todėl apyvartinis kapitalas turi būti likvidus ir per daug pinigų neturėtų būti užšaldoma atsargose. Jeigu trumpalaikis turtas nėra pakankamai likvidus, tai reiškia, kad įmonė neturi pakankamai piniginių lėšų padengti trumpalaikius įsipareigojimus, tokius kaip skolas tiekėjams ir pan. Pasak Salman, Falajin ir Oriowo (2014) tinkamas WCM valdymas yra pasiekiamas tada, kai yra derinamas prekių esančių sandėlyje lygis, sąskaitų apmokėjimo terminas ir bei atsiskaitymo su tiekėjais tvarka. O anot

Ali, Madiha and Ali, Syed Babar (2014) tinkamai valdant apyvartinį kapitalą galima pagerinti įmonės pelningumo rodiklius ir pritraukti investicijų.

Siekiant išanalizuoti įmonių apyvartinio kapitalo valdymo sprendimus palyginami mokslinių tyrimų, atliktų įvairiose šalyse, rezultatai (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė. Mokslinių tyrimų rezultatai skirtinguose šaltiniuose ir regionuose**

<b>Autorius</b>	<b>Regionas</b>	<b>Tyrimo rezultatai</b>
Singhania ir Mehta, (2017)	Azija	Tyrimo buvo nagrinėta WCM įtaka pelningumui. Atlikus pinigų apyvartos ciklo (CCC – <i>Cash Conversion Cycle</i> ) analizę kiekvienoje Azijos šalyje buvo nustatyta, kad Kinijos, Tailando, Bangladešo, Malaizijos, Honkongo ir Vietnamo vidutinis CCC yra didesnis nei 100 dienų, o kitose Azijos šalyse – mažesnis nei 100 dienų.
Högerle ir kt. (2020)	Vokietija	Tyrimo buvo nagrinėtas apyvartinio kapitalo ryšys su pelningumu ir akcijų verte. Atlikus tyrimą (2011-2017 m.) nustatyta, kad Vokietijos įmonių vidutinis CCC yra 68 dienos. Tyrimo atlikta regresinė analizė parodė, kad trumpesnis CCC padidina ROCE, taip pat trumpesnis atsargų ir gautinų sumų apyvartumas (DIO ir DSO) turi teigiamą įtaką pelningumui.
Braimah ir kt. (2021)	Gana	Tyrimo nagrinėtas WCM sprendimų poveikis įmonių finansiniams rezultatams. Jo metu nustatyta, kas geresnis WCM turi teigiamą įtaką veiklos efektyvumui ir pelningumui, taip pat tyrimo buvo nustatyta, kad geresnis apyvartinio kapitalo valdymas turi didesnę grąžą akcininkų kapitalui, bet buvo pastebėta, kad tai turi ir neigiamą įtaką skolinimosi lygiui.
Evc ir Şak (2018)	Turkija	Tyrimo nagrinėta WCM svarba ir poveikis įmonių pelningumams. Tyrimo atliktas empirinis tyrimas parodė, kad tinkamas WCM gali padidinti įmonės pelningumą, taip pat pastebėta ir viena iš problemų, tai negebėjimas tinkamai valdyti kreditorinių ir debitorinių procesų.
Hassan ir kt. (2023)	Skandinavija	Tyrimo nagrinėtas WCM ir įmonių finansinių rezultatų ryšys Skandinavijos šalyse. Jame nustatyta, kad geras ilgalaikių ir trumpalaikių skolų valdymas turi teigiamą įtaką finansiniams rezultatams, bet taip pat buvo pastebėta, blogas atsargų valdymas ir skolų tiekėjams apmokėjimo terminas daro neigiamą įtaką.

Atlikus mokslinių tyrimų analizę galima pastebėti, kad visuose skirtingų autorių straipsniuose išskiriama, kad tinkamas WCM turi teigiamą įtaką pelningumo rodikliams, t. y. WCM yra tiesiogiai susijęs su pelningumu. Visuose nagrinėtuose tyrimuose atliekamas empirinis tyrimas, kuriame naudojami statistinių duomenų analizės metodai, tokie kaip koreliacinė ir regresinė analizė, taip pat santykinių rodiklių skaičiavimas ir palyginimas. Taigi remiantis mokslinės literatūros analizės duomenimis bus toliau analizuojami 2015-2021 m. statistiniai sektoriaus G45 ir subsektorių G451 ir G453 duomenys, prieš tai nustačius kokie rodikliai bus vertinami.

Norint atlikti išsamią apyvartinio kapitalo analizę būtina įvertinti, kokiam WCM valdymo tipui priklauso įmonė. WCM išskiria dvi valdymo politikas – WCM investavimo ir WCM finansavimo, kurios skirstomos pagal tipus į konservatyvią, agresyvią ir nuosaikią. WCM investavimo koeficientas parodo trumpalaikio turto ir viso turto santykį. Kai WCM investavimo koeficientas yra didesnis nei 0,5 įmonė taiko konservatyvią investavimo politiką, kai šis koeficientas yra mažesnis nei 0,5 – taikoma agresyvi investavimo politika ir kai koeficientas yra apie 0,5 laikoma, kad įmonė taiko nuosaikią investavimo politiką. Jeigu įmonė taiko agresyvią investavimo politiką, jos pagrindinis tikslas yra optimizuoti (mažinti) investicijas į atsargas ir pirkėjų skolas trumpinant apmokėjimo terminą, o konservatyvi politika atvirkščiai – didina investicijas į atsargas ir pirkėjų skolas, kas lemia įmonės plėtrą ir efektyvesnį valdymą. WCM finansavimo koeficientas – trumpalaikių išpareigojimų ir viso turto santykį. WCM finansavimo politika yra agresyvi tada, kai koeficientas yra didesnis nei 0,5, kai koeficientas yra mažesnis įmonė taiko konservatyvią WCM finansavimo politiką ir kai koeficientas yra apie 0,5 – taikoma nuosaiki WCM finansavimo politika. Jeigu įmonė nusprendžia taikyti agresyvią WCM finansavimo politiką, tai ji orientuojasi į tai, kad būtų ilginamas tiekėjų skolų apmokėjimo terminas, taip įmonė gali padidinti savo pelningumo rodiklius, taikydama agresyvią WCM finansavimo politiką įmonė gali susidurti su rizika. Įmonės, kurios taiko konservatyvią WCM finansavimo politiką, yra linkusios visą ilgalaikį turtą finansuoti ilgalaikėmis finansavimo priemonėmis bei kapitalu, o trumpalaikį turtą – trumpalaikiais išpareigojimais. Įmonės, kurios taiko konservatyvią WCM finansavimo politiką, dažniausiai susiduria su mažesne rizika, bei pasinaudoja tiekėjų taikomomis nuolaidomis, bet tuo pačiu metu praranda galimybę pasinaudoti nemokama finansavimo galimybe, t. y. ilgesniu skolų tiekėjams neapmokėjimo terminu. Taigi vertinant įmonių apyvartinio kapitalo valdymą svarbu įvertinti kokias WCM valdymo politikas taiko.

Norint įvertinti įmonių pelningumo rodiklius, labai svarbu nustatyti pinigų apyvartos ciklą, kuris yra apskaičiuojamas, kai iš atsargų apyvartumo dienomis ir gautinų sumų apyvartumo dienomis sumos yra atimamas skolų tiekėjams sumų apyvartumas dienomis. CCC parodo, kaip greitai įmonėje pinigai keliauja, kol vėl pavirsta pinigais. Kadangi šiuo rodikliu vertinamas pinigų judėjimas, todėl CCC yra glaudžiai susijęs su WCM valdymu, pavyzdžiui, kuo šis ciklas yra trumpesnis tuo įmonei reiks mažiau apyvartinių lėšų. Žinoma CCC dydis labai priklauso nuo analizuojamo sektoriaus ir verslo specifikos, kadangi mažmeninėje prekyboje dažniausiai CCC yra trumpesnis, nei lyginant su didmenine prekyba. Taip pat svarbu pateikti, kaip apskaičiuojamos CCC sudedamosios dalys:

1. Atsargų apyvartumas dienomis = (Atsargos / Savikaina) \* 365 dienos;
2. Gautinų sumų apyvartumas dienomis = (Gautinos sumos / Pardavimų pajamos) \* 365 dienos;
3. Skolų tiekėjams apyvartumas dienomis = (Skolos tiekėjams / Savikaina) \* 365 dienos.

Atsargų apyvartumas parodo, kaip įmonė valdo savo atsargas ir per kiek dienų jas išnaudoja, nuo turimų atsargų sandėlyje dažniausiai priklauso turimų pinigų sumą, nes dažnu atveju nemaža dalis pinigų yra užšaldoma būtent atsargose. Kadangi atsargos yra likvidus trumpalaikis turtas, tai kuo trumpesnis atsargų apyvartumas dienomis,

tuo įmonė geriau valdo atsargas. Gautinų sumų apyvartumas dienomis yra taip pat svarbus ir parodo, kaip įmonė geba surinkti pirkėjų skolas ir kokius sąskaitų apmokėjimo terminus suteikia klientams. Skolų tiekėjams apyvartumas dienomis parodo per kiek dienų įmonė sugeba vidutiniškai atsiskaityti su tiekėjais, žinoma kiekviena įmonė nori kuo ilgiau neapmokėti savo skolų tiekėjams, bet tuo pačiu metu nori, kad su jais būtų atsiskaityta kiek įmanoma greičiau. Taigi įmonės stengiasi kuo labiau prailginti atsiskaitymo su tiekėjais terminą. Be to ilgas skolų tiekėjams apyvartumas dienomis, nėra visada geras ženklas, kadangi tai gali reikšti apyvartinių lėšų trūkumą. Taigi norint tinkamai įvertinti CCC būtina išsiaiškinti, kodėl CCC yra tokio dydžio, kaip kito ir kas turėjo įtakos.

Įvertinus pinigų apyvartos ciklą svarbu jį palyginti su pelningumo rodikliais, šiuo atveju bus vertinamas turto pelningumo rodiklis (ROA), kuris parodo kiek eurų grynojo pelno tenka vienam turto eurui, bei apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\frac{\text{Grynavasis pelnas}}{\text{Vidutinis turtas}} = \left( \frac{\text{Grynavasis pelnas}}{\text{Pardavimų pajamos}} \right) \times \left( \frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{Vidutinis turtas}} \right) \\ = \text{Grynavasis pelningumas} \times \text{Turto apyvartumas}$$

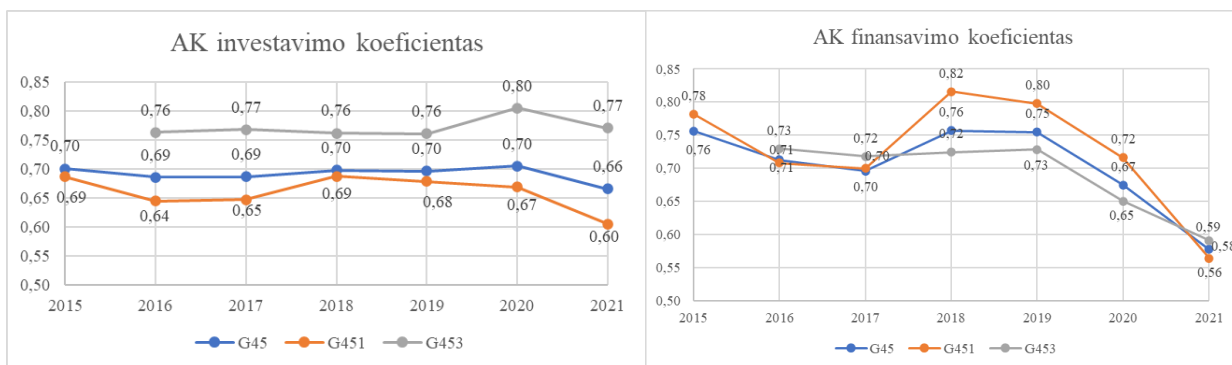
Taigi kaip galima matyti šis rodiklis yra susijęs su turto apyvartumu, nes viena iš galimo apskaičiavimo sudedamųjų dalių yra turto apyvartumas. Šio rodiklio dydis labai priklauso nuo nagrinėjamo verslo sektoriaus specifikos, todėl negalima vertinti ROA pagal rekomendacines reikšmes, kurios skirtinguose šaltiniuose įvardijamos skirtingo dydžio.

Vertinant įmonių WCM sprendimus labai svarbu įvertinti įmonių likvidumo rodiklius tokius, kaip įsiskolinimo, einamojo likvidumo, kritinio likvidumo ir absoliutaus likvidumo koeficientus. Įsiskolinimo koeficientas parodo, kiek įmonės naudoja skolintą kapitalą ir yra įvertinamas, kaip įsipareigojimu su turtu santykis. Kuo šis rodiklis didesnis tuo įmonė turi daugiau įsiskolinimų ir atvirkščiai. Kalbant apie likvidumo rodiklius labai svarbu juos įvertinti, kadangi jie parodo kiek turimas trumpalaikis turtas yra greitai paverčiamas pinigais. Einamasis likvidumas apskaičiuojamas, kaip trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis, kritinis likvidumas – trumpalaikio turto atėmus atsargas santykis su trumpalaikiais įsipareigojimais ir absoliutus likvidumas – pinigų santykis su trumpalaikiais įsipareigojimais.

Taigi norint toliau nagrinėjamo sektoriaus G45 ir subsektorių G451 ir G453 WCM valdymo sprendimus labai svarbu nustatyti kokiam WCM valdymo politikos tipui priklauso, įvertinti ir tarpusavyje palyginti, WCM rodiklius, tokius kaip CCC ir jo sudedamąsias dalis, taip pat CCC palyginti su ROA, atlikti horizontalę ir vertikalę analizes bei įvertinti likvidumo rodiklius.

### Sektoriaus G45 ir subsektorių G451 ir G453 apyvartinio kapitalo palyginamoji analizė

Norint atlikti analizuojamo sektoriaus ir subsektorių apyvartinio kapitalo palyginamąją analizę svarbu nustatyti apyvartinio kapitalo valdymo politikas, tai įvertinant kokiam WCM investavimo ir finansavimo politikos tipui priskiriamas sektorius G45 ir subsektoriai G451 ir G453. Atliktų skaičiavimų rezultatai pateikiami grafiškai (7 pav.):

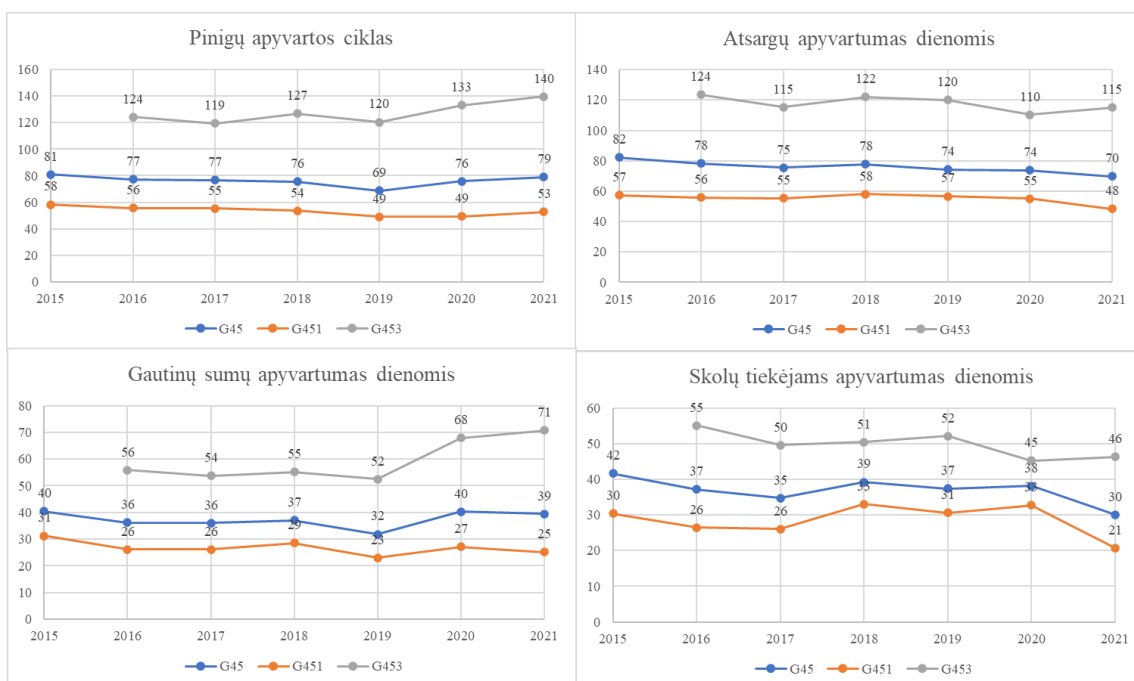


7 pav. WCM investavimo ir finansavimo koeficientų kitimas 2015-2021 m.

WCM investavimo koeficientas sektoriuje ir subsektoriuose yra didesnis už 0,5 (žr. 1 pav.), o tai reiškia, kad sektoriaus įmonės vykdo konservatyvią investavimo politiką. Šią politiką vykdančioms G45, G451 ir G453 įmonėms būdinga tai, kad jos turi nemažai likvidaus trumpalaikio turto, o tai rodo, kad įmonės daugiau dėmesio skiria investavimui į atsargas ir pirkėjų skolas, kas gali lemti sektoriaus įmonių būsimą veiklos plėtrą ir efektyvesnę valdymą. O žvelgiant į WCM finansavimo koeficientą galima taip pat pastebėti, kad jis yra didesnis nei 0,5, bet tai nerodo to paties kaip WCM investavimo politikoje. Šiuo atveju WCM finansavimo politika yra agresyvi ir tai reiškia, kad šio sektoriaus įmonės ilgalaikį turtą visada finansuoja ilgalaikiais įsipareigojimais, o trumpalaikį turtą – trumpalaikiais įsipareigojimais, tokiais kaip tiekėjų skolų apmokėjimo termino ilginimas, žinoma įmonės gali susidurti ir su didesne rizika norėdamos prailginti atsiskaitymo su tiekėjais laiką, to pasėkoje susiduriama su didesne rizika, kuri yra susijusi su geresniais pelningumo rodikliais. 2021 m. galima pastebėti, kad tiek sektoriuje G45, tiek subsektoriuose (G451 ir G453) WCM finansavimo koeficientas beveik priartėjo prie 0,5, kas tai reiškia, kad įmonėms teko sušvelninti agresyvią finansavimo politiką. WCM finansavimo politikos švelninimo galimos priežastys: 2020 metais prasidėjusi Covid-19

pandemija ir todėl dauguma verslų tame tarpe ir nagrinėjamo sektoriaus turėjo sušvelninti taikomą finansavimo politiką, kadangi visam verslui buvo sunkus laikotarpis ir tiekėjai norėjo, kad su jais būtų kuo greičiau atsiskaitoma.

Apyvartinio kapitalo valdyme labai svarbu yra nustatyti, koks yra pinigų apyvartos ciklas, kuris anot Zakari ir Saidu (2016) yra vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių pelningumą. Be to CCC yra susijęs su laiku, per kurį įmonės savo sandorius paverčia grynaisiais pinigais, o tai reiškia, kad CCC yra tiesiogiai susijęs su įmonių išteklių valdymu ir turi nemažą įtaką pelningumui. Kaip galima matyti iš pateiktų grafikų (žr. 8 pav.) sektoriuje G45 CCC svyruoja nuo 69 iki 81 dienos 2015-2021 m., o tai reiškia, kad šio sektoriaus daugumai įmonių yra būdinga tai, kad laikotarpis jose nuo apmokėjimo už prekes ar paslaugas iki pinigų gavimo vidutiniškai siekia apie 76 dienas. Panagrinėjus sudedamąsias CCC dalis galima pastebėti, kad gautinų sumų apyvartumas dienomis yra panašus į skolų tiekėjams apmokėjimo laiką, o tai reiškia, kad sektoriaus G45 įmonės, kai tik gauna pinigus iš pirkėjų beveik iškart apmoka skolas tiekėjams. O atsargų apyvartumas dienomis yra beveik lygus CCC, tai lemia tai, kad gautinų sumų apyvartumas dienomis eliminuoja skolų tiekėjams apyvartumą. Nagrinėjant subsektorių duomenis matoma panaši tendencija kaip ir sektoriuje, bet galima išskirti tai, kad subsektoriuje G453 (Variklinių transporto priemonių atsarginių dalių ir pagalbinių reikmenų pardavimas) CCC yra gerokai didesnis nei pačiame sektoriuje ir tokiam skirtumui įtakos galimai turi tai, kad dažnai tokios įmonės, kurios pardavinėja atsargines detales ir pagalbinius reikmenis, kaupia atsargas sandėliuose, ir dėl tos priežasties jos gana ilgai užsibūna sandėliuose, todėl CCC 2016-2021 m. svyruoja nuo 119 iki 140 dienų. Nagrinėjant sektoriaus G451 (Variklinių transporto priemonių pardavimas) galima pastebėti, kad CCC 2015-2021 m. svyruoja nuo 49 iki 58 dienų, o tai lemia, kad transporto priemonės parduodančios įmonės stengiasi sandėliuose nelaikyti nusipirktų transporto priemonių, kadangi jų savikaina yra gana didelė ir dėl šios priežasties sektoriaus įmonės stengiasi geriau užsakyti transporto priemones pagal klientų užsakymus, tačiau jų nelaikyti.



8 pav. Pinigų apyvartos ciklo, atsargų, gautinų sumų ir skolų tiekėjams apyvartumų palyginimas sektoriuje G45 ir subsektoriuose G451 ir G453 2015-2021 m.

Atlikus pinigų apyvartos ciklo analizę būtina įvertinti CCC ryšį su pelningumu, kadangi ROA yra turto pelningumo rodiklis, kuris yra tiesiogiai susijęs su turto apyvartumu, todėl buvo nuspręsta ROA palyginti su CCC. Kaip galima pastebėti ROA yra tiesiogiai susijęs su CCC, kada CCC mažėjant ROA taip pat mažėja ir atvirkščiai, tam įtakos turi tai, kad skaičiuojant abu rodiklius reikia atsižvelgti į pardavimo pajamas. Jeigu pardavimo pajamos mažėja, tai ROA ir CCC turi mažėti (žr. 2

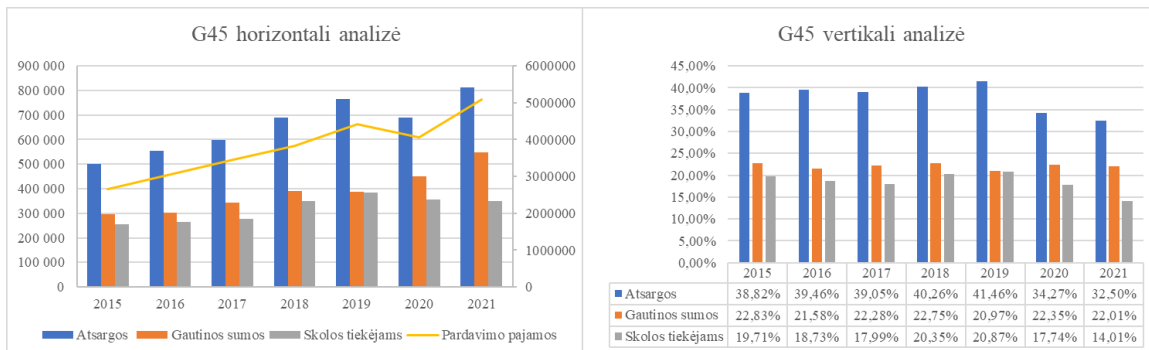
2 lentelė). Taigi galima daryti prielaidą, kad ROA ir CCC yra tiesiogiai susiję rodikliai.

2

2 lentelė. G45, G451 ir G453 CCC ir ROA palyginamoji analizė 2015-2021 m.

	Metai	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
G45	CCC, dienomis	81	77	77	76	69	76	79
	ROA	0,82%	0,80%	1,35%	1,13%	1,25%	1,35%	2,29%
G451	CCC, dienomis	58	56	55	54	49	49	53
	ROA	0,94%	1,06%	1,30%	1,24%	1,29%	0,74%	2,29%
G453	CCC, dienomis	-	124	119	127	120	133	140
	ROA	-	-	1,47%	1,20%	1,10%	1,94%	2,38%

Nagrinėjant apyvartinio kapitalo valdymo sprendimus, taip pat labai svarbu palyginti kaip keitėsi pagrindiniai apyvartinio kapitalo straipsniai (atsargos, gautinos sumos ir skolos tiekėjams) analizuojamu laikotarpiu. Taip pat būtina nustatyti koks yra atsargų, gautinų sumų ir skolų tiekėjams santykis su visu turtu ir kaip jis kito analizuojamu laikotarpiu sektoriuje G45.



9 pav. Sektoriaus G45 pardavimų pajamų dinamika, WCM straipsnių dinamika ir struktūra 2015-2021 m.

Atlikus sektoriaus G45 horizontalę analizę (žr. 9 pav.) galima pastebėti tai, kad 2020 metais visi analizuojami WCM straipsniai sumažėjo, išskyrus gautinos sumos, kurios 2020 m. padidėjo beveik 14 proc. Pardavimų pajamų mažėjimą lėmė tai, kad dėl ištikusios Covid-19 pandemijos daugelis žmonių pradėjo dirbti iš namų ir jiems nebereikėjo naujų transporto priemonių. Taip pat dėl ribojimų kelionėms transporto priemonėms nereikėjo dažno remonto, nes jeigu transporto priemonė neeksploatuojama, tai nesidėvi transporto priemonių dalys ir todėl nereikia įsigyti naujų dalių reikalingų remontui. Palyginus apyvartinio kapitalo dalį visame turte galima pastebėti, kad visą 2015-2021 m. laikotarpį atsargos sudarė daugiau nei 30 proc. viso turto, kai gautinos sumos sudarė nuo 20 iki 23 proc., o skolos tiekėjams sudarė nuo 14 iki 21 proc. Galima daryti prielaidą, kad variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninės ir mažmeninės prekybos bei remonto sektoriuje, atsargos sudaro nemažą dalį viso turto, dėl to, kad transporto priemonių ir jų detalių įsigijimo savikaina yra gana didelė, todėl ir atsargų dalis balanse sudaro nemažą dalį.

Taip pat svarbu gautus rezultatus palyginti su pasaulinėmis tendencijomis, kadangi šiomis dienomis visas pasaulis yra pasiekiamas iš bet kurios vietos dėl vykstančio globalizacijos proceso. Dėl įvykusios Covid-19 pandemijos visas verslas buvo priverstas pereiti prie elektroninės prekybos, be išimties ir nagrinėtas sektorius, kadangi tiek žmonėms, tiek kompanijoms vis tiek reikėjo įsigyti transporto priemones ir reikalingas dalis, o kadangi to nebuvo galima padaryti gyvai, verslams teko prekybą perkelti į elektroninę erdvę. Žinoma taip pat kaip ir visos pasaulio įmonės, taip ir šio sektoriaus įmonės pradėjo vis labiau automatizuoti finansų valdymo procesus, kad galėtų stebėti ir po truputį išmokyti teisingai valdyti apyvartinį kapitalą.

Apibendrinant galima išskirti tai, kad apyvartinio kapitalo valdymas yra tiesiogiai susijęs su pelningumu, taip pat šio sektoriaus įmonės vykdo konservatyvią investavimo politiką ir agresyvią finansavimo politiką. Įvertinus pinigų apyvartos ciklą nustatyta, kad sektoriaus G45 ir subsektorių (G451 ir G453) CCC yra priklausomas nuo atsargų apyvartumo dienomis, kadangi gautinų sumų apyvartumas dienomis ir skolų tiekėjams apyvartumas dienomis yra panašūs, todėl panaikina vienas kita.

### Sektoriaus G45 ir subsektorių G451 ir G453 likvidumo analizė

Analizuojant sektoriaus apyvartinį kapitalą labai svarbu atlikti ir likvidumo analizę, kuri padeda nustatyti, kaip įmonė geba valdyti savo apyvartinį kapitalą ir skolinius įsipareigojimus. Pagrindiniai rodikliai kuriuos reikia analizuoti norint įvertinti įmonės likvidumą – įsiskolinimo koeficientas, einamojo likvidumo koeficientas, kritinio likvidumo koeficientas ir absoliutaus likvidumo koeficientas. Analizuojamo sektoriaus ir subsektorių likvidumo rodikliai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. G45, G451 ir G453 likvidumo rodiklių kitimas 2015-2021 m.

Metai		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
G45	Įsiskolinimo koeficientas	0,60	0,59	0,59	0,62	0,61	0,59	0,51
	Einamojo likvidumo koeficientas	1,56	1,57	1,60	1,50	1,51	1,63	1,78
	Kritinio likvidumo koeficientas	0,70	0,67	0,69	0,63	0,61	0,84	0,91
	Absoliutaus likvidumo koeficientas	0,16	0,15	0,16	0,14	0,14	0,31	0,31
G451	Įsiskolinimo koeficientas	0,61	0,60	0,60	0,65	0,64	0,63	0,52
	Einamojo likvidumo koeficientas	1,45	1,44	1,47	1,36	1,38	1,42	1,59
	Kritinio likvidumo koeficientas	0,67	0,61	0,61	0,56	0,52	0,71	0,79
	Absoliutaus likvidumo koeficientas	0,16	0,14	0,15	0,12	0,12	0,30	0,32
G453	Įsiskolinimo koeficientas	-	0,54	0,54	0,54	0,54	0,50	0,46
	Einamojo likvidumo koeficientas	-	1,81	1,81	1,76	1,75	2,00	2,12
	Kritinio likvidumo koeficientas	-	0,75	0,78	0,74	0,73	1,04	1,10
	Absoliutaus likvidumo koeficientas	-	0,14	0,16	0,14	0,15	0,27	0,28

2015-2021 m. laikotarpyje sektoriuje G45 galima išskirti tai, kad įsiskolinimo koeficientas 2021 m. buvo mažiausias ir siekė 0,51, o tai leidžia manyti, kad šio sektoriaus įmonės lyginant su ankstesniais laikotarpiais skolinasi mažiau arba gražina turimas paskolas ir nebeima naujų, taip mažindamos savo riziką, nes kaip žinoma, šis rodiklis neturėtų pasiekti 1, kadangi tai reikštų blogą skolų valdymą. Žiūrint į subsektorius G451 ir G453 galima matyti panašią tendenciją, kaip ir sektoriuje G45, kad 2021 m. šis rodiklis buvo žemiausias lyginant su ankstesniais laikotarpiais. Išanalizavus įsiskolinimo rodiklio kitimo tendencijas, galima jį susieti su apyvartiniu kapitalu. Mažėjantis įsiskolinimo koeficientas siejamas su geresniu apyvartinio kapitalo valdymu, kadangi kuo geriau valdomas apyvartinis kapitalas tuo mažiau reikia skolintis ir tuo įsiskolinimo koeficientas yra mažesnis. Šiuo atveju svarbu paminėti tai, kad tiek turtas tiek įsipareigojimai didėja visu analizuojamu laikotarpiu, bet turtas didėja sparčiau, todėl įsiskolinimo koeficientas mažėja.

Atlikus likvidumo rodiklių analizę pastebėta tai, kad 2021 m. analizuojame sektoriuje G45 likvidumo rodikliai buvo didžiausi, likvidumo rodiklių analizė leidžia daryti panašią prielaidą kaip ir anksčiau, kad dėl Covid-19 pandemijos įmonės pradėjo labiau planuoti ir stebėti savo likvidumą ir apyvartinį kapitalą, kad ištikus vėl netikėtoms aplinkybėms nebūtų susidurta su finansiniais sunkumais. Įvertinus einamojo likvidumo koeficientą galima pastebėti, kad G45 sektoriuje jis nesiekia 2, bet yra didesnis nei 1,5, o tai leidžia manyti, kad įmonės ganėtinai gerai valdo savo apyvartinį kapitalą. Panagrinėjus subsektorius G451 rezultatus galima pastebėti, kad iki 2021 m. jis net nesiekė 1,5, o subsektorius G453 2020 m. pasiekė 2, kas rodo, kad šio sektoriaus įmonės gana gerai valdo apyvartinį kapitalą, bet jeigu šis rodiklis būtų gerokai didesnis už 2 būtų galima teigti, kad įmonės nesugeba efektyviai valdyti apyvartinio kapitalo ir taip užšaldo nemažą dalį pinigų atsargose, kas nėra gerai. Taip pat galima atkreipti dėmesį ir į absoliutaus likvidumo koeficientą, nes iš jo dydžio galima nustatyti, kiek įmonė yra stabili ir gebėtų atiduoti trumpalaikių skolų trumpalaikėje perspektyvoje. Kaip galima pastebėti iki pandemijos šis rodiklis sektoriuje svyravo nuo 0,14 iki 0,16, o prasidėjus pandemijai jis pasiekė 0,31 (2020 m. ir 2021 m.), kas reiškia, kad įmonės norėdamos apsaugoti sukaupę didesnes grynųjų pinigų lėšas, kad ištikus netikėtoms aplinkybėms galėtų vykdyti įsipareigojimus.

Žvelgiant į pasaulines tendencijas galima pastebėti, kad būtent analizuojamo Lietuvos sektoriaus įmonės mažiau skolinasi paskutinį 2021 m. laikotarpį, nes Lietuvos įmonėms buvo teikiama parama darbdaviams, kad galėtų išmokėti atlyginimus darbuotojams, kai tuo tarpu pasaulinės tendencijos rodo, kad įmonės po pandemijos siekdamos atsigauti ėmė daugiau paskolų ir taip jų įsiskolinimo rodiklis didėjo. O Lietuvos įmonių įsiskolinimo koeficientas mažėjo.

Apibendrinant atliktą likvidumo analizę galima daryti išvadą, kad analizuojamo sektoriaus G45 įmonių likvidumo ir įsiskolinimo rodikliai 2020 m. ir 2021 m. pagerėjo, dėl to kad įmonės norėdamos išgyventi pandemiją ėmėsi reikiamų priemonių, kad Lietuvos įmonės išvengtų didelių sunkumų, kurie pandemijos metu galėjo ištikti daugelį įmonių, dėl šios priežasties valstybė teikė paramą, kad įmonės galėtų atsiskaityti su darbuotojais. Be to, kad nesusidurtų su dideliais finansiniais sunkumais įmonės privalėjo peržiūrėti savo apyvartinio kapitalo valdymo politikas, kad pagerintų rodiklius, kadangi nuo apyvartinio kapitalo valdymo priklauso įmonių rezultatai.

### Išvados

1. Išanalizavus mokslinius tyrimus nustatyta, kad geras apyvartinio kapitalo valdymas yra teigiamai susijęs su pelningumo rodikliais. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad pinigų apyvartos ciklas yra tiesiogiai susijęs su pardavimo pajamų ir savikainos kitimu ir kad nepriklausomai nuo regiono ar šalies, kurios apyvartinis kapitalas buvo nagrinėtas, visų tyrimų rezultatai buvo panašūs.

2. Atlikus sektoriaus G45 ir subsektorių G451, G453 analizę nustatyta, kad apyvartinio kapitalo valdymas yra tiesiogiai susijęs su pelningumu. Buvo nustatyta, kad sektorius G45 ir subsektoriai (G451 ir G453) taiko konservatyvią investavimo politiką ir agresyvią finansavimo politiką. Taip pat buvo pastebėta, kad pinigų apyvartos ciklas labiausiai priklauso nuo atsargų apyvartumo dienomis, kadangi mokėtinių ir gautinų sumų apyvartumai dienomis yra beveik vienodi, todėl jie eliminuoja (panaikina) vienas kitą.

3. Atlikus apyvartinio kapitalo rodiklių sąryšio analizę su mokumu, buvo nustatyta, kad iki pandemijos įmonių įsiskolinimo rodikliai buvo didesni, nei jai prasidėjus, o tai reiškia, kad įmonės siekdamos išvengti bankroto, stengėsi pagerinti savo rodiklius turėti daugiau likvidaus turto, kad galėtų padengti bent trumpalaikius įsipareigojimus, kiek įmanoma greičiau.

### Literatūra

1. Ali, Madiha & Ali, Syed Babar (2014). The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability and Fixed Investment in Pakistan. [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/64520/1/MPRA\\_paper\\_64520.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/64520/1/MPRA_paper_64520.pdf)
2. Braimah, A., Mu, Y., Quaye, I., & Ibrahim, A. A. (2021). Working capital management and SMEs profitability in emerging economies: The Ghanaian case. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989317. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244021989317>
3. Evcı, S., & Şak, N. (2018). The Effect of Working Capital Management on Profitability in Emerging Countries: Evidence from Turkey. *InTech*. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70871>
4. Hassan, M. K., Aysan, A. F., Kayani, U. N., & Choudhury, T. (2023). Working capital as a firm performance savior? Evidence from Scandinavian countries. *Research in International Business and Finance*, 101959. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101959>
5. Högerle, B., Charifzadeh, M., Ferencz, M., & Kostin, K. B. (2020). The development of working capital management and its impact on profitability and shareholder value: evidence from Germany. *Strategic management*, 25(2), 27-39. <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1821-34482002027H>
6. Mahato, J., & Jagannathan, U. K. (2016). Impact of working capital management on profitability: Indian telecom sector. *Journal of Management & Commerce*, 2(2), 17-23.

7. Salman, A. Y., Falajin, O. & Oriowo, A. O. (2014). Working Capital Management and Profitability: A Study of Selected listed manufacturing Companies in Nigerian Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 287-295. [https://hrmars.com/papers\\_submitted/1097/Working\\_Capital\\_Management\\_and\\_Profitability.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/1097/Working_Capital_Management_and_Profitability.pdf)
8. Singhanian, M., & Mehta, P. (2017). Working capital management and firms' profitability: evidence from emerging Asian countries. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 80-97. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAJBS-09-2015-0060/full/pdf?title=working-capital-management-and-firms-profitability-evidence-from-emerging-asian-countries>
9. Wang, Z., Akbar, M., & Akbar, A. (2020). The interplay between working capital management and a firm's financial performance across the corporate life cycle. *Sustainability*, 12(4), 1661. <https://doi.org/10.3390/su12041661>
10. Zakari, M., & Saidu, S. (2016). The impact of cash conversion cycle on firm profitability: Evidence from Nigerian listed telecommunication companies. *Journal of Finance and Accounting*, 4(6), 342-350. <https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=171&doi=10.11648/j.jfa.20160406.15>

### **ANALYSIS OF THE WORKING CAPITAL OF THE MOTOR VEHICLES AND MOTORCYCLES WHOLESALE, RETAIL TRADE AND REPAIR SECTOR**

The impact of working capital management on a company's profitability and liquidity metrics is examined in the article. Working capital management is crucial since it affects how financially successful a company is. It was decided to look at one sector of the Lithuanian economy and two sub-sectors, namely G45 Wholesale and retail trade and repair of motor vehicles and motorcycles; G451 Sale of motor vehicles; and G453 Sale of spare parts and accessories for motor vehicles, for the analysis of working capital management. The article compares this sector and its subsectors from 2015 to 2021. period examination. After analysing the analysed sectors, it was discovered that working capital management is related to both profitability and liquidity indicators. It was also discovered that after the start of the pandemic, businesses in the sector and its subsectors started managing their working capital more effectively, improving their financial results and lowering risks.

Keywords: profitability, liquidity, turnover.

## PIRKĖJŲ SKOLŲ APSKAITA

*Silvija Astrauskaitė (stud.), Simona Sebeckienė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Kaip ir daugelis įvairiausių šalių įmonių taip ir Lietuvos įmonės, stengdamos išlikti konkurencingos rinkoje, taiko įvairius būdus pirkėjams pritraukti. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių būdų yra leisti pirkėjui perkant paslaugas ar prekes atsiskaityti po tam tikro laikotarpio, dažniausiai tai būna ne ilgiau kaip per vienerius metus. Straipsnyje analizuojama pirkėjų skolų finansinė ir mokestinė apskaita. Pirkėjų skolos – tai verslo santykiai atsiradę tarp pirkėjo ir pardavėjo, suteikiant pirkėjui galimybę už pirktas prekes ar gautas paslaugas sumokėti per tam tikrą laiko tarpą. Šiame straipsnyje taip pat pateikiama kaip pirkėjų skolos atsispindi balanse bei sąskaitų plane. Taip pat svarbu paminėti tai, kad pirkėjų skolas įmonės ne visada atgauna laiku ar visai neatgauna. Tokiu atveju, kai įmonei kyla abejonių, kad skola nebus atgauta tai ši skola apskaitoje tampa abejotina, o kai turimi visi įrodymai, kad skolos nebeįmanoma atgauti tai ši skola tampa beviltiška ir įmonės apskaitoje ji nurašoma. Straipsnyje taip pat pateikiamos dažniausiai pasitaikančios su pirkėjų skolomis susijusių praktinių situacijų apskaita ir apmokestinimas.

Raktiniai žodžiai: pirkėjų skolos, abejotinos skolos, beviltiškos skolos.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Pardavimai skolon tai vienas iš efektyviausių būdų pritraukti didesnę pirkėjų skaičių, didinti pardavimų kiekius bei vykdyti verslo plėtrą. Kiekviena įmonė stengiasi savo siūlomas prekes ar paslaugas parduoti tik mokiems klientams, tačiau išlieka rizika, kad skolininkas neatsiskaitys už gautas prekes ar suteiktas paslaugas. Pirkėjams tokiu būdu gauti prekes ar paslaugas yra labai naudinga, nes nebūtina atsiskaityti iš karto ir taip yra sutaupoma pinigų, kurios skolinantis iš banko reikėtų mokėti palūkanas. Įmonėms yra labai svarbu tinkamai apskaityti pirkėjų skolas, kad būtų galima gauti tinkamą ir savalaikę informaciją apie šių skolų dydį bei terminus.

**Tyrimo problema** – kaip apskaitomos pirkėjų skolos įmonėse.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti pirkėjų skolų apskaitą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti pirkėjų skolų esmę ;
2. Išnagrinėti pirkėjų skolų apskaitos reglamentavimą;
3. Išanalizuoti pirkėjų skolų apskaitos organizavimą per konkrečias praktinės situacijas.

**Tyrimo objektas** – pirkėjų skolų apskaita.

**Tyrimo metodai:** literatūros šaltinių analizė, informacijos rinkimas ir sisteminimas, vertinimas bei apibendrinimas.

### Pirkėjų skolų esmė ir apskaitos reglamentavimas

Pirkėjų įsiskolinimas – tai su įmonės prekybine veikla, pavyzdžiui, prekių, paslaugų ar savos produkcijos pardavimu, susijusios pirkėjų skolos. Šis įsiskolinimas susidaro, nes dažnai pirkėjai už įmonės parduotas prekes ar suteiktas paslaugas atsiskaito ne iš karto, o per tam tikrą laiko tarpą, kuris nurodomos sutartyje ar pirkimo/pardavimo sąskaitoje.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose pirkėjų skolos apibrėžiamos skirtingai, tačiau sąvokos esmė išlieka beveik ta pati (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Pirkėjų skolų apibrėžimai** (sudaryta autorių pagal lentelėje pateiktus autorius)

Autorius	Sąvokos reikšmė
J. Žaptorius (2015)	Pirkėjų įsiskolinimas tai dėl pirkėjams išsiųstų prekių ar suteiktų paslaugų atsiradęs įsiskolinimas įmonei, kuris pagal pirkimo/pardavimo sutartį turi būti padengtas ne vėliau kaip einančiais po ataskaitinių metais.
M. Kochman, (2010)	Pirkėjų skolos (costumer debt) tai verslo santykiai atsiradę tarp pirkėjo ir pardavėjo, suteikiant pirkėjui galimybę už pirktas prekes ir (ar) gautas paslaugas sumokėti per tam tikrą laiko tarpą, bet ne vėliau kaip po metų.
G. Kalčinskas, (2010)	Pirkėjų skolos tai viena likvidžiausių įmonės turto sudedamųjų dalių – atsiranda, kai įmonė pirkėjams parduoda skolon.
D. Spiceland, D. Herrmann, W. Thomas (2014)	Pirkėjų skolos tai pinigai, kuriuos bendrovė turi teisę gauti, nes ji suteikė savo klientams prekes ir (arba) paslaugas.

Taigi, apibendrinant autorių pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad pirkėjų skolos tai pirkėjo įsipareigojimas grąžinti pinigų įmonei per tam tikrą laikotarpį. Kiekvienos įmonės vienas iš svarbiausių tikslų yra tai, kad visi jos



pirkėjai atsiskaitytu laiku, nes jei įmonės klientai su jais neatsiskaito laiku, įmonė tada negali atsiskaityti numatytu terminu su savo tiekėjais.

Pardavus prekes ar suteikus paslaugas skolon iškyla grėsme, kad skolininkas neatsikaitys už gautas prekes ar paslaugas. Nors kiekviena įmonė stengiasi savo siūlomas prekes ar paslaugas parduoti tik mokiems pirkėjams tačiau pasitaiko atvejų, kai įmonės neatgauna pinigų. J. Žaptorius (2015) teigia, kad pirkėjų skolas galima išskirti į šias grupes:

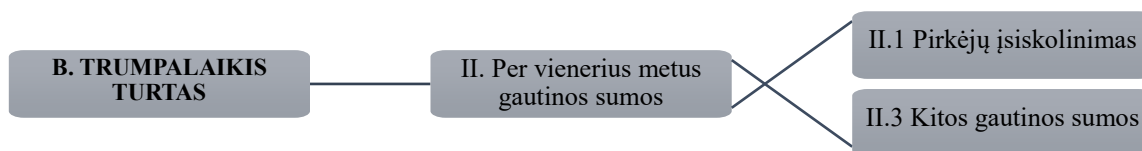
- Sumokėjimo terminas dar nėra pasibaigęs;
- Pirkėjas vėluoja sumokėti nuo 1 iki 30 d.;
- Vėluojama sumokėti nuo 31 iki 60 d.;
- Vėluojama sumokėti nuo 61 iki 90 d.;
- Vėluojama sumokėti daugiau kaip 90 d.

Prekes parduodančios įmonės taiko įvairias lengvatas pirkėjams, norėdamos kuo daugiau jų pritraukti. Pirkėjui šitaip pirkti prekes visada naudinga, nes iš esmės tai beprocentinis kreditas: nereikia sumokėti iš karto, taigi sutaupoma pinigų, kuriuos skolinantis iš banko reiktų mokėti palūkanas.

Kai skolininkas laiku neatsiskaito ir vengia bendrauti su kreditoriumi, pastarasis gali siųsti skolininkui pretenziją (raginimą, priminimą ir panašų dokumentą). Kaip ir visą skolininkui adresuotą korespondenciją, pretenziją rekomenduotina siųsti registruotu laišku su pranešimu apie įteikimą. Taip visada turėsite įrodymų, kad stengėtės susigrąžinti skolas. Jeigu skolininkas ir toliau nenori bendrauti, dėl skolos priteisimo galima kreiptis į teismą, o paskui – perduoti teismo sprendimą antstoliams, kad šie išieškotų skolą.

Labai svarbu tinkamai ir teisingai apskaityti pirkėjų skolas, kad gauti patikimą ir savalaikę informaciją apie skolų dydį ir terminus. Svarbiausi teisės aktai, kuriuose yra reglamentuojamos pirkėjų skolų apskaita yra Verslo apskaitos standartai, Pelno mokesčio įstatymas ir Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas.

Pirkėjų skolos dažnai yra labai reikšmingas straipsnis kiekvienos įmonės balanse. Kadangi pirkėjų skolos priskiriamos prie trumpalaikio turto per vienerius metus gautinų sumų tai balanse šios sumos atsispindi B eilutėje (žr. 1 pav.)



1 pav. Pirkėjų skolos balanse

Kaip matyti pateiktoje schemoje pirkėjų skolos susijusios su įmonės prekybine veikla atsispindi balanse II.1 eilutėje. Šioje balanso eilutėje neparodomas skolas asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms. Šioje eilutėje įrašoma pirkėjų skolų ir gautų vekselių už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas suma atėmus abejotinas skolas. Balanso eilutėje II.3 atsispindi visos kitos gautinos sumos, kurios nepateiktos kitose balanso eilutėse. Šioje eilutėje taip pat atsispindi pirkėjų skola, kuri atsirado perleidžiant įmonės ilgalaikį turtą.

Prekybos skolos įmonei registruojamos turto dalies balanso sąskaitose, jų didėjimas registruojamas debete. Dėl šios priežasties ši skola taip pat dar įvardijama kaip debitorinis įsiskolinimas.

Apskaitoje pirkėjų skolų vertės padidėjimas registruojama 2410 sąskaitoje, o šios skolos vertės sumažėjimas – 2419 sąskaitoje (žr. 2 pav.)

<b>24 Per vienus metus gautinos sumos</b> 241 Pirkėjų skolos 2410 Pirkėjų skolų vertė 2419 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimas (–)
--

2 pav. Ištrauka iš pavyzdinio sąskaitų plano

Ne visos skolos įmonei būna trumpalaikės nuo jų atsiradimo, nes ne visos jas reikia grąžinti per vienerius metus, kai jos atsiranda. Ilgalaikes skolas įmonė turi apskaityti ilgalaikių debitorinių skolų sudėtyje. Tam pavyzdiniame sąskaitų plane yra skirta 167 „Po vieno metų gautinos sumos“ sąskaita. Apskaitoje išskiriamos ilgalaikės pirkėjų skolos, sąskaitų plane šios gautinos sumos priskiriamos prie finansinio turto grupės ir registruojama gautinų pirkėjų skolų vertė 16700 sąskaitoje, o šios skolos vertės sumažėjimas 16709 sąskaitoje (žr. 3 pav.)

167 Po vieno metų gautinos sumos 1670 Po vieno metų gautinos pirkėjų skolos 16700 Gautinų pirkėjų skolų vertė 16709 Gautinų pirkėjų skolų vertės sumažėjimas (–)
---

3 pav. Ištrauka iš pavyzdinio sąskaitų plano

Tačiau, kai ši skola taps trumpalaikė, nes ji bus padengta sekančiais ataskaitiniais metais, ji balanse turės būti pavaizduota trumpalaikio turto dalies straipsnių grupėje „Per vienerius metus gautinos sumos“. Todėl rengiant finansinių ataskaitų rinkinį būtina atlikti ir tokį koregavimą: debetuoti trumpalaikėmis tapusių debitorinių skolų sąskaitas, kredituojant atitinkamas ilgalaikių skolų sąskaitas per tuos metus trumpalaikėmis tapusių skolų (ar tų skolų trumpalaikėmis tapusių dalių) sumomis.

Verslo apskaitos standartai įpareigoja įmones finansinių metų pabaigoje patikrinti, ar nėra prielaidų, kad jų turtas, taip pat ir skolos, gali būti nuvertėję. Jeigu tokių prielaidų yra, reikia nustatyti tikėtiną atgautiną sumą ir iki jos sumažinus turto balansinę vertę, pripažinti nuostolį dėl vertės sumažėjimo. Nurašoma skolų dalis vadinama abejotinomis skolomis. Kiekvienos reikšmingos skolos vertės sumažėjimas (abejotina dalis) nustatomas ir registruojamas atskirai. Panašių nereikšmingų skolų nuvertėjimas gali būti nustatomas bendrai. Požymiai, kad skola ar jos dalis gali būti abejotina: dideli debitoriaus finansiniai sunkumai, skolos grąžinimo sąlygų nesilaikymas, įvairi kita informacija, verčianti abejoti debitoriaus galimybėmis laiku grąžinti visą skolą (18 VAS).

Abejotinių skolų sąnaudos, atsižvelgiant į skolos pobūdį, gali būti priskiriamos bendrosioms ir administracinėms arba finansinėms ir investicinėms veiklos sąnaudoms:

- Bendrosioms ir administracinėms sąnaudoms priskiriamos abejotinių skolų, susidariusių vykdant tipinę ir kitą netipinę veiklas, sąnaudos;
- Finansinės ir investicinės veiklos sąnaudoms priskiriamos abejotinių skolų, susidariusių įmonei vykdant finansinę ir investicinę veiklas, sąnaudos (pvz., suteiktos abejotinos paskolos, abejotini išankstiniai mokėjimai už finansinį turtą, ir pan.).

Kai įmonei kyla abejonė dėl pirkėjų skolų apmokėjimo šios skolos tampa abejotinomis, o vėliau vis dar neatgavus šios skolos ji priskiriama prie beviltiškų. Apskaitoje vartojami abu šie terminai. Mokesčių sufleryje pateikiamas toks abejotinių skolų apibrėžimas: „abejotinos skolos – tai tokios skolos dėl kurių susigrąžinimo kyla abejonė“. Pagal, mokesčių suflerį tokioms skoloms susigrąžinti reikia papildomų pastangų, tokių kaip: kreipimasis į skolų išieškojimo įmonę ar teismą bei imtis kitų įmanomų veiksmų skolai atgauti. Mokesčių sufleris taip pat pateikia beviltiškų skolų apibrėžimą: „Beviltiškos skolos – tai tokios skolos, kurių susigrąžinti nėra vilties.“ Įmonėje nustačius, kad skola yra beviltiška ji apskaitoje nurašoma. Tokiu atveju šios skolos nurašymas registruojamas 63090 sąskaitoje (žr. 4 pav.).

**6309 Turto vertės sumažėjimo sąnaudos**  
**63090 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimo sąnaudos**

**4 pav. Ištrauka iš sąskaitų plano**

Svarbu pabrėžti tai, kad pirkėjų skola apskaitoje nurašoma tą ataskaitinį laikotarpį, kai įsitikinama, kad įmonė skolos nebeatgaus. Jeigu atsitinka taip, kad įmonė nurašius skolą neturi skolos beviltiškumą įrodančių dokumentų, tai apskaičiuojant pelno mokesť šį skolą bus neleidžiami atskaitymai.

Vienas iš svarbiausių dalykų kontroliuojant skolas yra jų inventorizavimas. Skolos įmonei – sudedamoji viso įmonės turto dalis, todėl kaip ir kitos turtą sudarančios dalys turi būti inventorizuojamos. „Gautinas skolas galima inventorizuoti kiekvieną savaitę ar mėnesį, bet būtinai kartą per metus prieš sudarant finansines ataskaitas“ (Kalčinskas ir kt., 2017).

Tvarkant pirkėjų analitinę apskaitą, svarbu užfiksuoti kiekvieno pirkėjo skolą. Apskaitą tvarkantis asmuo skolų registravimo formą gali pasirinkti pagal savo įmonės nuostatas.

„Skolų suderinimas – teisinė procedūra, kurią pirmiausiai sudaro skolos trečiajam asmeniui sumos patvirtinimas“ (Kalčinskas ir kt., 2017). Viena dažniausiai siūlomu alternatyvių skolų suderinimo būdų – skolų derinimas elektroniniu paštu. Elektroniniu paštu galima persiųsti pasirašytą elektroninį tarpusavio skolų suderinimo aktą. Kita šalis, gavusi tokį skolų suderinimo aktą, turėtų jį išsispausdinti, pasirašyti ir grąžinti siuntėjui. Kontroliuojant pirkėjų skolas įmonės atgauna daugiau pinigų ir mažiau pirkėjų skolų tampa abejotinomis ar beviltiškomis.

Kaip minėta anksčiau įmonės abejotinas skolas galima laikyti beviltiškomis. Tuomet sutinkama ir su Pelno mokesčio įstatymu, jeigu beviltiškomis laikomų skolų suma buvo įtraukta į pajamas, tai visa beviltiškų skolų suma traukiama į leidžiamus atskaitymus tą mokesčio laikotarpį, kada skolos buvo pripažintos beviltiškomis.

Remiantis LR Pelno mokesčio įstatymu, 25 str. skolos yra laikomos beviltiškomis jeigu:

- Skolininkas negrąžina skolos ilgiau nei vienerius metus;
- Skolininkas yra miręs;
- Skolininkas yra paskelbtas mirusiu arba likviduotas;
- Skolininkas yra bankrutavęs.

Tačiau skolas pripažinti beviltiškomis nepakanka vien tik minėtų faktų. Visais atvejais įmonė, norėdama skolas pripažinti beviltiškomis, ir kaip minėta anksčiau turi įrodyti skolos beviltiškumą, pastangas šioms skoloms susigrąžinti ir turėti atitinkamus dokumentus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Skolų pripažinimas beviltiškomis (sudaryta autorių pagal VMI)

Skolininko statusas	Laikotarpis	Skolos dydis, Eur.	Reikalingi dokumentai
	Gali būti nurašoma ne anksčiau kaip praėjus metams nuo skolos įtraukimo į pajamas	Iki 300	Nereikalingi jokie dokumentai
		Nuo 300 iki 3001	Pastangas susigrąžinti skolas įrodantys dokumentai
		Nuo 3001 iki 30 000	1. Pastangas susigrąžinti skolas įrodantys dokumentai; 2. Dokumentai įrodantys, kad skolininkas neturi privalomo registruoti turto; 3. Dokumentai patvirtinantys, kad įmonė yra nemoki.
		Virš 30 000	1. Pastangas susigrąžinti skolas įrodantys dokumentai; 2. Teismo nutartis dėl skolos priteisimo; 3. Dokumentai įrodantys, kad skolininkas neturi privalomo registruoti turto ir informacija, kad nepavyko patenkinti reikalavimų kitų kreditorių bylose.
Likviduotas		Nepriklausomai nuo dydžio	1. Pastangas susigrąžinti skolas įrodantys dokumentai; 2. Dokumentai patvirtinantys skolininko išregistravimo iš juridinio asmenų registro faktą; 3. Dokumentai patvirtinantys, kad skolininkas neturėjo pakankamai turto skoloms grąžinti.
Bankrutavęs		Nepriklausomai nuo dydžio	1. Pastangas susigrąžinti skolas įrodantys dokumentai; 2. Dokumentai patvirtinantys skolų beviltiškumą.
Miręs		Nepriklausomai nuo dydžio	1. Pastangas susigrąžinti skolas įrodantys dokumentai; 2. Dokumentai patvirtinantys skolininko mirties faktą; 3. Dokumentai patvirtinantys, kad nepakanka skolininko palikto turto skoloms grąžinti; 4. Jei už skolas atsako įpėdinis, reikalingi dokumentai, kad nepakanka jo turto; 5. Jei už skolas atsako įpėdinis, dokumentai patvirtinantys skolininko įpėdinį ir teisių bei pareigų perėmimą.

Prieš pripažįstant skolas beviltiškomis svarbu atsižvelgti į joms keliamus reikalavimus. Pagal LR Pelno mokesčio įstatymą skolų beviltiškumo ir pastangų šioms skoloms susigrąžinti įrodymo bei beviltiškų skolų sumų apskaičiavimo tvarką nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė arba jos įgaliota institucija. Taip pat jeigu atskaitytas beviltiškas skolas skolininkas arba už jį kitas asmuo vėliau grąžina tai visa grąžintų skolų suma priskiriama prie pajamų. Svarbu pabrėžti tai, kad prieš tapdama beviltiška skola ši skola pirmiausiai tampa vėluojanti (abejotina), o tik vėliau pripažįstama beviltiška.

Praktikoje pirkėjo skolos pripažinimo momentas – apskaitoje abejotina, o mokesčių tikslais beviltiška – kartais nesutampa, todėl metinėje pelno mokesčio deklaracijoje tenka atlikti koregavimus: tą mokesčinį laikotarpį, kai pirkėjo skola apskaitoje pripažįstama abejotina, tačiau įmonė neturi pakankamai įrodymų, kad skolą galima būtų pripažinti beviltiška, apskaičiuojant apmokestinamąjį pelną, pirkėjo skola laikoma neleidžiamais atskaitymais. Tą mokesčinį laikotarpį, kurį įmonė surinks visus įrodymus dėl skolos beviltiškumo, apskaičiuojant apmokestinamąjį pelną, pirkėjo skola bus laikoma leidžiamais atskaitymais ir metinėje pelno mokesčio deklaracijoje parodoma kaip sąnaudos, mažinančios apmokestinamąjį pelną, nors tą laikotarpį ši skola finansinėse atskaitose nebus atspindėta kaip sąnaudos.

Dėl pirkėjų skolų pripažinimo beviltiškomis taip pat gali būti mažinamas mokėtinas pridėtinės vertės mokeskis. Mokėtina į biudžetą PVM suma gali būti mažinama pagal PVMĮ 89 str. nustatyta tvarka pripažintoms beviltiškoms skoloms tenkančia pardavimo PVM suma. Tačiau ši lengvata taikoma pardavimo PVM sumoms, apskaičiuotoms ir deklaruotoms PVMĮ nustatyta tvarka nuo 2012 m. sausio 1 d., todėl įmonė (PVM mokėtoja) turi atsižvelgti į skolos susidarymo laikotarpį ir nepamiršti skolos pripažinimą beviltiška įforminti laisvos formos apskaitos dokumentu.

Skolos beviltiškumą pagrįsti galintys PVM mokėtojai turi teisę atgauti į biudžetą sumokėtą pardavimo PVM nuo sandorio, už kurį pirkėjas neatsiskaitė. PVM atgavimas vyksta ne tiesiogiai grąžinant PVM mokėtojui atitinkamas sumas, bet sumažinant jo į biudžetą mokėtiną pardavimo PVM. Skolai priskiriama pardavimo PVM suma apskaičiuojama proporcingai gautinam atlygiui (atlygio daliai), t. y. neapmokėtai skolos sumai.

Kaip teigia Valstybinė Mokesčių Inspekcija – tuo atveju, jeigu nuo 2012 m. sausio 1 d. atsiradusioms beviltiškoms skoloms tenkančia PVM suma dėl kokių nors priežasčių nemažinama mokėtino PVM suma, tai toji nesumažinta PVM suma negali būti pripažinta leidžiamais atskaitymais. Mokėtina į biudžetą PVM suma didinama remiantis išrašytu laisvos formos apskaitos dokumentu, duomenis deklaruojant tą mokesčinį laikotarpį, kurį paaiškėjo minėtos aplinkybės (PVMĮ 891 str. 4 d.).

Pagal Lietuvos Respublikos (LR) Pridėtinės vertės mokesčio (PVM) įstatymo 89 straipsnį beviltiška skola laikoma gautinas atlygis už patiektas prekes ir (arba) suteiktas paslaugas, jeigu tokio atlygio asmuo negali susigrąžinti praėjus ne mažiau kaip vieneriems metams nuo teikiamų prekių ar paslaugų apmokestinimo momento ir jeigu skolai priskiriama pardavimo PVM suma už pateiktas prekes ir (arba) suteiktas paslaugas buvo apskaičiuota ir deklaruota šio įstatymo numatyta tvarka. Norint pripažinti skolą beviltiška, visais atvejais įmonė ar jos įgaliotas asmuo turi įrodyti savo skolų beviltiškumą bei pastangas šioms skoloms susigrąžinti. Taip pat šiame mokesčio įstatyme teigiama, kad jeigu beviltiška skola grąžinama prekių ar paslaugų tiekėjui visiškai arba iš dalies (įskaitant pardavimo PVM), tiekėjas

gražintai beviltiškai skolai priskiriama pardavimo PVM suma didina mokėtiną į biudžetą PVM sumą tą mokesstinį laikotarpį, kurį buvo gražinta beviltiška skola.

Pirkėjų įsiskolinimas susidaro, nes įmonės suteikia pirkėjams galimybę už gautas prekes ir (ar) suteiktas paslaugas atsiskaityti per tam tikrą laiko tarpą. Tačiau pasitaiko atvejų, kai įmonėms kyla abejonių dėl skolos atgavimo dėl šios priežasties apskaitoje ši skola priskiriama prie abejotinių, o vėliau surinkus visus reikiamus įrodymus skolos beviltiškumui įrodyti ši skola tampa beviltiška ir gali būti nurašoma.

### Pirkėjų skolų apskaitos organizavimas

Šioje dalyje bus nagrinėjamos būdingiausios su pirkėjų skolomis susijusios operacijos – pardavimas skolon, skolos apmokėjimas, abejotina skola, beviltiška skola (leidžiami atskaitymai ir neleidžiami atskaitymai), pardavimas valiuta, atsiskaitymas valiuta. Labai svarbu tinkamai apskaityti šias operacijas, teisingai jas pateikti finansinėse ir mokesstinėse ataskaitose.

Operacija Nr. 1. Pardavimas skolon.

Automobilių prekėmis prekiaujanti įmonė UAB „Alfa“, PVM mokesčio mokėtoja 2022 m. gruodžio 14 d. įmonei UAB „Beta“ pardavė 5 automobilių padangų komplektus, vieno komplekto kaina – 356 Eur. + PVM. Kadangi įmonė UAB „Alfa“ yra PVM mokėtoja pajamomis pripažįstama tik pajamų suma, o iš likusios pardavimo skolon sumos atskaitomas teisės aktų nustatytas PVM, nes įmonė PVM sumą turės sumokėti į valstybės biudžetą.

Apskaitoje daromi šie įrašai:

Pardavimas:	Pardavimo savikaina:
<i>D 2410 Pirkėjų skolų vertė</i>	<i>2153,8 Eur. D 6000</i>
<i>K 4492 Mokėtinas pridėtinės vertės mokestis</i>	<i>373,8 Eur. K 2040</i>
<i>K 5000 Parduotų prekių pajamos</i>	<i>1780 Eur.</i>

Įmonė pardavusi savo prekes, jas nurašo, registruodama tų prekių savikainą. Ši ūkinė operacija finansinėms ataskaitoms daro tokią įtaką:

- Balanso ataskaitoje, turto dalyje, pirkėjų skolų straipsnyje (B 2.1), didinamas šis straipsnis D 2410 nurodytai sumai, taip pat turto dalyje, atsargų straipsnyje (B.1) esanti suma mažėja K 2040 nurodytai sumai. Taip pat šioje ataskaitoje didėja nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, (G 2.10.) kitos mokėtinės sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai (K 4492).

- Kadangi registruojamas pardavimas ir yra uždirbamos pajamos pokyčiai atsispindi Pelno (nuostolių) ataskaitoje. Šioje finansinėje ataskaitoje didėja pardavimo pajamos K 5000 nurodytai sumai bei parduotų prekių savikaina (D 6000).

- Ši ūkinė operacija taip pat daro įtaką nuosavo kapitalo pokyčio ataskaitai, kuri atsispindi atskaitinio laikotarpio grynajame pelne – nepaskirstyto pelno (nuostolių) dalyje.

Ši pardavimo operacija turi įtakos ir mokesstinėms ataskaitoms, pelno mokesčio deklaracijai (PLN204) ir Pridėtinės vertės mokesčio deklaracijai (FR0600), kadangi pardavimo pajamos didina apmokestinamąsias PM ir PVM pajamas. FR0600 deklaracijoje uždirbtų pajamų suma įrašoma į 11 eilutę, PVM padidėjusi suma įrašoma į 29 eilutę. Vėliau iš 29 laukelio atėmus atskaitoma PVM bus apskaičiuotas gautinas arba mokėtinas PVM.

Pelno (nuostolio) ataskaitoje esanti visa pajamų sumą perkeliama PLN 204 deklaracijoje į 18 eilutę. Vėliau, perkėlus iš PN atskaitos pelno (nuostolio) prieš apmokestinimą sumą į PLN 204 formos 19 eilutę bus galima paskaičiuoti mokėtiną pelno mokesį.

Operacija Nr. 2. Skolos apmokėjimas.

Įmonė UAB „Beta“ 2022 m. gruodžio 18 d. atsiskaito už pirktas prekes 2022 m. gruodžio 14 d.

Įmonės UAB „Alfa“ apskaitoje daromi šie įrašai:

<i>D 271 Sąskaitos bankuose</i>	<i>2153,8 Eur.</i>
<i>K 2410 Pirkėjų skolų vertė</i>	<i>2153,8 Eur.</i>

Įmonei gavus apmokėjimą finansinėse ataskaitose – balanso ataskaitoje, pokyčiai atsispindės tik turto dalyje, nes padidėjus pinigams ir jų ekvivalentams (D 271), trumpalaikio turto straipsnyje, taip pat tokiai pačiai sumai sumažės trumpalaikio turto per vienerius metus gautinų sumų straipsnis – pirkėjų skolos (K 2410) bei pinigų srautų ataskaitoje padidėja pinigų įplaukų iš klientų straipsnis. Ši ūkinė operacija neturės įtakos mokesstinėms ataskaitoms.

Operacija Nr. 3. Abejotina skola.

Įmonė UAB „Alfa“ teikia drabužių valymo paslaugas. Ši įmonė turėjo nuolatinį klientą UAB „Omega“, kuriam 2022 m. sausio 10 d. iškelta bankroto byla. 2022 m. lapkričio 11 d. įmonė UAB „Alfa“ pateikė kreditorinį reikalavimą, pagal kurį įmonė UAB „Omega“ yra skolinga įmonei UAB „Alfa“ 9 000 Eur. Įmonė UAB „Alfa“ 2022 m. gegužės 09 d. nusprendė apskaitoje UAB „Omega“ skolą pripažinti abejotina.

Apskaitoje daromi šie įrašai:

<i>D 63090 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimo sąnaudų 9 000 Eur.</i>	
<i>K 2419 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimas (-) 9 000 Eur.</i>	

Ši ūkinė operacija sumažina įmonės trumpalaikį turtą, mažindama balanse esančią sumą B 2.1 (pirkėjų skolos) eilutėje. Taip pat ši ūkinė operacija padidina bendrąsias ir administracines sąnaudas pelno (nuostolių) ataskaitoje (žr. 5 pav.).

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos		(9000)

**5 pav. 3 ūkinės operacijos įtaka pelno (nuostolių) ataskaitoje (sudaryta autorių)**

Kadangi abejotinos skolos yra priskiriamos neišleidžiamoms atskaitymams, pildant PM deklaraciją (PLN 204) ši suma įrašoma į S priedą. Šios sąnaudos nemažins apmokestinamojo pelno. Ši abejotina skola bus pripažinta leidžiamais atskaitymais tik tada, kai skola bus pripažinta beviltiška ir bus visi turimi įrodymai skolos beviltiškumui įrodyti.

Operacija Nr. 4. Beviltiška skola. (Leidžiami atskaitymai)

Įmonė UAB „Alfa“ gavo pranešimą, kad pirkėjas UAB „Omega“ yra likviduota dėl bankroto. 2022 m. gegužės 09 d. įmonė UAB „Alfa“ apskaitoje buvo pripažinusi UAB „Omega“ skolą abejotina, kurios suma buvo 9 000 Eur. Įmonė taip pat turi dokumentus, kurie patvirtina faktą, kad ši skola yra beviltiška.

Apskaitoje daromi šie įrašai:

<i>D 2419 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimas (-)</i>	9000 Eur.
<i>K 2410 Pirkėjų skolų vertė</i>	9 000 Eur.
<i>D 4492 Mokėtinas pridėtinės vertės mokesčiai</i>	1561.98 Eur.
<i>K 63090 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimo sąnaudos</i>	1561.98 Eur.

Ši ūkinė operacija balanse mažina trumpalaikį turtą, nes mažėja pirkėjų skolos (B 2.1) ir mažina kitas mokėtinas sumas, trumpalaikius įsipareigojimus ir sąnaudas.

Kadangi įmonė turi įrodymų dėl skolos beviltiškumo apskaičiuojant pelno mokestį ir PVM ši suma pripažįstama leidžiamais atskaitymais ir taip pat atstatomas pardavimo PVM deklaracijoje FR0600. (žr. 8 pav.). PVM mažinimas atsispindi FR0600 deklaracijoje 29 laukelyje su minuso ženklu. Kadangi ši skola tais pačiais metais buvo pripažinta kaip abejotina ir turėjo patekti į pelno (nuostolių) ataskaitą neleidžiami atskaitymai, dabar, turint įrodymų dėl skolos beviltiškumo, šiuos atskaitymus galima pripažinti kaip leidžiamais ir mažinti apmokestinamąjį pelną.

Operacija Nr. 4.1. Beviltiška skola. (Neleidžiami atskaitymai)

Įmonė UAB „Alfa“ 2022 m. gruodžio 16 d. apskaitoje užregistruoja beviltišką skolą įmonės UAB „Gama“, kurios suma yra 3 500 Eur., remdamasi tuo, kad UAB „Gama“ negrąžina skolos jau daugiau kaip 12 mėn. Tačiau įmonė UAB „Alfa“ neturi jokių dokumentų skolos beviltiškumui įrodyti.

Apskaitoje buvo daromi šie įrašai:

<i>D 63090 Pirkėjų skolų vertės sumažėjimo sąnaudos</i>	3 500 Eur.
<i>K 2410 Pirkėjų skolų vertė</i>	3 500 Eur.

Kadangi įmonė neturi jokių dokumentų skolos beviltiškumui įrodyti ir pastangų jai susigrąžinti įrodymų, tokiu atveju sąnaudomis pripažinta pirkėjo skola apskaičiuojant pelno mokestį bus neleidžiami atskaitymai.

Ši ūkinė operacija balanse mažina pirkėjo skolas nurodytais sumai (žr. 6 pav.).

B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		<b>(3500)</b>
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS		(3500)
2.1.	Pirkėjų skolos		(3500)

**6 pav. 4.1. ūkinės operacijos įtaka balansui (sudaryta autorių)**

Taip pat dėl šios ūkinės operacijos įmonė patiria bendrųjų ir administracinių sąnaudų, kurios atsispindi pelno (nuostolių) ataskaitoje 6 eilutėje. Skaičiuojant pelno mokestį ir pildant PM deklaraciją (PLN 204) ši suma turi būti įrašyta PLN 204 deklaracijos S priede. Ši suma įvedama 09 S1 rūšies kodu, kuris žymi – beviltiškos skolos pagal PMĮ 25 str. Ir kurios nemažina apmokestinamojo pelno.

Operacija Nr. 5. Pardavimas valiuta.

Įmonė UAB „Alfa“ 20X3 m. spalio 10 d. Lenkijos įmonei pardavė 100 plastikinių langų po 900 PLN, kurių savikaina 750 PLN. Tą dieną euro ir Lenkijos zloto santykis buvo 4,2513.

Apskaitoje daromi šie įrašai:

<i>D 2410 Pirkėjų skolų vertė</i>	21 170 Eur.	$(100 \cdot 900 = 90\,000 \text{ PLN}) / (90\,000 : 4,2513 = 21\,169,9950)$
-----------------------------------	-------------	---

<i>K 5000 Parduotų prekių pajamos</i>	21 170 Eur.
---------------------------------------	-------------

Pardavimo savikaina:

<i>D 6000 Parduotų prekių savikaina</i>	17 641,66 Eur. $(750 \cdot 100 : 4,2513 = 17\,641,66)$
---	--

<i>K 2040 Pirtų prekių, skirtų perparduoti, įsigijimo savikaina</i>	17 641,66 Eur.
---	----------------

Ši operacija turi įtakos finansinėms ataskaitoms, tai yra balansui ir pelno (nuostolių) ataskaitoms. Balanse šie pokyčiai atsispindi trumpalaikio turto straipsniuose – mažėja atsargos ir taip pat didėja pirkėjų skolos. Pelno (nuostolių) ataskaitoje didėja pelnas bei pardavimo sąnaudos (žr. 7 pav.).

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis
1.	Pardavimo pajamos		21170
2.	Pardavimo savikaina		(17642)

**7 pav. 5 ūkinės operacijos įtaka pelno (nuostolių) ataskaitoje (sudaryta autorių)**

Pelno mokesčio deklaracijoje pelno (nuostolio) ataskaitoje esanti visa pajamų suma perkeliama PLN 204 deklaracijoje į 18 eilutę. Šio pardavimo suma FR0600 deklaracijoje įrašoma į 17 laukelį (prekių eksportas). Nors ši suma rašoma FR0600, tačiau tai nedaro įtakos PVM ar jį mokėtinas ar gražintas, nes jam taikomas nulinis PVM tarifas.

### Išvados

1. Apibendrinant autorių pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad pirkėjų skolos tai pirkėjo įsipareigojimas gražinti pinigus įmonei per tam tikrą laikotarpį. Kiekvienos įmonės vienas iš svarbiausių tikslų yra tai, kad visi jos pirkėjai atsiskaitytu laiku, nes jei įmonės klientai su jais neatsiskaito laiku, įmonė tada negali atsiskaityti numatytu terminu su savo tiekėjais.
2. Išnagrinėjus pirkėjų skolų apskaitos reglamentavimą galima teigti, kad tvarkinga ir patikima skolų apskaita yra svarbus finansinio valdymo elementas, kuris padeda išvengti skolų pradelstumo, užtikrinti teisingą skolų atsiskaitomumą su tiekėjais ir pagerinti įmonės kreditingumą.
3. Išnagrinėtos su pirkėjų skolomis susijusios operacijos - pardavimas skolon, skolos apmokėjimas, abejotina skola, beviltiška skola (leidžiami atskaitymai ir neleidžiami atskaitymai), pardavimas valiuta, atsiskaitymas valiuta. Galima teigti, kad svarbu visas šias operacijas tinkamai apskaityti ir teisingai pateikti finansinėse, ir mokeskinėse ataskaitose. Pirkėjų skolų apskaita yra svarbi įmonės finansinės būklės dalis. Norint efektyviai organizuoti šią apskaitą, svarbu atsižvelgti į konkrečias situacijas ir turėti tinkamas procedūras, kaip elgtis. Tai padės užtikrinti, kad skolos būtų gražintos laiku ir išvengta finansinių nuostolių.

### Literatūra

1. Kalčinskas G. (2010). Buhalterinės apskaitos pagrindai. Vilnius.
2. Kalčinskas G., Kalčinskaitė – Klimaitienė R. (2017). Buhalterinė apskaita. Vilnius.
3. Kochman M. (2010) Debt and the customer relationship Managing the customer lifecycle – from customer acquisition to revenue recovery.
4. LR pelno mokesčio įstatymas. 2001 m. gruodžio 20 d. Nr. IX-675. Valstybės žinios, 2001, Nr. 110-3992. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.157066/asr>
5. LR pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. 2022 m. kovo 05 d. Nr. IX-751. Valstybės žinios, 2022, Nr. 35-1271. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.163423/asr>
6. Mokesčių sufleris. <https://www.mokesciu-sufleris.lt/>
7. Spiceland D., Herrmann D., Thomas W (2014). Financial accounting. JAV.
8. Valstybinė mokesčių inspekcija. Beviltiškos skolos. <https://www.vmi.lt/evmi/bevilti%C5%A1kos-skolos-25-str.-?inheritRedirect=true>
9. Žaptorius J. (2015). Finansinė apskaita. Vilnius.
10. 22-asis verslo apskaitos standartas „Užsienio valiutos kurso pasikeitimas“. <https://www.avnt.lt/assets/Apskaita/VAS-2020/22-VAS.pdf>

### CUSTOMER DEBT ACCOUNTING

In an effort to remain competitive on the market, Lithuanian businesses employ a variety of tactics to attract clients, similar to companies from other nations. Allowing the buyer to pay for the purchase of services or goods after a certain period of time, typically no longer than one year, is one of the most common approaches. This article examines the financial and tax accounting of customer debts. Customer debts is a business relationship between a customer and a supplier that allows the buyer to pay for purchased items or received services within a certain time frame. This article also illustrates how customer debts are represented in a company's balance sheet and chart of accounts. In addition, it is essential to note that companies do not always collect client debts on time or at all. In such a situation, when the company has doubts that the debt will be recouped, the debt is classified as questionable in the accounting, and when there is overwhelming proof that the debt cannot be recouped, the debt is classified as hopeless and written off in the accounting. In addition, the article addresses the accounting and taxation of the most frequent practical situations involving client debt.

Keywords: buyer's debts, doubtful debts, hopeless debts.

# LIETUVOS GYVENTOJŲ EMIGRACIJOS PRIEŽASTYS IR PADARINIAI

*Aura Vaišvilaitė (stud.), Fausta Rudelytė (stud.), vadovai dr. Rasa Bartkutė ir  
dr. Valdemaras Makutėnas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamos Lietuvos gyventojų emigracijos priežastys ir padariniai šalies ekonomikai. Moksliniu požiūriu tema nėra nauja, kadangi emigracija kaip socialinis reiškinys būdingas jau priešistorės laikotarpiams. Straipsnyje keliamas probleminis klausimas – kokios priežastys lemia Lietuvos gyventojų emigraciją bei kokią poveikį emigracija daro šalies ekonomikai. Sprendžiant probleminį klausimą buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa. Tyrimo tikslas – nustatyti skirtingose Lietuvos gyventojų nuomonę apie emigraciją ir jos priežastis. Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad dauguma apklaustųjų mano, jog svarbiausias aspektas, dėl kurio asmenys pasirenka emigruoti iš Lietuvos yra nepakankamas darbo užmokestis. Kitos svarios priežastys dėl kurių emigruojama remiantis tyrimo duomenimis: infliacija, menkos savirealizacijos galimybės, nepasitenkinimas valdžia, sveikatos bei švietimo sistemomis, noras pažinti naujas kultūras. Migruojama dėl rasinių priežasčių ir karo sukeltų grėsmių. Išnagrinėjus emigracijos padarinius šalies ekonomikai nustatyta, kad emigracija mažina gyventojų skaičių ir didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą.

Raktiniai žodžiai: emigracija, Lietuvos gyventojai, ekonomika.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas** Migracija bene visiems žmonijos istorijos ir priešistorės laikotarpiams būdingas reiškinys su kuriuo susiduria dauguma šalių ir XXI amžiuje. Nors skiriamos kelios migracijos rūšys: emigracija bei imigracija, svarbu suprasti, kodėl žmonės ryžtasi palikti savo gimtąją šalį ir sužinoti, kokią įtaką tai daro valstybės ekonomikai, kadangi migracijos tendencijos aktualios ir šiomis dienomis.

Pagal Lietuvos Statistikos duomenis 2019 metais iš Lietuvos emigravo 29 273 asmenys, tais pačiais metais į Lietuvą imigravo 40 067 asmenys. Šie rodikliai atskleidžia, kad migracijos problematika yra aktuali. Kiekvienos šalies gyventojų skaičius priklauso nuo migracijos tendencijų, kadangi migracija kiekvienais metais kinta.

**Tyrimo problema:** nagrinėjant Lietuvos gyventojų emigracijos priežastis ir padarinius šalies ekonomikai, galima kelti **probleminį klausimą** – kokia Lietuvos gyventojų nuomonė apie emigraciją bei kokie padariniai pasireiškia Lietuvos ekonomikai.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti emigracijos priežastis ir padarinius šalies ekonomikai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti migracijos kaip ekonominio reiškinio sampratą teoriniu aspektu.
2. Empirinio tyrimo metodu, nustatyti skirtingose Lietuvos gyventojų nuomonę apie emigraciją.

**Tyrimo objektas:** Lietuvos gyventojų emigracijos priežastys ir padariniai šalies ekonomikai.

Kiekybinio tyrimo metu apklausta 405 Lietuvos gyventojai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros bei statistinių duomenų analizės, apibendrinimo metodai, reprezentatyvus kiekybinis tyrimas taikant anketinės apklausos metodą.

## Migracijos esmė ir priežastys

Migracija kaip ekonominis reiškinys nėra naujas. Migracija egzistavo rodos jau istorijos ir priešistorės laikotarpiais. Migracijai įtaką darančius veiksnius galima išskirti kaip ekonominius, politinius, kultūrinius, religinius ar kitus. Migracijos sampratą galima suprasti kaip išvykimą iš savo šalies ir atvykimą į užsienio šalį, siekiant geresnės gyvenimo kokybės, geresnių gyvenimo ir darbo sąlygų arba didesnio darbo užmokesčio (Solnyškinienė ir kt. 2017). Remiantis šia moksline literatūra galima teigti, kad žmonės norėdami geresnės gyvenimo kokybės keičia savo gyvenamąją vietą, kirsdami valstybės sieną, tai yra, palikdami savo gimtąją šalį. Svarbu paminėti, kad išvykdami asmenys daro neigiamą įtaką valstybės ekonomikai, o atvykdami, - atvirksčiai: gerina valstybės ekonomiką, pavyzdžiui mažina gyventojų skaičių, nedarbo lygį šalyje, didina užimtumo lygį. Taigi, migracija turi ir neigiamų ir teigiamų aspektų.

Analizuojant migracijos sampratą išskiriamos dvi migraciją apibrėžiančios sąvokos, tokios kaip: emigracija ir imigracija. Emigracija, tai išvykimas iš savo šalies, ketinant pasilikti užsienio valstybėje ilgiau nei vienerius metus (Europos migracijos tinklas, 2022). Imigracija, - tai priešpriešinis procesas emigracijai (Solnyškinienė ir kt. 2017). Tai reiškia, kad emigraciją galima suprasti, kaip išvykimą iš šalies, o imigraciją, kaip atvykimą į šalį.

Išsiaiškinus šias tris sąvokas, tai yra: migraciją, emigraciją ir imigraciją, galima teigti, kad migracija yra asmenų judėjimas: išvykimas arba atvykimas, kertant įvairių valstybių sienas. Migracijos esmė yra glaudžiai susijusi su valstybės ekonomika, nes migracija tiesiogiai veikia šalies ekonomiką. Kadangi migracija vyksta nuolat, vieni asmenys atvyksta, kiti išvyksta, tai migracija gali būti traktuojama kaip ekonominė, socialinė problema. Ekspertai vis dažniau akcentuoja didėjančią ne tik emigracijos, bet ir imigracijos daromą poveikį šalies ekonomikai. Pavyzdžiui auganti

ekonomika ir kylantis pragyvenimo lygis, darbo užmokestis ir atsirandantis darbo jėgos trūkumas. Todėl kai kuriuose ekonomikos sektoriuose atsiranda poreikis analizuoti bei diskutuoti ne tik apie emigracijos, bet ir imigracijos poveikį mūsų šalies ekonomikai ir jos rodikliams (Karaša ir kt. 2020). Šie požūriai tik įrodo, kad migracijos, emigracijos ir imigracijos procesai yra glaudžiai susiję tarpusavyje, o taip pat stipriai veikia ekonomiką ir skatina poreikį apie tai tirti.

Migracijos priežastys gali būti įvairios, pavyzdžiui: kultūrinės, rasinės, politinės, religinės ar ekonominės. Šios priežastys priklauso nuo kiekvieno žmogaus asmeninių priežasčių dėl kurių jis pasirenka migruoti. Viena pagrindinių migracijos priežasčių yra ekonominė. Dėl didesnio ar stabilesnio darbo užmokesčio žmonės emigruoja į kitas šalis siekdami geresnės gyvenimo kokybės sau ir šeimai. Įmonės kviečiasi imigrantus iš kitų šalių, nes tos šalies gyventojai nenori dirbti tam tikrų darbų, todėl juos pakeičia imigrantai. Kita priežastis dėl kurios emigruoja jauni žmonės, tai socialinė priežastis. Pavyzdžiui dėl išsilavinimo, studijų. Kuo silpnesnė šalies švietimo sistema, tuo didėja tikimybė, jog jauni žmonės emigruos į kitas šalis dėl geresnių studijų perspektyvų. Todėl emigracijos sąsaja su valstybės švietimo sistemos lygiu yra labai svarbus veiksnys (Westermarck, 2019, cit. iš Zencevičius ir kt., 2021). Jaunimas išvyksta mokytis į kitas šalis dėl geresnių studijų programų, taip pat suteikiamų geresnių gyvenimo sąlygų studijuojant arba dėl to, kad jų gimtojoje šalyje nėra tam tikros studijų programos. Kita dalis emigruojančių žmonių išvyksta dėl šeimos, ypač jeigu ji gyvena užsienyje. Migruojama ir dėl socialinių – politinių motyvų. Pavyzdžiui dėl šių dienų situacijos: karo Ukrainoje. Ukrainos gyventojai emigruoja iš savo šalies dėl savo ir savo šeimos saugumo, taip pat dėl to, kad neteko savo namų. Migruojama ir dėl kultūrinių, rasinių ir religinių priežasčių, pavyzdžiui, dėl to, kad tam tikra šalis nepripažįsta tam tikros religijos ar kultūros, ar žmogaus išvaizdos. Dėl to asmuo turi emigruoti į kitą šalį siekiant apsaugoti save ir savo šeimą. Tad kiekvieno žmogaus pasirinkimas emigruoti gali būti nulemtas skirtingų motyvų bei priežasčių.

Migracija turi neigiamų ir teigiamų pasekmių. Vienos šalies ekonomikai migracija gali daryti neigiamą įtaką, o kitos, - teigiamą įtaką (Karaša, ir kt. 2020). Analizuojant darbo jėgos migracijos pasekmes svarbi migracijos kryptis ir mastas (Karaša ir kt. 2020). Darbo jėgos migraciją analizuojant kaip ekonominį-socialinį reiškinį, galima išskirti teigiamas bei neigiamas šio reiškinio puses (Karaša ir kt. 2020).

**1 lentelė. Teigiamos ir neigiamos migracijos pusės (Karaša, ir kt. 2020)**

Teigiamos emigracijos pasekmės	Neigiamos emigracijos pasekmės
Darbo rinkai	Darbo rinkai
Ekonomikai	Ekonomikai
Eurointegracijai	Demografijai
Socialiniam dialogui	Socialiniam saugumui
Gyvenimo lygiui	Tautiniam tapatumui
Viešajam valdymui	Politiniam pokyčiams
	Nacionaliniam saugumui

Tačiau pagrindinės problemos, kurias kelia dideli emigracijos mastai, tai kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, gamybos apimčių mažėjimas, pajamų diferenciacijos ir socialinės įtampos augimas (Karaša, ir kt. 2020). Apibendrinant galima pastebėti, kad migracija kaip reiškinys nepraranda savo aktualumo ne vien dėl migruojančių asmenų motyvų, tačiau ir dėl šio reiškinio poveikio vienos ar kitos šalies ekonomikai.

### Emigracija Lietuvoje

Emigracija kaip socialinis reiškinys ar problema yra gerai žinoma visame pasaulyje, o ypač tose šalyse, kurios susiduria su šiuo reiškiniumi, analizuoja šią problemą, ar stengiasi ją išspręsti. Kad būtų galima suprasti, kaip stipriai Lietuva susiduria su emigracijos problema, pravartu išsiaiškinti emigracijos tendencijas remiantis Lietuvos Statistikos departamento teikiamais statistiniais duomenimis.

**2 lentelė. Lietuvos emigracijos rodikliai per pastaruosius penkis metus (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)**

Metai	Emigrantų skaičius (tūkst.)
2017	47 925
2018	32 206
2019	29 273
2020	23 103
2021	25 205

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva yra maža šalis, kurios gyventojų skaičius nesiekia net 3 mln. šie duomenys atskleidžia, kad emigracija yra didelė problema Lietuvoje. Tačiau lyginant 2021 m. ir 2017 m. galima teigti, kad emigracijos problema yra ženkliai sumažėjusi. Galima daryti prielaidą, kad emigracijos ženkliam sumažėjimui didelę



įtaką darė darbo rinkos pasikeitimai, pragyvenimo lygis, COVID–19 pandemija. Svarbu paminėti, kad 2021 m. 71,7 proc. emigrantų buvo 15–44 metų amžiaus. Šios amžiaus grupės emigravimas iš šalies sukelia rimtų problemų, kadangi išvyksta jauni darbingo amžiaus žmonės. Todėl tai daro įtaką demografiniams pokyčiams, kurių pasekoje mažėja gimstamumas, santuokų skaičius, trūksta darbo jėgos, mažėja bandas dirbančiųjų skaičius. O likę dirbantys asmenys išlaiko didėjančias nedirbančiųjų gretas. Statistiniai duomenys rodo, kad 65 metų ir vyresni sudaro vos 2 proc. emigrantų, tai parodo, kad vyresni žmonės emigruoti pasiryžta retai (123.emn.lt).

Išsiaiškinus paskutiniųjų 5 metų emigracijos tendencijas, svarbu sužinoti iš kurių Lietuvos apskričių emigravo daugiausiai gyventojų. Lietuvoje yra 10 apskričių, kurios skiriasi gyventojų skaičiumi.

**3 lentelė. Lietuvos emigracijos rodikliai per pastaruosius penkis metus pagal apskritis, iš kurių emigruojama daugiausiai** (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Metai	Emigrantų skaičius (tūkst.)	Apskritis
2017	11 107	Vilnius
2018	8 297	Vilnius
2019	7 884	Vilnius
2020	7 036	Vilnius
2021	7 303	Vilnius

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad per pastaruosius 5 metus iš Lietuvoje esančių 10 apskričių daugiausiai emigrantų yra iš Vilniaus apskrities.

**4 lentelė. Lietuvos emigracijos rodikliai per pastaruosius penkis metus pagal apskritis, iš kurių emigruojama mažiausiai** (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Metai	Emigrantų skaičius (tūkst.)	Apskritis
2017	1 817	Tauragės
2018	1 138	Tauragės
2019	1 035	Tauragės
2020	708	Tauragės
2021	882	Tauragės

Remiantis 4 lentele galima teigti, kad per pastaruosius 5 metus iš Lietuvoje esančių 10 apskričių mažiausiai emigrantų yra iš Tauragės apskrities. Apibendrinus 3 lentelę ir 4 lentelę galima teigti, kad daugiausiai gyventojų emigruoja iš Vilniaus apskrities, o mažiausiai iš Tauragės. Tikėtina, kad tokiam emigrantų pasiskirstymui didelę įtaką daro tai, kad Vilniuje gyvena daugiausiai gyventojų, o Tauragės apskrityje mažiausiai.

Išsiaiškinus kiek asmenų emigravo per pastaruosius 5 metus ir sužinojus iš kurios apskrities emigravo daugiausiai, o iš kurios mažiausiai, reikšminga sužinoti į kokias šalis emigravo Lietuvos valstybės piliečiai.

**5 lentelė. Lietuvos emigracijos rodikliai per pastaruosius penkis metus pagal šalis, į kurias emigruojama daugiausiai** (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Metai	Emigrantų skaičius (tūkst.)	Šalis į kurią emigruojama
2017 – 2021	55 970	Jungtinė Karalystė
2017 – 2021	14 642	Norvegija
2017 – 2021	14 007	Vokietija
2017 – 2021	9 740	Ukraina
2017 – 2021	9 086	Airija

Lietuvos gyventojai per pastaruosius 5 metus daugiausiai emigravo į Jungtinę Karalystę, Norvegiją, Vokietiją, Ukrainą (atkreiptinas dėmesys į tai, kad teikiami duomenys apie migraciją į Ukrainą yra iki karo pradžios) ir Airiją. Kadangi pagrindinės emigracijos priežastys yra susijusios su komfortišku gyvenimu, geresnėmis darbo sąlygomis, geresniu darbo užmokesčiu, geresne švietimo sistema, sveikatos priežiūros sistema, tai galima teigti, kad asmenys emigruoja į tas šalis, kurių pragyvenimo lygis yra geresnis.

Taigi, remiantis Lietuvos Statistikos duomenimis išsiaiškinta, kad per pastaruosius 5 metus emigracijos tendencijos stipriai mažėjo lyginant su 2017 metais, kuomet emigrantų skaičius siekė net 47 925 tūkst. Asmenų. Tačiau galima daryti prielaidą, kad tokioms emigracijos tendencijoms didelės įtakos turėjo COVID–19 pandemija. Nes nuo 2021 metų jau fiksuojamas emigracijos didėjimas, - 25 205 tūkst. asmenys lyginant su 2020 metais 23 103 tūkst.

asmenys. Iš 10 Lietuvoje esančių apskričių daugiausiai emigruojama iš Vilniaus apskrities, o mažiausiai iš Tauragės apskrities. Tokiam emigrantų pasiskirstymui pagrindinis lemiantys veiksnys yra gyventojų skaičius, nes Vilniaus apskrities plotas yra didesnis už Tauragės, todėl atitinkamai Vilniaus apskrityje ir gyventojų yra daugiau. Daugiausia Lietuvos piliečių emigruoja į Jungtinę Karalystę, Norvegiją, Vokietiją, Ukrainą ir Airiją, pravartu paminėti tai, kad migracijos pasiskirstymas pasikeis dėl Ukrainoje vykstančio karo, dėl kurio į Baltijos šalis plūsta karo pabėgėliai.

Stebima, kad nuo Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo šalyje gyventojų skaičius sumažėjo 898 tūkst., o tai sudaro apytiksliai 24,3 proc. gyventojų, o dėl natūralios žmonių gyvenimo kaitos, tai yra mirtingumo ir gimstamumo, gyventojų skaičius sumažėjo 243 tūkst., dėl emigracijos – 659 tūkst. Emigracija pati savaime nėra neigiamas socialinis reiškinys, tačiau Lietuvos valstybės atveju dideli emigracijos rodikliai ir maži imigracijos rodikliai sukelia daug iššūkių, tokių kaip visuomenės senėjimas, protų nutekėjimas, aukštą kvalifikaciją turinčių savo srities specialistų išvykimas. Tačiau stebima pozityvesnė tendencija, kuri atskleidžia, kad į Lietuvą per pastaruosius 3 metus daugiau imigruojama, negu emigruojama iš šalies (123.emn.lt).

### Migraciją lemiantys veiksniai

Migraciją lemiantys veiksniai gali būti įvairūs. Tai ir nepasitikėjimas valstybės valdžia ir nepasitenkinimas valdymo metodais, teisingumo trūkumas, netikėjimas geresne ateitimi, mažas darbo užmokestis, darbo vietų trūkumas, prastas darbdavių požiūris į darbuotojus, prasta darbdavių su darbuotojais komunikacija ir menkas darbdavių skatinimas, darbuotojų motyvavimas, žemas žmonių išsilavinimo lygis, geresnės karjeros galimybės užsienyje, dideli šalies įsiskolinimai arba socialinis nesaugumas ar kiti veiksniai. (Samoškaitė ir kt. 2019). Iš šių autorių žodžių galima suprasti, kad migraciją lemiančių veiksnių gali būti daug ir įvairių, asmenys migruoti pasirenka dėl skirtingų priežasčių, kurios žmones paliečia asmeniškai. Klestint tarptautinei darbo rinkai didėja darbo migracijos procesai, todėl ypač aktualios migracijos pasekmės, kurios ilgą laiką buvo vertinamos kaip neigiamas ekonominio augimo pobūdžio pasekmė, susijusi su „protų nutekėjimu“, kvalifikuotos darbo jėgos praradimu ir pan. (Matuzevičiūtė ir kt. 2012). Galima suprasti, kad vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiantis asmens apsisprendimą migruoti yra susijęs su darbu, jo užmokesčiu, geromis darbo sąlygomis ir karjeros galimybėmis.

Nors migraciją lemiančių veiksnių yra daug ir įvairių, juos galima suskirstyti į 3 grupes: makroekonominiai veiksniai, tai prognozuojami ekonominiai rodikliai, šalies ekonominė situacija, teisinė sistema, mokesčių politika, socialinės garantijos, darbo užmokestis, nedarbo ir užimtumo lygis šalyje ar kiti. Mikroekonominiai veiksniai, tai asmens lytis, amžius, išsilavinimas, šeiminių padėtis ar kiti. Neekonominiai veiksniai, tai gyvenimo būdas, religija ar kultūra, kalbų mokėjimas, poreikis keliauti, politinė situacija, asmeniai įsitikinimai, atstumas ar kiti (Sarvutytė, 2010). Išanalizavus šias 3 migraciją lemiančių veiksnių grupes galima suprasti, kad makroekonominiai veiksniai šalyje daro bene didžiausią įtaką asmenims, kurie priima sprendimą migruoti. Taip yra galbūt dėl to, kad tikriausiai kiekvienam asmeniui labai svarbu, kad asmuo gautų jam priimtinas socialines garantijas ar norimą darbo užmokestį arba kad šalies ekonominė situacija būtų gera. Jeigu šie veiksniai asmens netenkina, ilgainiui atsiranda nepasitenkinimas, kuris skatina individą mąstyti, kaip jis galėtų pagerinti savo gyvenimo kokybę, patenkinti savo poreikius. Todėl asmuo pasiryžta emigruoti iš savo šalies. Bene didžiausią poveikį lemia mikroekonominis veiksnys susijęs su asmens darbo užmokesčiu, profesija, darbo sąlygų kokybe, nes darbas yra kiekvieno žmogaus neatsiejama gyvenimo dalis.

Migraciją lemiančius veiksnius dar galima skirstyti pagal „stūmimo“ ir „traukos“ grupes. Stūmimo ir traukos veiksniai gali daryti skirtingą įtaką asmenims, nes jie priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių ir charakteristikų. Vienas iš stūmimo veiksnių gali būti bloga sveikatos priežiūros sistema, o traukos veiksnys, priešingas stūmimo veiksmui, tai pavyzdžiui, gera, inovatyvi, efektyvi sveikatos priežiūros sistema. Politiniai konfliktai, didelė korupcija, tai taip pat stūmimo veiksnys, kuris skatina emigraciją, o taiki politika ir maža korupcija yra traukos veiksnys, kuris gali būti kaip lemiamas faktorius asmenims norintiems migruoti į taikią šalį (Sarvutytė, 2010). Taigi, traukos ir stūmimo veiksniai priklauso nuo žmonių asmeninių poreikių ir priežasčių, dėl kurių, jie nusprendžia migruoti, tačiau šie veiksniai yra glaudžiai susiję su mikroekonominiais, makroekonominiais ar neekonominiais veiksniais.

Gyventojai yra dažnai priversti palikti savo šalį dėl rasinių, kultūrinių, politinių ar religinių priežasčių ir veiksnių. Vienas iš skaudžiausių socialinių migracijos veiksnių yra karas ar kitas ginkluotas konfliktas. Pabėgėliams dėl šių konfliktų yra teikiama humanitarinė pagalba, jie dažniausiai apsigyvena artimiausioje saugioje šalyje, kuri gali priimti pabėgėlius.

Demografiniai veiksniai lemia visuomenės didėjimą ir mažėjimą, kuris daro didelę įtaką šalies ekonomikai, bei jos įsidarbinimo galimybėms. Pagrindinis ekonominis migracijos veiksnys yra mažas atlyginimas, prastos gyvenimo sąlygos. Šis veiksnys yra susijęs su šalies nedarbo lygiu, ekonomikos būkle, darbuotojų teisėmis ir kitais darbo sąlygų užtikrinimais. Žmonės dažniausiai persikelia į kitas šalis tikėdamiesi didesnių atlyginimų, aukštesnės gyvenimo kokybės ir išsilavinimo galimybių iš prastos ekonominės padėties.

Keičiantis klimatui keičiasi ir aplinkos faktoriai. Gyventojai yra priversti bėgti nuo stichinių nelaimių, tokių kaip žemės drebėjimai, potvyniai ar uraganai. Numatoma, kad dėl klimato kaitos ir jos pokyčių ateityje padaugės nelaimių, kurios privers dar daugiau žmonių palikti savo gimtąsias šalis (Europos parlamentas, 2022).

Taigi, išanalizavus skirtingų autorių šaltinius susijusius su migracija kaip ekonominiu-socialiniu reiškiniu paaiškėjo, kad emigracijos ir imigracijos tendencijos nuolat keičiasi, o tam didelę įtaką daro įvairūs veiksniai tokie kaip: kultūriniai, rasiniai, politiniai, ekonominiai ar demografiniai. Dažnai asmenys emigruoti pasirenka siekdami geresnių gyvenimo sąlygų, pavyzdžiui, dėl per mažo darbo užmokesčio, o kartais asmenys emigruoti yra priversti, pavyzdžiui, dėl politinių priežasčių tokių, kaip karas.

## Lietuvos gyventojų nuomonė apie emigraciją. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

Siekiant ištirti kaip Lietuvos piliečiai vertina emigraciją buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas taikant apklausos metodą. Kiekybinio tyrimo pasirinkimą lėmė šios priežastys: respondentui užduodami siauri, specifiniai klausimai į kuriuos tikimasi gauti vienareikšmius atsakymus, kitaip sakant, atsakymai į pateiktus klausimus yra tikslūs, todėl taikant kiekybinį tyrimo metodą galima gauti pakankamai tikslus duomenis tyrimo analizei atlikti. Na, o apklausos metodas yra bene vienas populiariausių tyrimo metodų šiomis dienomis, ypač anketinė apklausa.

Kadangi emigracija kaip socialinis-ekonominis reiškiny arba problema yra aktuali jau seniai, jos tendencijos nuolat kinta, o emigracijos priežastys, esmė, ją lemiantys veiksniai, žala šaliai, privalumai gali būti įvairūs, svarbu sužinoti, kaip Lietuvos gyventojai vertina emigraciją. Tai svarbu norint suvokti Lietuvos piliečių nuomonę, kurie galbūt patys asmeniškai yra susidūrę su šiuo socialiniu-ekonominiu reiškiniu. Reikšminga ištirti, dėl kokių priežasčių konkrečiai žmonės ryžtasi emigruoti, su kokiomis problemomis susiduria emigravę, kaip vertina emigracijos daromą įtaką šalies ekonomikai, kas turėtų pasikeisti, kad emigrantai grįžtų į Lietuvą. Šie aspektai lėmė tyrimo temos pasirinkimą.

**Tyrimo problema.** Kadangi emigracija yra socialinis-ekonominis reiškiny, kuris apima ne vieną šalį ir yra žinoma, jau rodos, nuo priešistorės laikotarpio, o jos tendencijos nuolat keičiasi, ir Lietuva kaip šalis yra „skaudžiai“ nukentėjusi nuo šio reiškiny, nes 2010 metais iš valstybės emigravo net 83 157 tūkst. asmenys (123.emn.lt). Todėl formuluojamas probleminis klausimas, - kokia Lietuvos gyventojų nuomonė apie emigraciją?

**Tyrimo objektas:** Lietuvos gyventojų nuomonė apie emigraciją.

**Tyrimo tikslas:** nustatyti, kaip Lietuvos gyventojai vertina emigraciją.

**Tyrimo uždaviniai:**

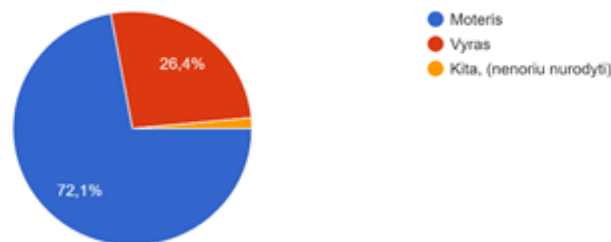
1. Nustatyti, dėl kokių priežasčių žmonės pasiryžta emigruoti.
2. Ištirti su kokiomis problemomis susiduria emigrantai.
3. Išanalizuoti, kokią įtaką emigracija daro šalies ekonomikai.
4. Sužinoti, kas turėtų pasikeisti, kad emigrantai grįžtų į Lietuvą.

Pasirinkus tyrimo temą, nustačius tyrimo problemą, objektą, tikslą, tyrimo uždavinius, metodologiją formuluojami aiškūs, struktūrizuoti, konkretūs klausimai, kurie taikant apklausos, anketavimo metodą padės iš respondentų gauti tikslus, objektyvius atsakymus rūpimais klausimais.

Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2022 metais gyveno 2 mln. 806 tūkst. gyventojų. Iš šio skaičiaus atėmus Lietuvos gyventojus iki 16 metų, nustatyta generalinės visumos aibė, tai yra 2,525 mln. Apskaičiavus apklausos tyrimo imties dydį taikant 5% paklaidą, naudojantis ([www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)) imties dydžio skaičiuokle, buvo nustatyta, kad reikia apklausti 384 asmenis. Vykdam tyrimą buvo apklausti 405 respondantai, tai reiškia, kad tyrimas reprezentatyvus.

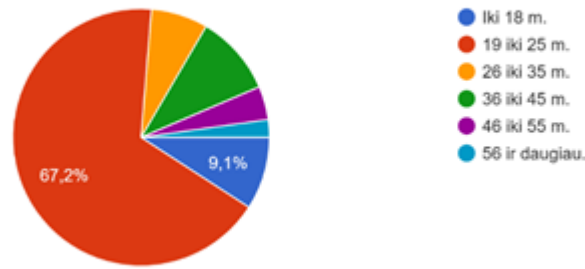
Tyrimo duomenų analizė pradedama nuo socialinių demografinių respondentų charakteristikų.

Tiriant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, kad tyrime daugiausia dalyvavo moterys. Iš 405 atsakiusių, moterys sudarė 72,1 proc., 26,4 proc. buvo vyrai, na, o iš 405 respondentų 6 respondantai, tai yra 1,5 proc. nenorėjo nurodyti savo lyties.



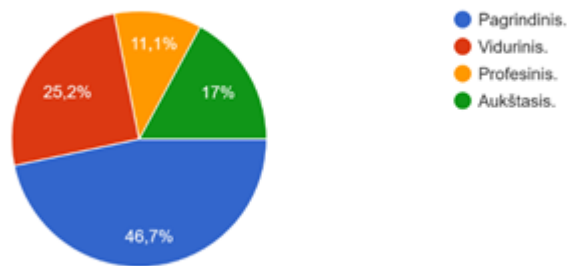
1 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, nustatyta, kad tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus respondantai. Išskiriant amžiaus grupes dominavo 19-25 metų jaunimas, kuris sudarė 67,2 proc. 10,1 proc. dalyvavusiųjų buvo asmenys nuo 36 iki 45 metų, panašią dalį atsakiusių sudarė 18 metų bei jaunesni, kurie sudarė 9,1 proc. 26-35 metų respondentų kiekį sudarė 7,2 proc. Vyresni nei 46 metų tyrime dalyvavo 6,4 proc.



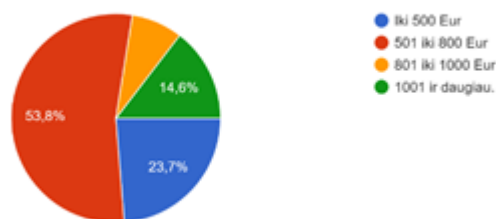
**2 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių** (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

Iš gautų demografinių duomenų paaiškėjo, kad iš atsakiusių 405 respondentų 46,7 proc. sudaro asmenys, turintys pagrindinį išsilavinimą. Vidurį išsilavinimą turi 25,2 proc. atsakiusiųjų, aukštąjį išsilavinimą turi 17 proc., o mažiausiai respondentų dalyvavo tyrime turintys profesinį išsilavinimą, ši dalis sudarė 11,1 proc. visų apklaustųjų.



**3 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą** (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

Nagrinėjant respondentų per mėnesį uždirbamas pajamas išaiškėjo, kad daugiau nei pusė, tai yra 53,8 proc. asmenų uždirba nuo 501 Eur iki 800 Eur per mėnesį. 23,7 proc. asmenų uždirba iki 500 eurų. 14,6 proc. apklaustųjų pajamos per mėnesį siekia 1001 Eur ir daugiau, o mažiausia dalis asmenų, 7,9 proc. uždirba nuo 801 Eur iki 1000 Eur per mėnesį.



**4 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pajamas** (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

Tyrimė buvo pateikta 12 teiginių nurodančių galimas asmenų pasirinkimo emigruoti iš Lietuvos priežastis. Apklausoje buvo galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą, kurie anot respondentų atskleidžia priežastis, dėl kurių žmonės pasirenka emigruoti iš šalies.

Net 96,8 proc. respondentų atsakė, kad didžiausia problema Lietuvoje darbo užmokestis, asmenys pasirenka emigraciją tikėdamiesi, kad užsienio šalyse darbo užmokestis bus didesnis. Kita sviri priežastis yra savirealizacijos galimybės. Šį atsakymą pasirinko 35,3 proc. atsakiusių, tai rodo, kad žmonės ryžtasi emigruoti tikėdamiesi geresnių gyvenimo perspektyvų, komfortiškesnių gyvenimo sąlygų. 29,9 proc. atsakė, kad emigruoja dėl politinių priežasčių, dėl nepasitenkinimo šalies valdžia.

Didelę svarbą žmogaus gyvenime užima išsilavinimas, kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo didesnės atsiveria karjeros galimybės, taigi 27,9 proc. mano, kad emigruojama dėl išsilavinimo, mokymosi galimybių. Tai parodo, kad Lietuvoje galbūt trūksta tam tikrų studijų programų arba jų yra nepakankamai.

Pinigų nuvertėjimas taip pat svarbus aspektas daugelyje šalių prisidedantis prie emigracijos rodiklių, kurio neišvengia ir Lietuva. 26,4 proc. apklaustųjų mano, kad iš Lietuvos emigruojama dėl infliacijos šalyje.

Ieškant geresnio gyvenimo svetur ten dažnai įsitvirtinama ir liekama gyventi. Tyrimė dalyvavę žmonės mano, kad emigruojama dėl artimųjų, kurie gyvena užsienio šalyse ar dėl kitos tautybės antrosios pusės, tokią nuomonę išreiškė 23,7 proc. apklaustųjų. 23 proc. respondentų mano, kad emigracija iš Lietuvos vyksta dėl noro pažinti naujas kultūras.

Šalyse, kuriose vyksta karas, gyventojai emigruoja ne savo noru, jie pasirenka palikti savo šalį saugodami savo ir šeimos gyvybes, dėl šios priežasties 20,5 proc. asmenų mano, kad emigracija vyksta dėl karo. 9,4 proc. respondentų mano, kad emigracija vyksta dėl rasinių priežasčių, teigia, kad tautinės mažumos šalyse susilaukia patyčių, neapykantos kurstymo, todėl tai yra viena iš priežasčių emigracijai. Kad emigruojama dėl religinių priežasčių mano 7,9 proc. atsakiusių. 7,7 proc. respondentų mano, kad iš Lietuvos emigruojama dėl sveikatos sistemos. Tikimasi, kad užsienio šalyse jų sveikata bus pasirūpinta geriau.

Išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai, su kokiomis problemomis susiduria emigrantai, buvo naudojama Likerto skalė. Pateikti septyni teiginiai į kuriuos buvo galima atsakyti nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.

Pirmasis teiginys – kalbos barjeras. Tik 4,5% respondentų mano, kad emigrantai nesusiduria su šia problema, todėl visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. 6,9% žmonių taip pat mano, kad su tokia problema emigrantai nesusiduria, todėl nesutinka su kalbos barjero teiginiu. Nuomonės neturi, nei nesutinka, nei sutinka 36 respondentai. 66,4 proc. gyventojų mano, kad kalbos barjeras yra dažna problema emigravusiems. Atsakymą visiškai sutinku pasirinko 13,3 proc. respondentų. Galima daryti prielaidą, kad kalbos barjeras yra dažna problema, su kuria susiduria emigrantai.

Toliau nurodomas teiginys apie sunkumus dėl darbo vietos susiradimo, su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 3,7 proc. atsakiusių, 14,8 proc. respondentų taip pat teigia, kad nesutinka su šia problema. Nei nesutinku, nei sutinku atsakymą pasirinko 18,3 proc. atsakiusių. Dėl to, jog sunku susirasti darbą emigrantams išvykus į užsienio šalį pritarė 58,8 proc. respondentų, jie pasirinko atsakymą „sutinku“, na, o „visiškai sutinku“ pasirinko 18 atsakiusių. Galima teigti, kad visgi, dauguma respondentų sutinka, kad darbo vietos susiradimas kitoje šalyje kelia tam tikrų iššūkių.

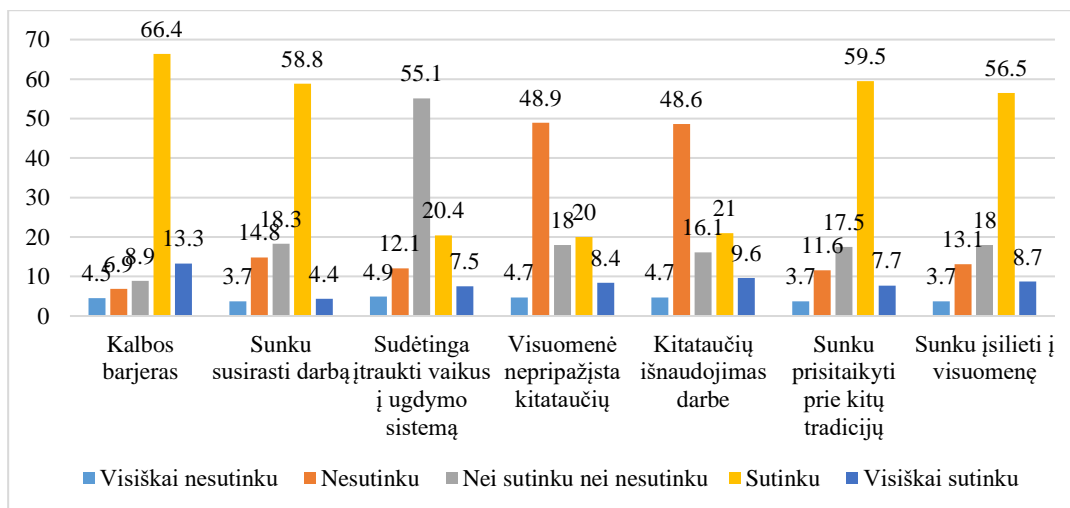
Dar viena problema išvykus į užsienio šalį, - galimai sudėtinga įtraukti vaikus/mokinius į ugdymo/švietimo sistemas. Su šiuo teiginiu nesutiko ir pasirinko atsakymą „visiškai nesutinku“ 4,9 proc. respondentų, atsakymą „nesutinku“ pasirinko 12,1 proc. žmonių. Neturinčių nuomonės dėl šio teiginio buvo net 55,1 proc. respondentų, jie pasirinko „nei nesutinku, nei sutinku“. Atsakymą „sutinku“ pasirinko 20,4 proc. respondentų, o atsakymą „visiškai sutinku“ – 7,5 proc. Iš respondentų atsakymų pasiskirstymo šiuo klausimu galima teigti, kad emigravus, vaikus įtraukti į švietimo sistemas arba nėra sudėtinga, arba nėra pakankamai duomenų apie šį klausimą, tai yra, respondentai nėra asmeniškai su tuo susidūrę.

Visuomenės nepripažinimas kitataučių atžvilgiu. Visiškai nesutinku atsakymą pasirinko 4,7 proc. respondentų, tačiau atsakymą „nesutinku“ pasirinko net 48,9 proc. respondentų, kas reiškia, kad šiam teiginiui atsakiusių dauguma nepritaria. Nuomonės neturi arba nenorėjo jos išreikšti 18 proc. respondentų. Atsakymą „sutinku“ pasirinko 81 asmuo, o „visiškai sutinku“ pasirinko 8,4 proc. atsakiusių. Respondentai mano, kad emigrantai nesusiduria su visuomenės nepripažinimu kitataučių atžvilgiu.

Kitataučių išnaudojimas darbinėje aplinkoje. Atsakymą „visiškai nesutinku“ pasirinko 4,7 proc. respondentų, su šiuo teiginiu taip pat nesutinka – atsakymą „nesutinku“ pasirinko 197 respondentai. Atsakymą „nei nesutinku, nei sutinku“ pasirinko 16,1 proc. atsakiusių. Šiam teiginiui pritaria ir atsakymą „sutinku“ pasirinko 21 proc. respondentų, na, o „visiškai sutinku“ pasirinko 9,6 proc. respondentų. Tai atskleidžia, kad respondentų dauguma nesutinka su teiginiu, kad kitataučiai yra išnaudojami darbe.

Sunku priprasti/prisitaikyti prie naujų tradicijų/papročių. Atsakymą „visiškai nesutinku“ pasirinko 3,7 proc. respondentų, „nesutinku“ atsakymą pasirinko 11,6 proc. respondentų. Nuomonės dėl šio teiginio neturi ir pasirinko atsakymą „nei nesutinku, nei sutinku“ pasirinko 17,5 proc. žmonių. Net 59,5 proc. respondentų pasirinko atsakymą „sutinku“, o atsakymą „visiškai sutinku“ pasirinko 7,7 proc. žmonių. Galima daryti išvadą, kad žmonės mano, jog sunku prisitaikyti prie naujų papročių/tradicijų ir tai kelia tam tikrų išbandymų.

Sunku įsilieti į visuomenę. Šiam teiginiui nepritaria ir atsakymą „visiškai nesutinku“ pasirinko 15 respondentų, o atsakymą „nesutinku“ pasirinko 13,1 proc. respondentų. „nei nesutinku, nei sutinku“ atsakymą pasirinko ir nuomonės neišreiškė 18 proc. atsakiusių. Atsakymą „sutinku“ pasirinko 229 respondentai, o atsakymą „visiškai sutinku“ pasirinko 8,7 proc. žmonių. Dauguma atsakiusių mano, kad įsilieti į visuomenę emigravus yra sunku.



5 pav. Problemos su kuriomis susiduria emigrantai (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

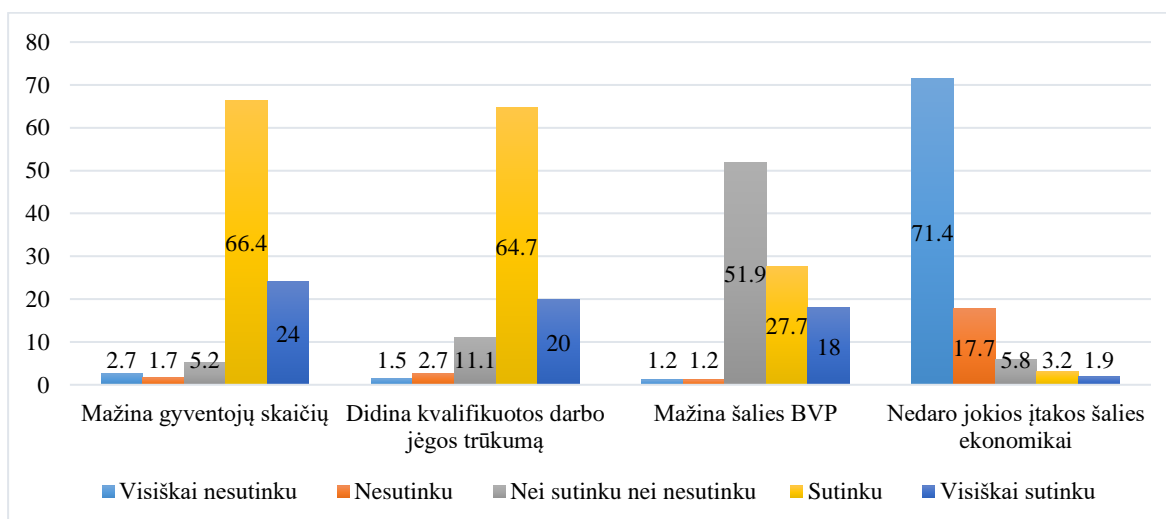
Tyrimo metu respondentai išreiškė nuomonę, apie tai, kokią įtaką emigracija daro šalies ekonomikai. Apklausoje buvo pateikti keturi teiginiai, kuriuos buvo galima įvertinti nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.

Teiginys, jog emigracija mažina gyventojų skaičių. Su šiuo teiginiu nesutiko ir atsakymą „visiškai nesutinku“ pasirinko 2,7 proc. respondentų, „nesutinku“ atsakymo variantą pasirinko 1,7 proc. apklaustųjų, „nei sutinku nei nesutinku“ atsakymą pasirinko 5,2 proc., „sutinku“ pasirinko 66,4 proc. respondentų, na o „visiškai sutinku“ pasirinko 24 proc. apklaustųjų, tai parodo, kad daugiau nei pusė apklaustųjų mano, kad emigracija daro įtaką gyventojų skaičiui.

Teiginys, jog emigracija didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą. Mažiausiai pasirinktas atsakymas buvo „visiškai nesutinku“, jį pasirinko 1,5 proc. atsakiusių, o daugiausiai pasirinko atsakymą „sutinku“, su šiuo teiginiu sutiko 64,7 proc. respondentų, tai atskleidžia, kad dauguma apklaustųjų sutinka, kad emigracija didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą.

Teiginys – emigracija mažina šalies bendrąjį vidaus produktą (BVP). Atsakymą „visiškai nesutinku“ pasirinko 1,2 proc. respondentų, tačiau šiam teiginiui neturėjo nuomonės daugiausiai respondentų, atsakymą „nei sutinku, nei sutinku“ pasirinko 51,9 proc. atsakiusių. Tai atskleidžia, kad galbūt respondentams nebuvo iki galo aišku, kas yra BVP arba, jog asmenys neturi nuomonės apie BVP daromą įtaką emigracijai.

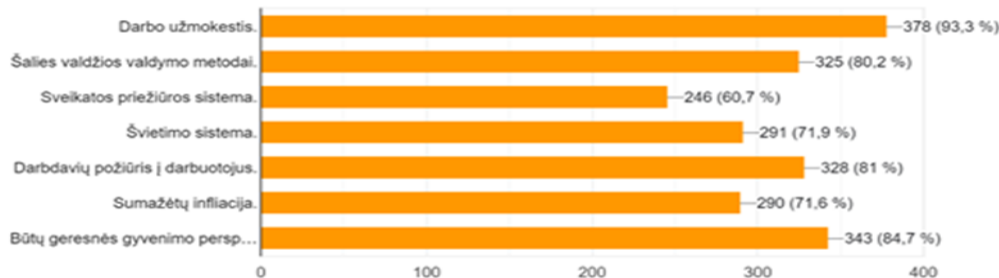
Teiginys – emigracija nedaro jokios įtakos šalies ekonomikai. Respondentai daugiausiai rinkosi atsakymą „visiškai nesutinku“, šį atsakymą pasirinko 71,4 proc. atsakiusių. Mažiausiai pasirinktas atsakymas buvo „visiškai sutinku“, jį pasirinko 1,9 proc. respondentų, tai parodo, kad didžioji dalis respondentų nesutinka su teiginiu, kad emigracija nedaro jokios įtakos šalies ekonomikai. Detalesnį atsakiusių pasiskirstymą galima matyti diagramoje.



6 pav. Emigracijos įtaka šalies ekonomikai (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

Atliekant kiekybinį tyrimą, apklausoje respondentų buvo klausama, kas turėtų pasikeisti Lietuvoje, kad emigrantai grįžtų į šalį. Buvo pateikta 7 teiginiai, kuriuos respondentai galėjo pažymėti, jei pritarė tam teiginiui. 93,3 proc. apklaustųjų mano, kad emigrantai grįžtų į šalį, jei pasikeistų darbo užmokestis. 80,2 proc. respondentų mano, kad turėtų pasikeisti valdžios valdymo metodai. 60,7 proc. atsakiusių mano, kad turi pasikeisti sveikatos priežiūros

sistema. 71,9 proc. apklausoje dalyvavusių žmonių mano, kad turėtų keistis švietimo sistema. Kad turėtų keistis darbdavių požiūris į darbuotojus mano 81 proc. atsakiusiųjų. 71,6 proc. respondentų mano, kad turėtų sumažėti infliacija, jog emigrantai grįžtų į šalį. 84,7 proc. respondentų mano, kad turėtų būti geresnės gyvenimo perspektyvos jaunų žmonių atžvilgiu.



**7 pav. Pasikeitimai šalyje, kurie galimai paskatintų emigrantus grįžti** (sudaryta pagal atliktos apklausos duomenis, 2023)

Apibendrinant atlikto tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad iš esmės, kaip ir nurodoma mokslinėje literatūroje, skiriamos pačios įvairiausios emigracijos priežastys. Vis tik pastebima, kad dominuoja ekonominės emigracijos priežastys, sietinos su didesniu darbo užmokesčiu, geresne gyvenimo kokybe. Tyrimo dalyviai suvokia, kad emigracija glaudžiai susijusi su šalies ekonomika.

Lietuvos gyventojai mano, kad didžiausia problema, dėl kurios žmonės pasirenka emigruoti yra darbo užmokestis, šią problemą pažymi net 98 proc. apklaustųjų. Kitos svarios priežastys, dėl kurių emigruojama pagal respondentus: infliacija, savirealizacijos galimybės, nepasitenkinimas valdžia, sveikatos bei švietimo sistemomis, dėl noro pažinti naujas kultūras, dėl rasinių priežasčių ir karo sukeltų grėsmių.

Didžiausios problemos su kuriomis susiduria emigravę asmenys, pasak apklaustųjų: kalbos barjeras, darbo vietos susiradimas, įsiliejimas į visuomenę, prisitaikymas prie naujų tradicijų ir papročių.

Analizuojant, kokią įtaką emigracija daro šalies ekonomikai paaiškėjo, kad respondentų nuomone tai mažina gyventojų skaičių ir didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą.

Siekiant iširti, kas turėtų pasikeisti, kad emigrantai grįžtų į savo šalį buvo nustatyta, kad darbo užmokesčio augimas, pasikeitęs darbdavių požiūris į darbuotojus, geresnės perspektyvos jaunimui pasitarnautų kaip veiksniai, skatinantys grįžti į savo šalį. Taip pat skatintų grįžti ir šalies valdymo metodai, teigiami pokyčiai švietimo bei sveikatos priežiūros sistemoje, mažėjanti infliacija, gerėjantis ekonominis šalies gyvenimas.

## Išvados

1. Atlikus migracijos kaip ekonominio reiškinio analizę remiantis moksliniais literatūros šaltiniais paaiškėjo, kad migraciją kaip nuolat vykstantį ekonominį-socialinį reiškinį vertinti vienareikšmiškai sudėtinga, kadangi migracijos tendencijos nuolat kinta ir šis reiškinys turi ir teigiamų ir neigiamų pasekmių. Migracija skirstoma į emigraciją ir imigraciją, šie procesai yra glaudžiai susiję. Nustatyta, kad skiriamos įvairios migracijos priežastys, - tokios kaip: socialinės, kultūrinės, politinės, rasinės, ekonominės. Migracija daro didelę įtaką šalies ekonomikai. Dideli emigracijos mastai mažina gyventojų skaičių, BVP, didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą, mažina gamybos apimtis ir pan. Ilgainiui šie procesai neigiamai veikia šalies ekonomiką ir tampa didelė problema šalyje. Asmenys migruoti pasirenka siekdami geresnės gyvenimo kokybės, didesnių pajamų, socialinių garantijų, perspektyvesnių karjeros galimybių ir pan.

2. Atlikus kiekybinį tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausias aspektas, dėl kurio asmenys pasirenka emigruoti iš Lietuvos yra darbo užmokestis. Tačiau ir emigravus yra susiduriama su sunkumais. Anot respondentų, emigravę asmenys susiduria su šiomis problemomis: kalbos barjeras, darbo vietos susiradimas, įsiliejimas į visuomenę, prisitaikymas prie naujų tradicijų ir papročių. Nustatyta, kad emigracija daro įtaką šalies ekonomikai: mažina gyventojų skaičių ir didina kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą. Siekiant iširti, kas turėtų pasikeisti, kad emigrantai grįžtų į savo šalį išsiaiškinta, kad turėtų didėti darbo užmokestis, pasikeisti darbdavių požiūris į darbuotojus, būtų geresnės perspektyvos jaunimui, keistųsi šalies valdžios valdymo metodai, švietimo sistema, sveikatos priežiūros sistema, sumažėtų infliacija šalyje.

## Literatūra

- Čiarnienė R., Kumpikaitė V., Taraškevičius A. (2009). Makroekonominis veiksnių poveikis žmonių migracijos procesams: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir Vadyba: 2009.14*  
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168398019/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

2. Kabašinskas A., Štutienė K., Ragulskienė J. (2015). *Diferencialinės lygtys, tikimybių teorija, matematinė statistika*. KTU. <https://byt.lt/GY7DD>
3. Karaša D., Čiegis R., (2020). Migracijos priežastys, tendencijos ir pasekmės. *Regional formation and development studies, No. 1 (30)* <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/701/file/pdf>
4. Matuzevičiūtė K., Balčiūnas S., (2012). Emigrantų elgsena, susijusi su piniginiiais pervedimais ir jų panaudojimu: lietuvis atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 4 (28). 142-151* <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188227411/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
5. Solnyškinienė J., Adamonienė R., (2017). Migracijos procesus formuojančių veiksnių lietuvoje vertinimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka public security and public order 2017 (18)*. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15096/Solny%20kinien%20.pdf?sequence=1>
6. Samoškaitė R., Skvarciany V., (2019). Emigraciją iš lietuvis lemiančių veiksnių tyrimas. *Ekonomikos darni plėtra*. <https://www.semanticscholar.org/paper/EMIGRACIJ%C4%84-I%C5%A0-LIETUVOS-LEMIAN%C4%8CI%C5%B2-VEIKSNI%C5%B2-TYRIMAS-Samo%C5%A1kait%C4%97-Skvarciany/0814e91e8d2fec80e98095bf7940669c54f47f5d>
7. Sarvutytė M., (2010). *Darbo jėgos migracijos valdymas: veiksnių ir pasekmių ekonominis vertinimas*. Vilniaus Universitetas. <https://www.semanticscholar.org/paper/Darbo-j%C4%97gos-migracijos-valdymas%3A-veiksni%C5%B3-Sarvutyt%C4%97/7d52e01d7a5382bf0bd04fc806aae09886b2c26d>
8. Zencevičius A., Žičkutė I., (2021). Tarptautinės emigracijos veiksniai šiaurės ir rytų europos sąjungos šalyse. *Public security and public order 2021 (27)*. <https://ojs.mruni.eu/ojs/vsvt/article/view/6560/5384>
9. Westermarck, A. (2019). How can various structural changes in the economy affect wages and inflation? *Sveriges Riksbank economic review 2019:2. 71–90*.

#### CAUSES AND CONSEQUENCES OF EMIGRATION OF THE POPULATION OF LITHUANIA

The article analyzes the reasons for emigration among Lithuanian residents and its impact on the country's economy. From a scientific perspective, the topic is not new, as emigration as a social phenomenon has been present since prehistoric times. The problematic question raised in the article is what causes Lithuanian residents to emigrate and what impact does emigration have on the country's economy. For this purpose, an empirical study was conducted - a survey aimed at identifying the opinions of Lithuanian residents living in different regions of Lithuania about emigration and its causes. Evaluating the results of the study, it was found that the majority of respondents believe that the main reason why people choose to emigrate from Lithuania is insufficient wages. Other important reasons for emigration according to the respondents include inflation, opportunities for self-realization, dissatisfaction with the government, healthcare and education systems, the desire to explore new cultures, racial reasons, and threats caused by war. Examining the effects of emigration on the country's economy, it was found that emigration reduces the population and increases the shortage of skilled labor.

Keywords: emigration, Lithuanian residents, economy.



# EKONOMIKOS PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMO BŪDAI: LIETUVOS ĮMONIŲ ATVEJIS

*Judita Musteikytė (stud.), Laura Valančiūtė (stud.), vadovė Lina Paliulienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Ekonomikoje plačiai aptarinėjamos ir nagrinėjamos įvairios ekonominės problemos, tokios kaip energetinė krizė, nedarbas, rinkos sutrikimai, infliacija ir pan., kurios daro didelę įtaką visuomenei. Ekonomikai patiriant pakilimus, neretai juos pakeičia nuosmukis, šalies ekonomika susiduria su vis kitomis ekonominėmis problemomis, ir dažnai atrodo, kad jos keičia viena kitą ir niekada nesibaigia. Pastarųjų metų didžiausios problemos (COVID 19 pandemija, Rusijos invazija prieš Ukrainą, energijos išteklių tiekimo sutrikimai) palietė kiekvieną valstybę, įmonę bei atskirą žmogų. Kiekviena šalis skiria didelį dėmesį bei biudžetą šių problemų sprendimui bei jų išvengimui. Kiekviena įmonė siekia didžiausios naudos, todėl bet koks ekonomikos pasikeitimas šalies mastu daro įtaką įmonių pelnui, konkurencingumui, išsilaikymui ir pridėtinės vertės kūrimui. Įmonėms ir jų vadovams svarbu žinoti, kas šiuo metu vyksta ekonomikoje ir kokios jos raidos perspektyvos, kokios galimos pasekmės, kad galėtų priimti atitinkamus sprendimus objektyviai paskirstant išteklius ir maksimaliai užtikrinti tiek savo, tiek valstybės gerovę. Teoriniame šio tyrimo pagrindime trumpai apžvelgiamos ir apibūdinamos pagrindinės ekonominės problemos bei jų rodiklių kitimo tempai. Tyrimo rezultatų analizės dalyje nagrinėjami šių problemų sprendimai AB „Achema“, Fintech Lithuania ir prekybos įmonių aljanse „Aibė“.

Raktiniai žodžiai: ekonomikos problemos, nedarbas, infliacija, emigracija, energetinė krizė.

## Įvadas

Ekonomikos teorija remiasi tuo, kad žmogaus poreikiai yra visada neriboti, o ištekliai, kuriuos žmogus naudoja poreikiams tenkinti, yra riboti. Todėl labai dažnai išskyla įvairios ekonominės problemos, nes žmogus yra priverstas nuolat rinktis iš turimų galimybių ir nuolat vertinti savo pasirinkimus. Pastarieji penki metai ekonomikoje buvo pakankamai sudėtingi. Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos sukėlė didelį nerimą daugeliui Europos įmonių dėl tolesnio bendradarbiavimo verslo rinkoje su Jungtine Karalyste. 2020 metų pradžioje pasaulį užpuolė pasaulinė pandemija. Dėl karantino daugelis verslų buvo priversti laikinai užsidaryti, kiti sumažinti gamybos apimtį, kitus iškart ištiko bankrotas. 2022 metų pradžioje pašalinus daugelį ribojimų dėl COVID infekcijos, verslai tikėjosi ekonomikos augimo, infliacijos mažėjimo ir grįžimo į buvusį ekonominį lygį, tačiau 2022 metais vasario mėnesį Rusijai užpuolus Ukrainą prasidėjo energetinė krizė ir staigus infliacijos didėjimas. Šiuo laiku daugeliui įmonių tikrai sunku išsilaikyti: infliacija, išteklių mažėjimas, emigracija, įvairių prekių ir paslaugų paklausos sumažėjimas ir daugybė kitų ekonomikos problemų. Todėl yra labai svarbu išnagrinėti ir nustatyti ekonomines problemas, kad būtų galima rasti ir įgyvendinti efektyvius šių problemų sprendimo būdus, taip pat parengti ilgalaikes strategijas lengvesniam problemų sprendimui.

Tyrimo problema: kokios yra pagrindinės ekonominės problemos ir kokius padarinius jos sukelia įmonėse?

Straipsnio tikslas – išanalizuoti pagrindines ekonomikos problemas ir jų sprendimo būdus įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibendrinti pagrindines ekonomikos problemas.
2. Išnagrinėti ekonominių problemų sprendimo būdus įmonėse.

Tyrimo objektas: ekonominės problemos ir jų sprendimo būdai

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, Lietuvos makroekonomikos rodiklių (nedarbo, infliacijos, emigracijos) statistinių duomenų analizė, atvejo analizė įmonėse.

## Pagrindinės ekonominės problemos

Žmogaus poreikių patenkinimui reikalingos įvairios gėrybės, kurias reikia susikurti patiems ar išmainyti su kitais. Todėl susiduriama su pagrindine problema, tai išteklių stygius, kuris atsiranda tarp neribotų žmogaus poreikių ir ribotų išteklių. Jeigu kiekvienas visuomenės narys galėtų gauti tiek ir tokių gėrybių kiek jis pageidauja, neatsirastų ir jokios problemos. Tačiau tam, kad kažką gautų, narys turi kažką atiduoti – laiką, pinigus ar kitus materialinius išteklius, kurie deja, bet yra riboti. Todėl nuolat tenka pasirinkti, kas šiuo momentu yra svarbiau, kokių gėrybių gamybai galime skirti daugiau išteklių, o kurių gėrybių gamybai mažiau.

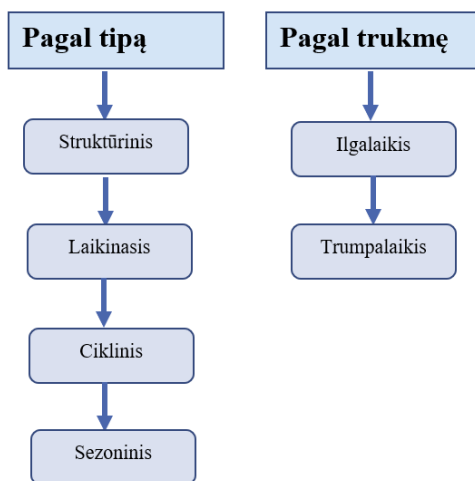
Įmonėms ir jų vadovams svarbu žinoti, kokie procesai šiuo metu vyksta ekonomikoje ir kokios jos raidos perspektyvos. Kai ekonomika vystosi sėkmingai, didėja gyventojų pajamos, tuomet gyventojai dažnai perka daugiau ir geresnės kokybės prekes. Tokiu metu įmonės gali padidinti prekių ar paslaugų pardavimus ir gauti didesnę pelną. Kuomet būna ekonomikos nuosmukis, gyventojų pajamos sumažėja, todėl ir prekių ar paslaugų paklausa taipogi sumažėja. Tokiu momentu ir įmonės gamybos apimtys sumažėja, darydamos įtaką įmonės veiklai. Literatūroje išskiriamos šios pagrindinės ekonomikos problemos: energetinė krizė, nedarbas, infliacija, emigracija.

**Energetinė krizė.** Tai energijos išteklių tiekimo sutrikimas, dažniausiai pasireiškiantis jų energijos išteklių kainų didėjimu. Šią problemą dažniausiai sukelia naftos ir jos produktų, dujų ar kitų pirminių energijos išteklių stoka. Energetinė krizė turi neigiamą poveikį šalių ar įmonių ekonomikai, kadangi padidėjus energijos kainai, automatiškai padidėja ir daugelio produktų gamybos kaina. Krizė kelia didelę grėsmę šalies ekonomikai, kadangi gali sulėtėti ūkio bei pramonės plėtra ar net gali prasidėti smukimas, padidėti infliacija bei nedarbas, gali būti prarastos didelės investicijos. Visos energetinės krizės, dažniausiai yra susijusios su tam tikrais politiniais įvykiais naftą išgaunančiose šalyse ar nepakankamomis atsargomis, jų mastą lemia šalių priklausomybė nuo naftos importo (Riekes ir Lausberg, 2022).

Rinkos ekonomikoje energijos išteklių (naftos, dujų ar elektros energijos) kainas lemia paklausos ir pasiūlos santykis. Energijos išteklių kainos gali staiga pasikeisti dėl išteklių pasiūlos sumažėjimo ar paklausos padidėjimo. Tam tikrai atvejais krizė gali kilti rinkai laiku ar adekvačiai nereguliuojamus kainų, trūkstant energijos išteklių ar dėl jų tiekimo problemų, taip pat dėl laisvos rinkos nebuvimo.

Labiausiai dėl energetinės krizės nukentčia įmonės bei paprasti gyventojai, kadangi padidėja elektros kainos, taip pat padidėja transporto priemonių bei kuro (benzino, dyzelino) kainos, sumažėja gyventojų perkamoji galia, todėl įmonės būna priverstos mažinti gamybos apimtį (Ušpuras, n.d).

**Nedarbas.** Tai socialinis reiškinys visuomenėje, kai dalis darbingų žmonių, kurie nori ir gali dirbti, yra neužimti, t.y. neturi darbo ar negali jo susirasti. Tokie šalies gyventojai nedalyvauja kuriant šalies ekonominį produktą. Nedarbas yra skirstomas pagal nedarbo tipą ir pagal trukmę (žr. 1 pav.).



1 pav. Nedarbo skirstymas pagal tipą ir trukmę (sudaryta autorių pagal Pocių, Miežienę, 2018)

Laikinis nedarbas pasireiškia, kuomet darbingo amžiaus žmogus savanoriškai išeina iš darbo dėl asmeninių priežasčių, pvz. ieškodamas susirasti geresnę darbo poziciją, persikelia gyventi į kitą vietą. Viena iš priežasčių, kodėl susidaro laikinis nedarbas, būtų, kuomet žmonės dėl nedidelio skirtumo tarp darbo užmokesčio ir pašalpos prailgina darbo ieškojimo trukmę. Šis nedarbas yra neišvengiamas, tačiau trumpalaikis ir dėl savo trumpalaikiškumo nesukelia neigiamų pasekmių (Tsaliki, 2009).

Struktūrinis nedarbas – tai įtakoja įvairūs technologijų ir tarptautinės konkurencijos sričių pokyčiai. Nedarbo lygis didėja, nes darbo paklausos struktūra neatitinka darbo pasiūlos. Dažniausiai atsiradusių laisvų darbo vietų darbo neturintys asmenys negali užimti, nes neturi reikiamos profesijos ar gyvena kitose vietovėse nei yra siūlomas darbas. Struktūrinis nedarbas trunka daug ilgiau nei laikinis nedarbas ir labiausiai paliečiantis vyresnio amžiaus žmones, kuriems jau yra labai sunku pakeisti kvalifikaciją pagal rinkos reikalavimus (Tsaliki, 2009).

Ciklinis nedarbas atsiranda šalį ištikus krizei ar atsiradus ekonominiam nuosmukiui. Šis nedarbas labai susijęs su verslu, kuo labiau auga ekonominis aktyvumas, tuo bus mažesnė ir ciklinio nedarbo tikimybė. Toks nedarbas yra nepastovus ir labai sunkiai išvengiamas. Kartais darbuotojai neradę tam tikro darbo nusivilia ir nebeieško jo, tad tai sukelia ne tik ekonomines, bet ir socialines problemas (Tsaliki, 2009).

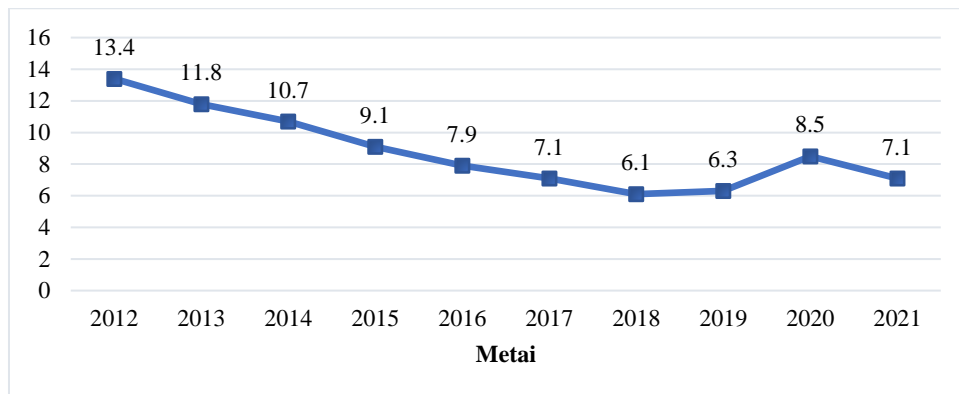
Sezoniškas nedarbas priklauso nuo klimato pokyčių. Atsiranda tuomet, kaip tam tikrų profesijų darbuotojus reikia atleisti dėl netinkamų oro sąlygų. Šis nedarbas dažniausiai išauga žiemą, kuomet įvairiuose ūkiuose darbo jėgos reikia daug mažiau. Šis nedarbas yra trumpalaikis.

Trumpalaikis nedarbas – kai asmuo nedirba trumpiau nei 1 metus, o ilgalaikis nedarbas atsiranda tuomet, kai yra nedirbama daugiau negu 1 metus (Pocius, Miežienė, 2018).

Nedarbas Lietuvoje skirtingais laikotarpiais kito (žr. 2 pav.). 2012–2018 m. laikotarpiu nedarbo lygis Lietuvoje kasmet nuosekliai mažėjo nuo 13,4 iki 6,1 proc., 2019–2020 m. didėjo, tačiau 2021 m. vėl sumažėjo iki 7,1 proc.

Didelė Lietuvos įmonių dalis susiduria su darbuotojų trūkumu. Trūksta ne tik aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tačiau nuolatinis darbuotojų trūkumas įmonėms neleidžia didinti gamybos apimčių, taip pat sukurti pridėtinės vertės ir stabdo ekonominį progresą. Daugelis žmonių nedirba ir neieško darbo, nes jų netenkina siūlomas darbo užmokestis. Be

to po pandemijos išaugo ir darbuotojų lūkesčiai. Galimybė dirbti hibridiniu būdu tapo būtinybė, tačiau ne visos įmonės gali pasiūlyti tokią galimybę. Išaugo ir darbuotojų atlygio lūkesčiai, tačiau dabartinėmis sąlygomis, kaip yra pabrangusios žaliavos, išaugę energetiniai kaštai ne visos įmonės gali pakelti atlyginimus. Taip pat į Lietuvą atvyksta daug kitataučių, norinčių įsidarbinti, tačiau užsieniečiams reikia darbo leidimų, kurių išdavimo tvarka nėra labai lanksti, reikalauja daug laiko (Gousia ir kt., 2021).



2 pav. Nedarbo lygis Lietuvoje 2012-2021 m., proc. (Lietuvos statistikos departamentas)

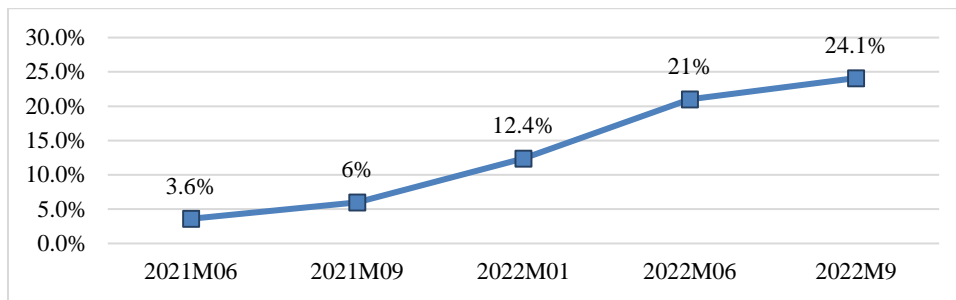
**Infliacija.** Ši ekonominė problema pasireiškia kainų pakilimu ir perkamosios galios sumažėjimu (Lietuvos statistikos departamentas, 2021). Infliacija matuojama vartojimo prekių ir paslaugų kainų indekso padidėjimu per metus. Infliacija reiškia, kad kyla visų prekių ir paslaugų kainų lygis, o ne tam tikrų prekių ar paslaugų. Infliacija – nuolatos besitęsiantis reiškinys, kuris trunka gana ilgai (Carvalho ir kt., 2018).

Infliaciją gali sukelti daugybė priežasčių, tačiau dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės susijusios su rinkos pasiūla ir paklausa. Pirmoji priežastis - tai paklausos padidėjimas. Paklausos padidėjimą gali sukelti padidėjusi vartotojų paklausa tam tikram produktui. Kai visuomenėje yra mažas nedarbas, kyla atlyginimai pradeda didėti ir išlaidos kurias gali sukelti didžiulę paklausą tam tikriems produktams ar paslaugoms. Antruoju atveju infliaciją gali sukelti bendrieji pasiūlos pokyčiai, ši priežastis atsiranda tuomet, kaip kainos pradeda kilti dėl pradėjusių didėti gamybos išlaidų, žaliavų ar didėjančių darbuotojų atlyginimų (Mandeya, Sin-Yu H., 2022)

Išskiriamos šios infliacijos rūšys pagal infliacijos tempus: pirmoji, dezinfliacija, tai procesas kai yra kainų lygio augimo tempo mažėjimas (infliacijos mažėjimas). Tačiau šis infliacijos sumažėjimas negali būti lygus nuliui ar būti neigiamu, nes tai jau bus defliacija. Antroji infliacijos rūšis defliacija, tai bendras visų prekių ar paslaugų kainų sumažėjimas. Toks reiškinys pasitaiko labai retai. Defliacija turi neigiamą poveikį ekonomikai. Esant defliacijai, žmonės už tą pačią sumą gali nusipirkti kur kas daugiau prekių, paslaugų. Taigi žmonės, kurie yra sukaukę daug pinigų, dažnai gali pasipelnyti iš defliacijos. O daug turto sukaukę žmonės atsiduria priešingoje situacijoje, nes jų turimo turto vertė būna labai sumažėjusi. Trečioji infliacijos rūšis - šliaužiančioji infliacija, kuri reiškia 3-10 proc. kainų augimą. Tai procesas kai kainos kyla lėtai, bet nuolat. Šiuo momentu žmonės pradeda pirkti daug daugiau, nei yra reikalinga, vien tam, kad rytoj išvengtų aukštesnių kainų. Paklausa būna didelė, o tiekėjai nespėja jos patenkinti. Ketvirtoji, tai šuoliuojanti infliacija, kai kainos pradeda kilti staigiai ir šuoliškai. Šuoliuojanti infliacija viršija 10 proc. Pinigai šiuo momentu pradeda labai greitai prarasti vertę, kad pajamos nebegali prilygti išlaidoms. Tokiais atvejais užsienio investuotojai pradeda vengti tokios šalies. Tai dažnai pradeda kelti ir chaosą ekonomikoje. Penktoji infliacijos rūšis, tai hiperinfliacija, kai kainos kyla dideliais tempais. Tai toks reiškinys kai kainos padidėja daugiau nei 50 proc. per mėnesį. Esant hiperinfliacijai prekės, paslaugos brangsta kasdien, o per metus kainos padvigubėja arba gali pabrangti net keliasdešimt kartų. Šis reiškinys dažniausiai yra susijęs su radikaliais ekonominiais, politiniais pokyčiais, pvz. karais, pokario sunkumais, krizėmis (Carvalho ir kt., 2018).

Esant nedideliu kainų lygio augimui, pagyvėja investicinė veikla, pradeda steigti naujos įmonės atsiranda konkurencija. Prekes gaminančios įmonės ir pradeda didinti gamybą, jeigu gali padidinti parduodamų prekių ar teikiamų paslaugų kainas ir pelną. Šitaip sukuriama ir daug naujų darbo vietų. Be to, nuo infliacijos priklauso ar įvairios prekės, žaliavos esančios rinkoje, bus vartojamos ir perkamos tokiais pačiais kiekiais ir tempais, ar prekių, žaliavų bus ieškoma pigesnių ir kitur. Pakilęs kainų lygis skatina importą, nes mažesnės įmonės pradeda ieškoti pigesnių žaliavų, prekių kitose šalyse, kur prekės ar žaliavos yra pigesnės (Mandeya ir Sin-Yu H., 2022).

Lietuvos statistikos departamento duomenimis infliacija Lietuvoje 2021 m. viduryje siekė tik 3,6 proc. O 2022 m. rugsėjį jau buvo 24,1 proc. (žr. 3 pav.), tai didžiausias rodiklis per 26 metus.



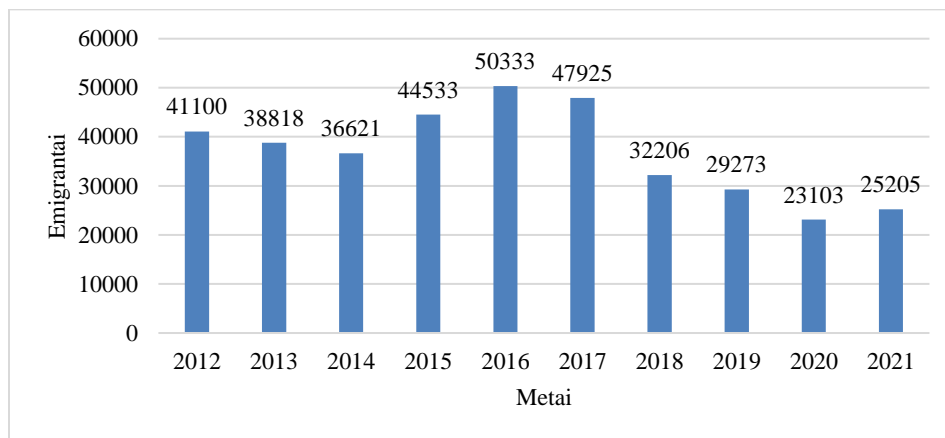
3 pav. Metiniai vartotojų kainų pokyčiai (infiacija) Lietuvoje 2021- 2022 m. (Lietuvos statistikos departamentas)

**Emigracija.** Tai išvykimas į kitą valstybę, ketinant apsigyventi naujoje gyvenamojoje vietoje nuolat arba ne trumpiau kaip 12 mėnesių (Lietuvos statistikos departamentas).

Emigraciją gali įtakoti daugelis veiksnių, pagrindinės veiksnių grupės: politinės, socialinės ir ekonominės. Politiniai veiksniai: emigracijos politikos liberalizavimas, politinės orientacijos kitimas ir pan. Socialiniai veiksniai: perspektyvų nematymas, nesaugumo jausmas, teisingumo trūkumas (Solnyškinienė ir Adamonienė, 2017). Ekonominiai veiksniai: silpna socialinė sistema, dideli atlyginimų skirtumai, aukštas nedarbo lygis, mažas pragyvenimo pajamos vienam šalies gyventojui, didelis pereinamasis ekonomikos raidos laikotarpis, didelė mokestinė našta ir pan. Ekonominiai veiksniai turi didžiausią reikšmę emigracijos augimui (Přívara, 2019).

Pagrindinis teigiamas emigracijos poveikis - sumažėjus gyventojų skaičiui atsilaisvina darbo vietas. Todėl atitinkamai ir mažėja nedarbo lygis šalyje bei socialinės paramos poreikis. O atsiradus darbuotojų trūkumui, gerėja darbo sąlygos, didėja atlyginimai, pradedamos naudoti motyvacinės priemonės, skirtos motyvuoti darbuotojus. Nors ir emigracija savaime nėra neigiamas reiškinys, tačiau dideli emigracijos mastai sukelia nemažai iššūkių: kinta demografinė struktūra (visuomenė sensta), protų nutekėjimas, darbo jėgos trūkumas, mažėjančios investicijos, mažėja gamyba bei mažėja gyventojų skaičius (Karaša, Čiegis, 2022).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, didžiausi emigravusiųjų gyventojų skaičiai iš Lietuvos buvo 2016 ir 2017 metais, tuomet iš šalies išvykdavo beveik po 50 tūkst. asmenų. Nuo 2018 metų emigracija ėmė mažėti (žr. 4 pav.).



4 pav. Emigracija Lietuvoje 2012-2021 m. (Lietuvos statistikos departamentas, 2021)

Apibendrinant galima teigti, kad ekonomikai patiriant pakilimus ir nuosmukius, susiduriama su daugybe ekonominių problemų. Tačiau nedarbas, infliacija, emigracija, energetinė krizė išlieka prioritetingomis kryptimis, su kuriomis valstybės stengiasi kovoti. Šios problemos ypač didelę reikšmę įgavo dabartiniu laikotarpiu, kaip valstybė susidūrė su didžiu infliacijos augimu, darbuotojų trūkumu bei energijos išteklių kainų didėjimu.

### Ekonomikos problemų sprendimo būdai įmonėse

**AB „Achema“** yra didžiausia azoto trąšų ir kitų pramoninių chemijos produktų gamintoja Lietuvoje, taip pat didžiausia tokio pobūdžio įmonė Baltijos šalyje, per metus pagaminanti apie 2 milijonus tonų produkcijos. AB „Achema“ užsiima azoto trąšų, skystų trąšų lauko ir kambariniams augalams, amoniako, azoto rūgšties, formalino, KF dervų, angliarūgštės, deguonies, azoto, bazinio aliuminio sulfato tirpalo gamyba ir prekyba.

Kaip ir kiekviena įmonė, AB „Achema“ irgi susidūrė su skaudžiomis ekonominėmis problemomis. Dėl drastiškai didėjančios dujų kainos, kuri yra pagrindinė žaliava gaminant azoto trąšas, įmonė 2021 metų rudenį nusprendė dirbti ne pilnu pajėgumu, buvo sustabdyta pusė amoniako cecho įrenginių. Išlaidų dujoms dalis galutinėje savikainoje sudaro apie 70 proc. Įmonė labai atidžiai vertino tolesnės veiklos galimybes, koregavo produktų gamybos krepšelį, bandė kiek įmanoma taupyti, buvo net atleidžiama dalis darbuotojų. Dėl infliacijos padidėjimo AB „Achema“ gaminamų trąšų

kaina tapo nekonkurencinga, lyginant su Rusijos ar JAV produkcija, Lietuvoje trašų pirkimai beveik sustojo, todėl nuo 2022 m. rugsėjo 1 d. įmonė laikinai sustabdė visą veiklą, kol dujų kaina rinkoje susinormalizuos. Dalis gamyklos darbuotojų prižiūrės ir saugos įrenginius, kiti bus išleisti į prastovas, išsaugojant darbo vietas. Kitu atveju nuostoliai būtų buvę milijoniniai, o uždirbamos pajamos nepadengtų nei pastovių, nei kintamų kaštų, todėl AB „Achema“ būtų turėjusi išvis nutraukti beveik trisdešimt metų trukusią veiklą. Laikinas įmonės sustabdymas leis su minimaliai patirtomis išlaidomis vėliau atnaujinti gamybos veiklą ir išsaugoti darbo vietas didelei daliai gamyklos darbuotojų.

Didžiausio kapitalo prekybos **įmonių aljansas „Aibė“** – tai nepriklausomų įmonių sąjunga vienijanti daugiau nei 150 prekybos įmonių ir valdanti daugiau nei 1400 parduotuvių Lietuvoje bei Latvijoje. Įmonė dažnai susiduria su darbuotojų trūkumu, pastaraisiais metais prisidėjo infliacijos ir energetinės krizės problemos. „Aibė“, spręsdama nedarbo ir darbuotojų trūkumo problemą, didina atlyginimus, taip siekdama pritraukti naujų darbuotojų. Nuo 2021 m. rudens vidutinis atlyginimas įmonėje vidutiniškai išaugo apie 100-150 eurų, tuo pačiu padidėjo ir darbuotojų skaičius. 2022 m. ištikus energetinei krizei, parduotuvių energijos kaštai siekia iki 8 procentų nuo apyvartos, kai 2021 metais sudarė apie 1-1,5 procento. Parduotuvių pardavimų marža vidutiniškai yra apie 20 proc., kadangi daugiau nei pusė jos tenka darbuotojų atlyginimams, pridėjus dideles elektros kainas ir kitus kaštus, atsiranda didelė galimybė dirbti nuostolingai, iškyla grėsmė įmonės veiklos tęstinumui. Todėl įmonių aljansas „Aibė“ ėmėsi struktūrizavimo pokyčių. Uždarė 16 nepelningai veikiančių parduotuvių, atidarė 10 naujų modernesnių parduotuvių, taip pat apie 30 prekybos vietų renovavo. Nors bendras parduotuvių skaičius ir sumažėjo, tačiau naujai atidarytos parduotuvės apyvartos prasme daug naudingesnės už uždarytasias. Nors energijos kaštai ir buvo rekordiškai dideli, kilo didelė grėsmė verslo tęstinumui. Tačiau valstybės pagalba, išaugusios prekybos kainos, didesnis prekių pasirinkimas, atlikti struktūrizavimo pokyčiai ir palankūs orai padidino apyvartą ir padeda išgyventi didelę infliaciją.

**FINTECH Lithuania** - asociacijos INFOBALT grupė, kuri vienija pagrindinius Lietuvos fintech bendruomenės dalyvius: licencijuotas fintech įmones, bankus ir bankinių sistemų vystytojus ir tiekėjus, pinigų plovimo prevencijos ekspertus ir sprendimų tiekėjus, IT paslaugas teikiančias įmones, informacinio saugumo ekspertus, advokatų kontorą, konsultacines įmones. Finansinių technologijų sektorius Lietuvoje vystosi labai staigiai, todėl plečiantis įmonėms, atsiranda labai didelis darbuotojų trūkumas. Didžiausias poreikis yra pinigų plovimo prevencijos specialistų. Kadangi technologijų sektorius aktyviai vystosi, mokymo įstaigos, ruošiančios šiuos specialistus, negali taip greitai persiorientuoti ir tinkamai paruošti. Šioje srityje dirbantys žmonės turi turėti tam tikrus gebėjimus, patirtį, reikalingos tam tikros žinios ir nepriekaištinga reputacija. Labai daug tokios srities specialistų emigruoja į užsienį, kur jų laukia didesnės galimybės tobulėti. Asociacijos INFOBALT grupės įmonės reikiamiems darbuotojams siūlo didesnius nei vidutinius atlyginimus – bei darbiną užsieniečius, kadangi kitaip negali susitvarkyti su kompetentingų darbuotojų trūkumu. IT sektorius Lietuvoje plečiasi kasdien, tuo pačiu didindamas darbuotojų stoką.

### Išvados

1. Veikiant globalizacijai, šalyje gali iškilti daugybė įvairių ekonominių problemų, kurios susijusios su kiekvienos valstybės ekonominės plėtros, konkurencingumo ir kt. klausimais. Pagrindinės ekonomikos problemos: energetinė krizė, nedarbas, infliacija ir emigracija. Energetinė krizė tai energijos išteklių tiekimo sutrikimai, kurie dažniausiai pasireiškia energijos išteklių kainų didėjimu. Nedarbas – tai reiškinys, dažniausiai pasireiškiantis ekonomikos nuosmukio momentu, kai dalis darbingų žmonių, kurie nori ir gali dirbti, neturi darbo ar negali jo susirasti. Infliacija priešingai nei nedarbo problema didėja ekonominio augimo metu. Tai procesas, kai mažėja pinigų perkamoji galia. Emigracija – tai žmonių persikėlimas iš vienos šalies į kitą dėl politinių, ekonominių, religinių ar asmeninių priežasčių.

2. AB „Achema“, spręsdama pakilusios dujų kainos ir infliacijos problemą, bandė atleisti dalį darbuotojų, taip pat aktyviai taupyti įmonės viduje, tačiau buvo nuspręsta laikinai sustabdyti įmonės veiklą, nes tai leis įmonei minimaliomis išlaidomis vėliau atnaujinti gamybą, taip pat išsaugoti darbo vietas daliai darbuotojų. Įmonių aljansui „Aibė“, susidūrus su energetine krize, atsirado didelė galimybė dirbti nuostolingai bei iškilo grėsmė veiklos tęstinumui. Todėl įmonių aljansas ėmėsi struktūrizavimo pokyčių. Šie atlikti pokyčiai padidino įmonės apyvartą ir padeda išgyventi didelės infliacijos metu. Įmonių grupė FINTECH Lithuania susidūrė su darbuotojų trūkumu, ypač pinigų plovimo prevencijos specialistų. Labai daug tokios srities specialistų emigruoja į užsienį, kur jie turi didesnes galimybes tobulėti. Todėl įmonė, norėdama išlaikyti ir pritraukti darbuotojus, siūlo jiems didesnius nei vidutinius atlyginimus bei darbiną užsieniečius.

### Literatūra

1. AB „Achema“ pristatymas. <https://www.achema.lt/prisistatymas>
2. Carvalho, A., Ribeiro, S. M., Marques A. M. (2018). Economic development and inflation: a theoretical and empirical analysis. *International Review of Applied Economics*, 32:4, 546-565. <https://doi.org/10.1080/02692171.2017.1351531>
3. Gousia, K., Baranowska-Rataj, A., Middleton, T., Nizalova, O. (2021). The Impact of Unemployment and Non-Standard Forms of Employment on the Housing Autonomy of Young Adults. *Work, Employment and Society*, 35(1), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0950017020936875>
4. Karaša D., Čiegis R., (2022). Migracijos priežastys, tendencijos ir pasekmės. *RFDS*, 1, 31-40. <https://doi.org/10.15181/rfds.v30i1.2032>
5. Lietuvos statistikos departamentas (2021). Pagrindiniai šalies rodikliai. <https://osp.stat.gov.lt/pagrindiniai-salies-rodikliai>
6. LRT (2022-08-24). Kylant dujų kainoms, „Achema“ laikinai stabdo veiklą [straipsnis]. <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1765573/kylant-duju-kainoms-achema-laikintai-stabdo-veikla>

7. Mandeya, S., Sin-Yu H. (2022). Inflation, Inflation Uncertainty and the Economic Growth Nexus: A Review of the Literature. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 22(1), 172-190. <https://doi.org/10.2478/fofi-2022-0009>
8. Pocius, A., Miežienė, R. (2018). Ilgalaikio nedarbo tendencijų ir regioninių skirtumų įvertinimas Lietuvoje. *Lithuanian Journal of Statistics*. 57, 28-40.
9. Příkladová, A. (2019). Explaining emigration patterns in Estonia, Lithuania, Slovenia, and Slovakia. *Geographical Journal* 71.2, 161-180.
10. Rakauskė R. (2021) Siūlo daugiau nei 3 tūkst. eurų, tačiau darbuotojų neranda: Lietuvoje šių specialistų itin trūksta. <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/siulo-daugiau-nei-3-tukst-euru-taciau-darbuotoju-neranda-lietuvoje-siu-specialistu-itin-truksta.d?id=87701725>
11. Riekeles G., Lausberg P. (2022). Tackling the energy crisis: 8 considerations on how Europe can get through this winter. Prieiga per internetą: <https://www.epc.eu/en/Publications/Tackling-the-energy-crisis-8-considerations-on-how-Europe-can-get-thr-4a95c0>
12. Solnyškinienė, J., Adamonienė, R. (2017). Migracijos procesus formuojančių veiksnių Lietuvoje vertinimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 18, p. 469-484.
13. Tsaliki, V. (2009). Economic development and unemployment: do they connect? *International Journal of Social Economics* 36(7), 773 – 781.
14. Ušpuras E. Energetinė krizė. <https://www.vle.lt/straipsnis/energetine-krize/>
15. Verslo žinios (2022-10-26) “Aljansas Aibė”: apyvarta auga ne tik dėl infliacijos, sėkmingos naujos parduotuvės [straipsnis] <https://www.vz.lt/prekyba/2022/10/26/aljansas-aibe-apyvarta-auga-ne-tik-del-infliacijos-sekmingos-naujos-parduotuves>

### ECONOMIC PROBLEMS AND THEIR SOLUTIONS IN COMPANIES

In the economy, various economic problems such as energy crisis, unemployment, market disturbances and inflation can greatly impact society. As the economy experiences ups and downs, countries may face different economic problems that often seem to change and never end. Every country pays a lot of attention and allocates a budget for solving and avoiding such problems. The purpose of this research is to analyze the main economic problems and their solutions in companies. The methods of research include the scientific literature analysis of Lithuanian macroeconomic indicators (unemployment, inflation, emigration), the analysis of statistical databases, and the analysis of case studies in companies. The results show that companies try different ways to solve economical problems. For example, AB “Achema” tried to solve the problem of gas price increases and other expenses inflation by firing part of their employees, actively saving inside the company, but ultimately decided to stop the company’s activity. The Alliance of the company “Aibė” implemented structural changes in response to an energy crisis. The group of companies FINTECH Lithuania tries to attract new employees by offering them higher than average wages and employing foreigners.

Keywords: economic problems, unemployment, inflation, emigration, energy crisis.

## MUITŲ IR MUITINĖS SVARBA LIETUVOS ATVEJU

*Gintarė Barauskaitė (stud.), Greta Sutkaitytė (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė*  
Kauno kolegija

### Anotacija

Vykstant tarptautinei prekybai muitai yra neišvengiami. Išskiriamos 5 muitų rūšys: bendrieji, diferenciniai, antidempingo, kompensaciniai, protekciniai muitai, iš kurių kiekvienas turi savo paskirtį. Muitų mokesčiai turi tiesioginės įtakos valstybės biudžetui, tad muitų mokesčių tarifai turi būti nustatyti atitinkamai, jog valstybės ekonomikai būtų teigiama nauda prekių importo ir eksporto atžvilgiu. Siekiant fiksuoti bei reguliuoti importuojamas prekes ir jų kiekius valstybėje, yra įrengiamos muitinės, kuriose įvairių procesų pagalba yra užtikrinama, jog į valstybę patenka tik tam tikros prekės nustatytomis normomis ir už jas sumokami muitų mokesčiai. Šiose įstaigose taip pat atliekami tyrimai, vykdomos kontrabandos prevencinės priemonės, rizikos vertinimas, importuojamų prekių patikra ir daugiau. Šie procesai gali būti ganėtinai ilgi bei užtraukti administracinę naštą, tad tuo pačiu muitinėse siekiama užtikrinti efektyvią veiklos eigą. Straipsnyje ir yra nagrinėjama muitų ir muitinės svarba būtent Lietuvos atveju.

Raktiniai žodžiai: muitai, Lietuva, importas, tarifai, muitinė.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Kadangi muitai yra netiesioginė mokesčių dalis, o mokesčiai sudaro didelę valstybės pajamų dalį, yra svarbu žinoti apie muitų rūšis bei jų tarifus. Muitai padeda apsaugoti įmones valstybės viduje nuo galimos konkurencijos su įvežamomis pigesnėmis prekėmis, tačiau per dideli muitų mokesčiai taip pat gali kelti grėsmę importuojamų prekių sumažėjimui – dėl ko gali sumažėti ir valstybės gaunamos pajamos (Pilinkienė, 2016). Lietuvos Respublikos muitinė atsakinga už sklandžią muitų procesų veiklą ir į valstybę importuojamų prekių teisėtumą bei atitinkamą apmokestinimą, tad jos struktūra ir efektyvi veikla yra būtinybė siekiant toliau sėkmingai vykdyti tarptautinę prekybą (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

**Tyrimo problema.** Kuo svarbūs muitai ir muitinė Lietuvos atveju?

**Tikslas** – išanalizuoti muitų ir muitinės svarbą Lietuvos atveju.

**Straipsnio uždaviniai:**

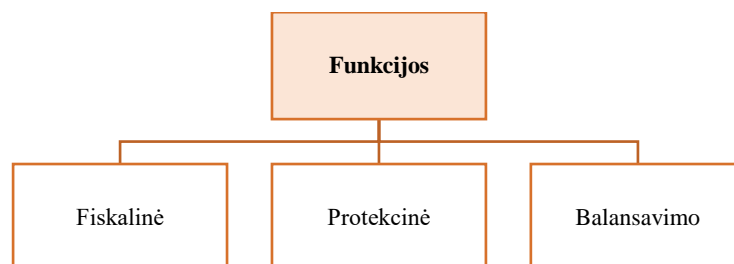
1. Išnagrinėti muitų ir muitinės teorinius aspektus.
2. Apžvelgti muitus ir muitinę Lietuvos atveju.

**Tyrimo objektas** – muitų ir muitinės svarba Lietuvos atveju.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė, Lietuvos Respublikos muitinės duomenų analizė.

### Muitų ir muitinės teoriniai aspektai

Muitai – tai mokesčiai už importuojamas ar eksportuojamas prekes (Pilinkienė, 2016). Muitai yra vienas iš valstybės pajamų šaltinių, tačiau valstybės gaunamos pajamos gali būti mažos, jei muitai yra per dideli ir nebėra prekių importo (Gaidelys, Pridotkienė, 2016). Pagrindinės muitų mokesčių funkcijos pateikiamos 1 pav.



1 pav. Muitų mokesčių funkcijos (sudaryta autorių pagal Visuotinė lietuvių enciklopedija (2023))

Fiskalinė funkcija taikoma tiek eksporto, tiek importo muitams norint gauti pajamų į valstybės biudžetą. Ši muto rūšis yra taikoma plačiai vartojamoms, bet ne būtiniams prekėms, kurios yra pagamintos kitoje valstybėje. Fiskalinis muitas yra labiau naudojamas besivystančiose valstybėse. Protekinė funkcija saugo vietinių įmonių gaminamus produktus nuo importuojamų pigesnių prekių. Balansavimo funkcija taikoma eksportui, norint subalansuoti valstybės išlaidas ir pajamas (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

Muitų skirstymas pagal prekių kryptį:

1. importo muitai;
2. eksporto muitai;
3. tranzito muitai.

Importo muitas yra taikomas prekėms, kurios yra importuojamos į valstybę. Eksporto muitas yra kiek retesni ir taikomi iš valstybės eksportuojamoms prekėms. Tranzito muitas skirtas prekėms, kurios yra pervežamos per valstybę. Ši maito rūšis buvo populiari viduramžiais, tačiau šiais laikais ji jau nėra naudojama (Bernatonytė, 2011).

Pagrindinės muitų rūšys, išskiriamos atsižvelgiant į ekonominius valstybės interesus, tikslus yra šios:

1. bendrieji muitai;
2. diferenciniai (specialieji) muitai;
3. antidempingo muitai;
4. kompensaciniai muitai;
5. protekciniai (apsaugos) muitai (Radžiukynas ir kt., 2011).

Bendrieji muitai taikomi siekiant gauti pajamų į valstybės biudžetą bei norint reguliuoti valstybės užsienio prekybą. Bendrieji muitai klasifikuojami pagal prekių kilmę, maito mokesčio apskaičiavimo pagrindą, muitų taikymo pobūdį (žr. 2 pav.) (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023). Diferenciniai (specialieji) muitai gali būti taikomi kaip atsakomoji priemonė, padedanti kovoti su diskriminaciniais užsienio valstybių ar jų grupių veiksmais valstybės atžvilgiu. Šio maito mokėjimo sąlygos ir normos yra nustatomos kiekvienam atvejui atskirai pagal priimtus įstatymus. Antidempingo muitai yra taikomi, kai importuojamų prekių vertė yra didesnė nei parduodamų panašių prekių eksportuojančios valstybės rinkoje. Šis maitas yra reikalingas tam, kad sumažinti materialinės žalos riziką bei grėsmę valstybės vietinei pramonei. Kompensaciniai muitai yra taikomi, kai į valstybę yra importuojamos prekės, kurių eksportui ar gaminimui buvo naudojama užsienio valstybės subsidija, ir jei importuojant šias prekes gali būti padaryta žala valstybės interesams. Šis maitas negali viršyti subsidijų dydžio. Protekciniai (apsaugos) muitai yra taikomi tada, kai į valstybę importuojamos prekės gali padaryti žalos įmonėms valstybės viduje. Tiek importuojamoms, tiek eksportuojamoms prekėms tuo pačiu metu gali būti taikomi kelių rūšių muitai (Kvainauskaitė, 2007).



2 pav. Bendrųjų muitų klasifikavimas (sudaryta autorių pagal Radžiukynas ir kt., 2011)

Autonominiai muitai yra taikomi prekėms, kurios yra kilusios iš tų valstybių, su kuriomis nėra sudaryta tarptautinių sutarčių ir kurios nustato didžiausią palankumo statusą prekyboje. Konvenciniai muitai yra priešingi autonominiams bei taikomi, kai pateikiamas sudarytų tarptautinių sutarčių, nustatančių didžiausio palankumo statusą prekyboje, įrodymas. Preferenciniai muitai – labai panašūs į konvencinius, tik muitų tarifuose atskirai kiekvienai valstybei, su kuria sudaryta tarptautinė sutartis, nurodoma preferencinė maito norma (Bernatonytė, 2011).

Specifiniai muitai yra apskaičiuojami pagal importuojamų prekių kiekį bei svorį. Šio maito norma yra nurodoma kaip pinigų suma, tenkanti prekės matavimo vienetui. Vertybiniai muitai nustatomi procentais nuo eksportuojamų ar importuojamų prekių maitinės vertės. Mišriųjų muitų viena dalis nurodoma kaip procentinė prekės maitinės vertė, o kita dalis yra nurodoma kaip pinigų suma (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

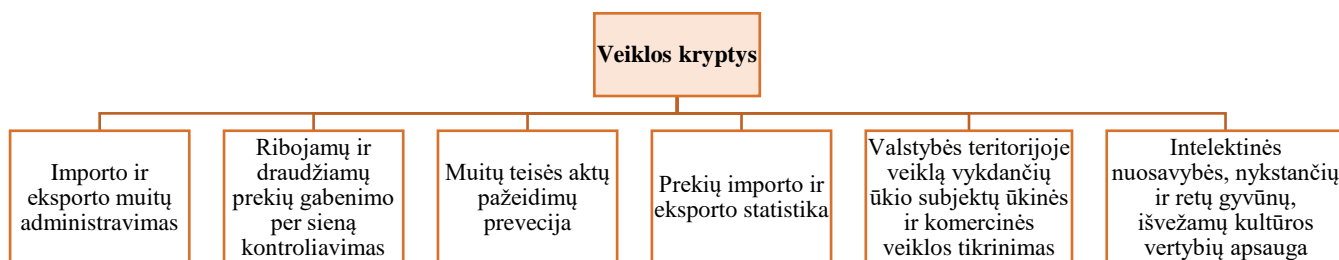
Nuolatiniai muitai mokami nepriklausomai nuo metų laikotarpio už importuojamas ar eksportuojamas prekes valstybės teritorijoje. Sezoniniais maitais gali būti tik tais bendrieji ir specialieji muitai. Sezoniniai muitai mokami už tam tikrą laikotarpį importuojamas ar eksportuojamas prekes valstybės teritorijoje (Kvainauskaitė, 2007).

Daugelyje valstybių taip pat yra taikomi muitų tarifai. Maitų tarifas – tai bendrųjų muitų, taikomų valstybėje importuojamoms ir eksportuojamoms prekėms, normų rinkinys (Radžiukynas ir kt., 2011).

Apibrėžus maitų, maitų tarifo sąvokas ir apžvelgus maitų funkcijas, rūšis, svarbu išnagrinėti ir maitinės sąvoką. Maitinė – tai valstybinė institucija, kuri tiesiogiai atsako už maitinės įstatymo įgyvendinimą ir tuo pačiu yra atsakinga



už muitų ir mokesčių surinkimą (Verslo žinios, 2023). Yra išskiriamos pagrindinės muitinės veiklos kryptys (žr. 3 pav.) (Laurinavičius, 2014).



3 pav. Muitinės veiklos kryptys (sudaryta autorių pagal Laurinavičius, 2014)

Valstybėse muitinės savo veiklą gali vykdyti kaip savarankiškos institucijos arba būti pavaldžios atitinkamai valstybės ministerijai. Pasauliniu mastu yra steigiamos muitų sąjungos, kurios atstovauja valstybių interesus pasauliniu lygiu, siekia muitinių darbo efektyvumo, veiksmingumo, suderina muitinių procedūras, palengvina tarptautinę prekybą ir kt. (Pilinkienė, 2016).

### Muitai ir muitinė Lietuvos atveju

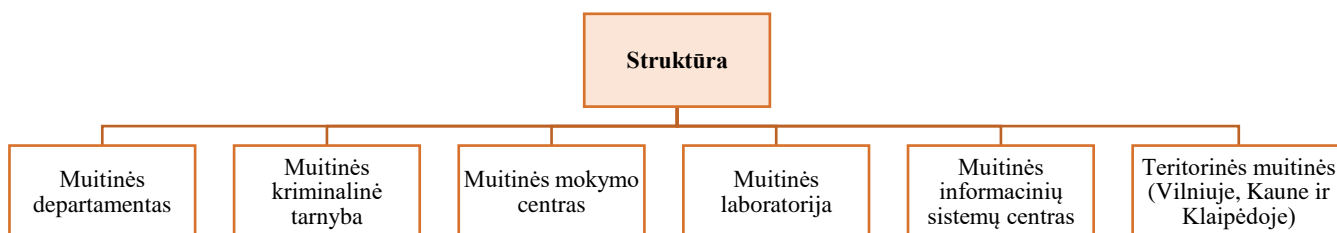
Kaip jau minėta straipsnio pradžioje, muitai yra svarbi ir neišvengiama tarptautinės prekybos dalis, kadangi muitai yra priemonė, padedanti reguliuoti prekių importą ir eksportą bei rinkti mokesčius į valstybės biudžetą. Lietuva, kaip ir kitos valstybės užsiimančios tarptautine prekyba, turi savo muitinę.

Lietuvos Respublikos muitinė – tai valstybinė institucija, kuri prižiūri tarptautinę prekybą. Priklausydama vienai iš Europos Sąjungos valstybių narių muitinių administracijų, Lietuvos Respublikos muitinė stengiasi prisidėti prie atviros ir sąžiningo prekybos skatinimo, bendrosios prekybos politikos, Europos Sąjungos vidaus rinkos veikimo, visos prekių tiekimo grandinės saugumo užtikrinimo ir kitų su prekyba susijusių bendrųjų Europos Sąjungos politikos sričių priemonių įgyvendinimo (Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas, 2004).

Lietuvos Respublikos muitinė turi 3 pagrindinius strateginius tikslus:

1. gerinti sąlygas asmenims tinkamai ir patogiai atlikti muitinės formalumus;
2. stiprinti kovą su nesąžininga ir neteisėta tarptautine prekyba, nusikalstamumu ir grėsmėmis nacionaliniam ir tarptautiniam saugumui;
3. plėsti institucijos gebėjimus (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

Lietuvos Respublikos muitinės struktūra pateikiama 4 pav.



4 pav. Lietuvos Respublikos muitinės struktūra (sudaryta autorių pagal Lietuvos Respublikos muitinę, 2023)

Muitinės departamentui vadovauja generalinis direktorius. Viena iš muitinės departamento dalių yra Muitinės kriminalinė tarnyba. Šios tarnybos pagrindinis uždavinys – tirti ir išsiaiškinti su muitinės veikla susijusius pažeidimus. Šioje tarnyboje dirbantys asmenys atsakingi už kontrabandų tyrimus bei prevencinių priemonių vykdymą. Šiuo metu šią tarnybą sudaro 7 centriniai struktūriniai padaliniai ir 3 regioniniai skyriai. 2022 m. Muitinės kriminalinės tarnybos pareigūnai pradėjo 291 ikiteisminį tyrimą (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

Muitinės mokymo centras, iki 2000 m. žinomas kaip Muitinės mokykla, yra įstaiga, kuri užtikrina muitinės pareigūnų tinkamą kvalifikaciją ir administracinius gebėjimus, jog šie asmenys savo darbą atliktų efektyviai. Mokymo centre kuriami mokymo metodai, atsižvelgiant į kintančius muitinės reikalavimus, išduodamos kvalifikacijos ir kiti dokumentai, įrodantys, jog įgytos žinios, reikalingos norint dirbti muitinėje. Muitinės mokymo centre taip pat vyksta kvalifikacijos tobulinimo kursai, kuriuose specialistams suteikiama prieiga atnaujinti savo turimas žinias. Nors šiuo metu nuotolinis mokymas ypač paplitęs ir daugelio išbandytas mokymosi metodas, ši praktika buvo pradėta nuo 2004 m. (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

Muitinės laboratorija skirstoma į 5 skyrius:

1. Maisto, plastikų ir kitų medžiagų tyrimo skyrius;

2. Metalų, mineralinių ir kitų medžiagų tyrimo skyrius;
3. Popieriaus, tekstilės ir kitų medžiagų tyrimo skyrius;
4. Muitinės departamento dokumentų valdymo skyrius;
5. Muitinės departamento turto valdymo skyrius (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

Muitinės laboratorija turi 2 pagrindinius uždavinius: jie atlieka prekių pavyzdžių tyrimus ir gautas tyrimo išvadas perduoda kitoms muitinės įstaigoms bei identifikuoja medžiagas ir daiktus, kurių negalima įvežti į Lietuvos Respubliką ar jų įsivežimo kiekis yra ribojamas. Muitinės laboratorijoje atliekami tyrimai yra tiesiogiai susiję su maito, akcizo, PVM bei pačia prekių verte, todėl itin svarbu, kad prekės, įvežamos į Lietuvos Respubliką, būtų klasifikuojamos atitinkamai ir užtikrintų sąžiningą konkurenciją valstybėje ir už jos ribų. Į šią įstaigą patenka viskas: nuo maisto iki naftos produktų, todėl ši laboratorija skiriasi nuo kitų, kadangi čia atliekami ne tik specifinių prekių tyrimai (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

Muitinės informacinių sistemų centras yra organizacija, kuri teikia plačias paslaugas Lietuvos muitinės srityje. Centro specialistai užsiima skirtingomis veiklomis, pradedant nuo strateginių sprendimų rengimo ir projektų inicijavimo iki informacinių sistemų kūrimo, įdiegimo ir priežiūros organizavimo, taip pat užtikrina, kad integruota Muitinės informacinė sistema veiktų nepertraukiamai. Ši sistema padeda supaprastinti muitinės procedūras ir sumažinti administracinę naštą. Specializuota sistema kaupia konteinerių kodus, transporto priemonių numerius, jog šiuos būtų lengviau sekti ir atpažinti keliuose, prie valstybės sienų, muitinės bei geležinkelių postuose. Kita sistema padeda nustatyti specifinių krovinių ir asmenų rizikos lygį, jog patikros vyktų sklandžiau ir būtų efektyvesnės. Prekių muitinio įvertinimo informacinė sistema padeda nustatyti gabenamų prekių muitinę vertę, joje fiksuojamas prekių judėjimas, prekių kilmė ir šie duomenys kaupiami siekiant palengvinti pareigūnų darbą. Iškilus nesklandumams, sukurta atskira informacinė sistema, kurioje galima rašyti prašymus, skundus ir visą parą gauti pagalbą dėl kilusių sunkumų. (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

Galiausiai, Lietuvoje yra 3 teritorinės muitinės: Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Jų funkcijos – organizuoti ir kontroliuoti kitų muitinės struktūrinių padalinių veiklą bei gautas išvadas analizuoti ir apibendrinti. Šiose lokacijose taip pat vykdomos prekių, transporto priemonių bei keleivių patikros, mokesčių rinkliavos, atitinkamai tvarkomasi su neteisėtai į valstybę gabenamomis prekėmis. Kadangi Vilniaus teritorinė muitinė yra viena didžiausių, jų prioritetai yra supaprastinti procedūras, užtikrinti, jog elektroninis deklaravimas vyktų sklandžiai bei ypatingas dėmesys skiriamas valstybės sienos ruožui su Baltarusijos Respublika apsaugai (Lietuvos Respublikos muitinė, 2023).

Muitų kainos skiriasi priklausomai nuo prekės, jos kiekio ir vietos, iš kurios yra importuojama prekė. Muitų tarifai ir išimtis yra aprašyti Tarybos reglamente (EB) Nr. 1186/2009. Šiame reglamente plačiai aprašoma daugelis atvejų ir specifinių prekių, tačiau įprastam Lietuvos Respublikos gyventojui aktualiausia būti girdėjus apie kelis iš jų. Prekėms, kurios yra siunčiamos iš trečiųjų valstybių, netaikomi importo maitų mokesčiai, jei siuntos kaina neviršija 150 Eur. Nuo mokesčių neatleidžiamos prekės: alkoholiniai gaminiai, tabakas ir tabako gaminiai bei kvėpalai ir tualetiniai vandenys. Jei vienas privatus asmuo iš trečiosios valstybės siunčia siuntą kitam privačiam asmeniui, taip pat netaikomas maito mokestis, jei siuntos vertė neviršija 45 Eur. Šis atvejis taip pat turi kelias išimtis (Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1186/2009 nustatantis Bendrijos atleidimo nuo maitų sistemą, 2009). Mokestis taikomas, jei:

1. siunta siunčiama iš Heligolando salos;
2. siuntoje yra virš 50 cigarečių;
3. siuntoje yra virš 25 cigarilių;
4. siuntoje yra virš 10 cigarų;
5. siuntoje yra virš 50 g rūkomojo tabako;
6. siuntoje yra alkoholinių gėrimų, kurių alkoholio koncentracija didesnė nei 22 %;
7. siuntoje yra daugiau nei 2 l vyno;
8. siuntoje yra daugiau nei 50 g kvėpalų ar 250 ml tualetinio vandens (Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1186/2009 nustatantis Bendrijos atleidimo nuo maitų sistemą, 2009).

Jei vienas privatus asmuo iš trečiosios valstybės siunčia siuntą kitam privačiam asmeniui ir siuntos vertė nėra didesnė nei 700 Eur, maito norma yra 2,5 %. Ši fiksuota maito norma netaikoma:

1. jei siuntoje yra daugiau nei 50 cigarečių;
2. jei siuntoje yra daugiau nei 25 cigarilės;
3. jei siuntoje yra daugiau nei 10 cigarų;
4. jei siuntoje yra daugiau nei 50 g rūkomojo tabako (Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1186/2009 nustatantis Bendrijos atleidimo nuo maitų sistemą, 2009).

Dovanos, paprastai teikiamos santuokos proga, taip pat nėra apmokestinamos, jei jų vertė neviršija 1 000 Eur. Leidžiama įsivežti fiziniam asmeniui priklausančius daiktus, dažnai studentų, kurie atvyko studijuoti į Lietuvą. Taip pat maitai netaikomi prietaisams ir aparatams, skirtiems medicininiam tikslams, labdaros ir filantropijos organizacijoms skirtoms prekėms, garbės apdovanojimams ir ženklams, reklamos tikslams įvežamoms prekėms, turistams skirtai informacinei literatūrai, kraikui, pašarams ir lesalams, skirtiems gyvūnams bei daugeliui kitų prekių su nustatytais išimtimis (Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1186/2009 nustatantis Bendrijos atleidimo nuo maitų sistemą, 2009).

Pagrindinis integruotas maitų tarifas naudojamas Europos Sąjungos valstybėse, tuo pačiu ir Lietuvoje, yra TARIC. TARIC – tai duomenų bazė, skirta pateikti apibendrintą informaciją apie valstybių bendrijoje taikomas prekybos reguliavimo priemones. TARIC naudojamas deklaruoti prekes elektroniniu būdu, automatiškai apskaičiuoti importo maito mokesčiams, eksporto ir importo apribojimų ir draudimų taikymui. TARIC duomenų bazės nauda:

1. atskirų tarifo priemonių taikymo priedų sumažėjimas;

2. duomenys tiesiogiai pateikiami valstybėms narėms ir Europos Sąjungos komisijai;
3. priemonės, kurios taikomos visose Europos Sąjungos valstybėse, yra vienodos;
4. kompiuterinių procedūrų pažangumas (Radžiukynas ir kt., 2011).

Europos Sąjungos narės privalo kas savaitę teikti ataskaitas, kuriose turi būti pateikiami duomenys apie importuojamų prekių apimtį. TARIC duomenų bazė atnaujinama kiekvieną dieną bei perduodama Europos Sąjungos narėms.

TARIC prekybos reguliavimo priemonės:

1. importo draudimai;
2. tarifinės kvotos;
3. eksporto draudimai;
4. tarifų suspendavimas;
5. importo priežiūra;
6. tarifinės preferencijos;
7. importo apribojimai;
8. preferencijų sistema taikoma besivystančioms valstybėms;
9. minimalios bei referencinės kainos;
10. kompensaciniai bei antidempingo muitai;
11. standartinės importo vertės;
12. kompensaciniai mokesčiai;
13. vieneto vertės;
14. žemės ūkio komponentai.

Bendrųjų muitų tarifai taikomi visoms prekėms importuojamoms į Europos Sąjungos valstybes, tačiau kartais, esant tam tikroms importuojamų prekių sąlygoms bei Europos Sąjungos valstybių susitarimu, prekės gali būti atleistos nuo muitų (Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė, 2023).

### Išvados

1. Muitai – tai mokesčiai už importuojamas ar eksportuojamas prekes. Išskiriamos 5 muto rūšys: bendrieji, diferenciniai, antidempingo, kompensaciniai, protekciniai muitai. Bendrieji muitai naudojami norint gauti pajamų. Bendrieji muitai taip pat skirstomi pagal kilmę, muto mokesčio apskaičiavimo pagrindą, muitų taikymo pobūdį. Diferenciniai muitai padeda kovoti su diskriminaciniais veiksmais. Antidempingo muitai, kai importuojamos prekės kainuoja daugiau nei eksportuojamos. Kompensaciniai muitai naudojami kaip atlygis dėl galimai padarytos žalos valstybės interesams. Protekciniai muitai apsaugo nuo galimos žalos valstybės įmonėms. Daugelyje valstybių yra taikomi muitų tarifai. Muitų tarifas – tai bendrųjų muitų, taikomų valstybėje importuojamoms ir eksportuojamoms prekėms, normų rinkinys. Muitinės sąvoka apibrėžiama kaip valstybinė institucija, kuri tiesiogiai atsako už muitinės įstatymo įgyvendinimą ir tuo pačiu yra atsakinga už muitų ir mokesčių surinkimą. Yra išskiriamos pagrindinės muitinės veiklos kryptys.

2. Lietuvos Respublikos muitinė – tai valstybinė institucija, kuri prižiūri tarptautinę prekybą ir turi 3 pagrindinius strateginius tikslus. Lietuvos Respublikos muitinės departamentą sudaro: kriminalinė tarnyba, mokymo centras, laboratorija, informacinių sistemų centras bei 3 teritorinės muitinės. Kriminalinėje tarnyboje tiriami su muitinės veikla susiję nusizengimai, mokymo centre yra ruošiami muitinės specialistai, laboratorijoje vykdomi tyrimai, informacinių sistemų centre užtikrinama sklandi skaitmenizuota muitinės veikla, o teritorinėse muitinėse tiriamos konkrečios prekės, asmenys bei transporto priemonės, mokami muto mokesčiai. Visi šie muitinės punktai atlieka savo funkciją ir užtikrina sklandžią muitinės procesų veiklą. Muitų tarifai ir išimties yra aprašyti Tarybos reglamente (EB) Nr. 1186/2009. Šiuo dokumentu vadovaujasi muitinėje dirbantys specialistai ir pagal šį reglamentą atitinkamai apmokestinamos specifinės prekės bei jų kiekiai. Pagrindinis integruotas muitų tarifas naudojamas Europos Sąjungos valstybėse, tuo pačiu ir Lietuvoje, yra TARIC. Atsiradus TARIC, sumažėjo atskirų tarifų taikymo priedai bei kompiuterinės procedūros tapo pažangesnės. TARIC yra atnaujinama kiekvieną dieną, o duomenis valstybės turi pateikti kas savaitę.

### Literatūra

1. Bernatonytė, D. (2011). *Tarptautinė prekyba: vadovėlis (2-a patais. ir papild. laida.)*. Technologija.
2. Gaidelys, V., & Pridotkienė, J. (2016). *Tarptautinis verslas ir mokesčiai: mokomoji knyga*. Technologija.
3. Kvainauskaitė, V. (2007). *Tarptautinių ekonominių santykių pagrindai: mokomoji knyga (2-asis leid.)*. Technologija.
4. Laurinavičius, A. (2014). *Muitinė tarptautinės prekybos logistinėje grandinėje: mokslo studija*. Mykolo Romerio universitetas.
5. Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas 2004 m. balandžio 27 d. Nr. IX-2183, Vilnius. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.232350/iQWvzdeADI>
6. Lietuvos Respublikos muitinė. (2023). *Struktūra*. <https://irmuitine.lt/web/guest/strukturakontaktai/departamentas/bendrainformacija>
7. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2023). <https://www.vle.lt/>
8. Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė. (2023). *Internetinė integruotojo muitų tarifo (TARIC) duomenų bazė*. [https://european-union.europa.eu/index\\_lt](https://european-union.europa.eu/index_lt)
9. Pilinkienė, V. (2016). *Tarptautinė ekonomika: vadovėlis*. Technologija.
10. Radžiukynas, J., Rimkus, V., Sarapinienė, S., Žitkienė, R., & Povilauskienė, D. (2011).

11. Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1186/2009 nustatantis Bendrijos atleidimo nuo muitų sistemą. Kodifikuota redakcija. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R1186&from=DE>
12. Verslo žinios.(2023). *Žodynas*. <https://zodynas.vz.lt/>

### **THE IMPORTANCE OF CUSTOMS AND CUSTOMS IN THE CASE OF LITHUANIA**

Customs duties are inevitable in international trade. There are 5 types of customs duties: general, differential, anti-dumping, compensatory, protective duties, each of which has its own purpose. Customs taxes have a direct impact on the state budget, so customs tax rates must be set accordingly so that the state economy has a positive benefit in terms of import and export of goods. In order to record and regulate imported goods and their quantities in the country, customs offices are set up, where, with the help of various processes, it is ensured that only certain goods enter the country at the prescribed rates and customs fees are paid for them. These institutions also carry out investigations, anti-smuggling measures, risk assessment, inspection of imported goods and more. These processes can be quite long and entail an administrative burden, so at the same time, customs authorities aim to ensure the efficient course of operations. The article examines the importance of customs and customs specifically in the case of Lithuania.

Keywords: customs, Lithuania, import, tariffs, customs office.

# „LIETUVOS DRAUDIMAS“, „SWEDBANK“ IR „ERGO“ DRAUDIMO BENDROVIŲ KELIONIŲ DRAUDIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ

*Aistė Sadauskaitė (stud.), vadovė dr. Aušrinė Lakštutienė*

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Turizmas yra vienas iš svarbiausių pasaulio ekonomikos sektorių, todėl buvo atlikta su kelionėmis susijusių rizikų ir jų perkėlimo analizė. Vienas iš rizikos perkėlimo būdų – kelionių draudimas, dėl šios priežasties buvo atlikta Lietuvos draudimas, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovių sąlygų lyginamoji analizė bei finansinis vertinimas. Tyrimo metu taikyta palyginamoji duomenų analizė, mokslinės literatūros bei informacinių šaltinių analizė. Tyrimo tikslui pasiekti buvo sumodeliuotos 5 konkrečios situacijos. Nustatyta, kad Swedbank draudimo bendrovė yra naudingiausia klientui įsigyjant kelionių draudimą.

Raktiniai žodžiai: kelionių draudimas, kelionių keliamos rizikos, rizikos perkėlimas.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Turizmas yra vienas iš svarbiausių pasaulio ekonomikos sektorių. Daugelis šalių stengiasi plėtoti savo turizmo pramonę, siekiant ekonomikos plėtros. Tačiau ir visuomenės požiūris yra globalus, siekiama kiek įmanoma daugiau pažinti ir pamatyti, todėl išvykimai už valstybės sienų tampa vis dažnesni. Tačiau keliavimas į kitas šalis kelia tam tikrą riziką. Norėdami išvengti galimos rizikos, sumažinti neapibrėžtumą ir sumažinti neigiamas pasekmes, žmonės dažnai imasi įvairių rizikos mažinimo formų (pvz., klausia kitų patarimų, pasitiki kelionių agentūra, ieško papildomos informacijos, įsigyja kelionių draudimą, skiepijasi). Tobulėjant informacinėms technologijoms ir socialinei žiniasklaidai, keliautojai dabar gali naudotis savo telefonais, kad galėtų peržiūrėti internetines apžvalgas ar prisijungti prie internetinių forumų ir grupių, kad gautų patarimų iš kitų turistų ir patikrintų reikiamą kelionės informaciją. Tarp įvairių su kelionėmis susijusių rizikos mažinimo strategijų dažniausiai girdimas kelionių draudimas ir skiepai, kurie padeda išvengti galimų neigiamų pasekmių. Vis dėlto, nors skiepijimas yra rečiausias turistų renkamas rizikos mažinimo priemonė, kelionių draudimo pirkimas tapo populiariausia ir lengviausia strategija turistams. Ši tendencija siejama su padidėjusiu tarptautinių kelionių ir individualių keliautojų skaičiumi. Kelionių draudimas yra finansinės rizikos valdymo paslauga, leidžianti keliautojams išvengti finansinių išlaidų ir patirti nuostolių. Naudingiausi kelionių draudimo polisa yra būtent kelionių atšaukimo, skubios medicinos pagalbos, kelionės vėlavimo ir bagažo apsaugos draudimas.

**Darbo tikslas** – atlikti Lietuvos draudimo, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovių kelionių draudimo lyginamąją analizę ir nustatyti patraukliausią klientui draudiką kelionės draudimo įsigijimui.

**Tyrimo problema** - kaip kelionių draudimas veikia turizmo sektorių ir kaip jis yra įgyvendinamas bei finansiškai vertinamas Lietuvos draudimo, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovėse?

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti kelionių keliamas rizikas ir įtaką turizmui;
2. Palyginti Lietuvos draudimo, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovių kelionių draudimo sąlygas;
3. Atlikti Lietuvos draudimo, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovių kelionių draudimo finansinį vertinimą.

**Darbo metodai:** palyginamoji duomenų analizė, mokslinės literatūros bei informacinių šaltinių analizė.

## Kelionių keliamos rizikos ir įtaka turizmui

Rizikos suvokimas gali būti paaiškintas kaip subjektyvus grėsmingos situacijos rizikos vertinimas pagal jos ypatybes ir sunkumą (Moreira, 2008). Rizikos suvokimas gali turėti įtakos individo elgesiui. Todėl rizika yra suvokiama skirtingai, atsižvelgiant į individualias savybes, socialines struktūras ir kultūrinius įsitikinimus. Be to, žiniasklaida vaidina svarbų vaidmenį darant įtaką visuomenės nuomonei ir individų rizikos suvokimui (Sjöberg ir Rundmo, 2004). Žiniasklaida dažnai yra linkusi perdėti situacijos riziką, selektyviai akcentuodama tam tikrus aspektus, o kitus ignoruodama. Rizikos suvokimas turizmo srityje yra susijęs su situacijos įvertinimu, susijusiu su rizika priimti sprendimus dėl kelionių. Yra įvairių rūšių rizikos, kurios turi įtakos suvokiamai kelionių rizikai. Sönmez ir Graefe (1998) suvokiamą riziką turizmo srityje priskyrė finansinei, psichologinei, pasitenkinimo rizikai ir laikui, o Maser ir Weiermair (1998) kelionių riziką priskyrė stichinėms nelaimėms, higienai ir ligoms, nusikaltimams ir nelaimingiems atsitikimams, taip pat sveikatos problemoms. Tačiau turistų rizikos suvokimą įtakoja įvairūs veiksniai, tokie kaip individualios savybės ir demografiniai veiksniai. Kiti veiksniai apima vidinius veiksnius, tokius kaip kultūrinis pagrindas ir praeities patirtis, ir išorinius veiksnius, tokius kaip žiniasklaida, kiti informacijos šaltiniai ir aplinkinės įtakos grupės (Sönmez ir Graefe, 1998).

Iš prigimties keliautojai linkę ieškoti naujų ar nepažįstamų patirčių bei vietų ir būti toli nuo įprasto gyvenimo, todėl jie dažnai susiduria su daugybe iššūkių, tokių kaip kultūriniai, psichologiniai, fiziologiniai, emociniai, aplinkos ir sveikatos (Sarman, Curtale ir Hajibaba., 2020). Šie iššūkiai gali sukelti fizines ligas (pvz., sužalojimą, mirtį) arba psichines ar emocines ligas (pvz., stresą) dėl problemų ir įvykių kelionės metu. Vietovių charakteristikos ir aplinkos

sąlygos (pvz., aukštis virš jūros lygio, klimatas, higiena ir ligos) taip pat gali kelti pavojų turistų saugai ir sveikatai kelionės metu ir po jos. Jonas ir kt. (2011) nustatė įvairius sveikatos rizikos suvokimus: vandens kokybę, sveikatos priežiūros kokybę, maisto saugą, infekcines ligas, fizinius sužalojimus, lytiniu keliu plintančias ligas ir narkotikų vartojimą. Įdomu tai, kad ankstesni tyrimai turizmo sektoriuje (Sonmez ir Graefe, 1998; Reichel ir kt., 2007) atskleidė, kad rizikos sveikatai poveikis kelionės tikslo pasirinkimui yra silpnesnis nei kitų rizikos rūšių. Daugelis empirinių tyrimų ne kartą patvirtino neigiamą rizikos suvokimo įtaką turistų sprendimų priėmimui ir elgesiui. Keliautojai dažnai nesiryžta aplankyti tam tikros vietos dėl saugumo problemų, susijusių su rizikingomis situacijomis (pvz., karo, nusikaltimų, teroristinių išpuolių, nelaimių). Be to, rizikos suvokimas, susijęs su turistinėmis vietomis, neigiamai veikia kelionių krypties pasirinkimą ir įvaizdį, sumažindamas turistų ketinimą aplankyti vietą. Turistai gali pakeisti su kelionėmis susijusį elgesį (pvz., sutrumpinti trukmę) arba atidėti kelionės planus.

Turizmo ir svetingumo sektoriai yra labai jautrūs sveikatai, ypač infekcinėms ligoms, tokioms kaip MERS, H1N1, SARS ar COVID-19. Tokios ligos tikrai prisidėjo prie reikšmingo tarptautinių kelionių paklausos nuosmukio (Shi ir Li, 2017). Taigi UNWTO ir daugybė vyriausybių daug pastangų skyrė tam, kad įspėtų potencialius turistus apie galimus pavojus keliauti ar susijusių veiklų ir didintų visuomenės informuotumą apie galimą rizikos mažinimą.

### **Kelionių rizikos perkėlimas draudimo bendrovėms**

Kelionių draudimas – tai speciali draudimo paslaugos rūšis, taikoma tik turistams ir kelionių veiklai. Kelionių draudimas paprastai apima su kelionėmis susijusią riziką, su kuria gali susidurti keliautojai, ir suteikia finansinę kompensaciją, jei keliautojai susiduria su šia nenumatyta rizika (Hasan ir Abdullah 2015). Įprasti kelionių draudimo produktai papildo esamus medicinos ar sveikatos draudimo produktus, kurie paprastai neapima kelionių metu įvykstančių įvykių. Praktiškai keliautojai gali apsidrausti keliais būdais:

- Įsigyjant kelionių draudimą iš draudimo bendrovių;
- Pasinaudojant prie kredito kortelių esančiu kelionių draudimu;
- Pasinaudojant kelionių kompanijų siūlomu draudimu.

Kelionių draudimo apsauga gali skirtis: ji gali padengti bagažo praradimą, kelionės atšaukimą, fizinį sužalojimą, medicininį gydymą ar bet kokias nenumatytas situacijas kelionės metu. Įsigiję kelionių draudimą keliautojai tokią finansinę riziką perduoda draudimo bendrovėms, tačiau įsigijimo sprendimas gali būti pagrįstas numatomu tokios rizikos ir kelionių draudimo išlaidų palyginimu (Hasan ir Abdullah 2015). Todėl kelionių draudimas gali suteikti keliautojams finansinį saugumą nuo galimų pavojų sveikatai, sumažinti streso lygį kelionės metu, suteikdamas saugumo (Sarman ir kt, 2020).

Turistai turi skirtingą tolerancijos lygį suvokiamai, faktinei rizikai, o suvokimas, viršijantis tokius lygius, skatina apsvaistyti tam tikrus sprendimus, kurie sumažintų šią riziką ir neapibrėžtumą (Lo, Cheung, Law, 2011; Sonmez ir Graefe, 1998). Skirtingi rizikos tolerancijos lygiai lemia skirtingus ketinimų įsigyti kelionių draudimą lygius. Palyginti nedaug tyrimų turizmo srityje ištyrė kelionių draudimą ir rizikos suvokimą (Sarman ir kt., 2020). Šie tyrimai nustatė kelis kintamuosius kaip svarbius prognozuojančius ir lemiančius veiksnius, turinčius įtakos kelionių draudimo pirkimui.

Turistų rizikos suvokimas yra pagrindinė motyvacija įsigyti kelionių draudimą. Kock ir kt. (2020) nustatė teigiamą ryšį tarp numanomo užsikrėtimo COVID-19 ir ketinimo įsigyti kelionių draudimą. Šią išvadą patvirtina ankstesni rizikos mažinimo, rizikos suvokimo ir kelionių draudimo tyrimai. Kelionių draudimo pirkimas – tai rizikos mažinimo strategija, kuri reikalauja tam tikro rizikos suvokimo ir ketinimo keliauti. Jei žmonės suvokia didelę riziką, greičiausiai jie pasirinks vieną iš geriausių variantų, pvz.: atšauks savo planus, pakeis planus, įskaitant kelionės tikslo keitimą, arba imsis kitokių apsaugos veiksmų, tokių kaip informacijos paieška ir kelionių draudimo pirkimas (Lo ir kt. 2011; Karl, 2018). Chien ir kt. (2017) atliktas tyrimas parodė, kad kelionių rizikos suvokimas, nulemtas nerimo ir polinkio ieškoti naujų patirčių, padidina keliautojų nuo rizikos apsisaugojimo elgesį.

Individualios savybės (pvz., lytis, amžius, pajamos ir išsilavinimas) taip pat gali būti svarbūs veiksniai, lemiantys sprendimus dėl kelionių draudimo pirkimo. Daugelis ankstesnių turizmo ir visuomenės sveikatos tyrimų ne kartą tikrino demografinių veiksnių poveikį rizikos suvokimui, rizikos mažinimo strategijoms ir tikimybei įsigyti kelionių draudimą, tačiau jų rezultatai iš esmės nevienodi. Pavyzdžiui, Lo ir kt. (2011) parodė demografinių rodiklių (t. y. amžiaus, lyties ir pajamų) skirtumus tarp įvairių segmentų grupių, remiantis rizikos mažinimo strategijomis. Sonmez ir Graefe (1998) nustatė, kad išsilavinimo lygis labai įtakoja sprendimą keliauti tarptautiniu mastu, tačiau jie nenurodė tokio paties poveikio amžiui ir lyčiai. Sarman atliktas tyrimas (2019) taip pat parodė prieštarigus rezultatus: pajamos ir amžius turi reikšmingą įtaką tikimybei įsigyti kelionių draudimą, tačiau tas pats nėra pasakytina apie lytį. Karl (2018) taip pat pranešė apie didelius amžiaus ir išsilavinimo skirtumus tarp turistų tipologijos, pagrįstos rizika ir netikrumu, tačiau jie nepastebėjo jokio lyties ir pajamų poveikio. Zalechas (2021) nustatė, kad amžius ir mėnesinių pajamų lygis yra svarbūs veiksniai, lemiantys kelionių draudimo įsigijimą; lytis ir išsilavinimas nebuvo nustatyti kaip tokie veiksniai. Tyrimo metu buvo nustatytas atvirkštinis U formos ryšys tarp amžiaus ir ketinimo įsigyti kelionių draudimą, t. y. vidutinio amžiaus grupės dažniau nei jauni ir seni keliautojai perka kelionių draudimą.

Trečia, ankstesnė pirkimo patirtis gali turėti įtakos kelionių draudimo įsigijimui. Kelionių draudimo įsigijimas suteikia keliautojams psichologinę naudą (pvz., saugumą) ir finansinę naudą (pvz., medicininę ir susijusias nenumatytas kelionės išlaidas) (Hasan ir Abdullah 2015; Sarman ir kt., 2019). Kelionių draudimą vertindami kaip rizikos mažinimo strategiją, žmonės gali pakartotinai įsigyti kelionių draudimą, jei mano, kad tai gali sumažinti galimą riziką. Yu ir Chen (2018) rado empirinių įrodymų, kad ankstesnio draudimo įsigijimo dažnis padidina žmonių ketinimą

pirkti kelionių draudimą internetu. Kelionių draudimas labai skiriasi priklausomai nuo kelionės tipo, kuris gali būti vietinių kelionių, tarptautinių kelionių arba abiejų rūšių. Kelionių draudimo tipas gali būti keliautojo tendencijos pirkti kelionių draudimus pagal šį kontekstą.

Apibendrinant, galima teigti, kad keliautojai ne tik dėl faktinių, bet ir dėl psichologinių bei emocinių priežasčių įsigyja kelionių draudimus ir tokiu būdu sumažina savo riziką, ją perkeldami draudimo bendrovėms. Toks rizikos perkėlimo būdo pasirinkimas turi teigiamos įtakos klientų saugumo jausmui kelionės metu ir mažina galimas netikėtas išlaidas.

### „Lietuvos draudimas“, „Swedbank“ ir „Ergo“ kelionių draudimo sąlygų lyginamoji analizė

Kelionių rizikos perkėlimas draudimo bendrovėms, draudžiantis kelionių draudimu, dažna keliautojų pasirinkama rizikos mažinimo priemonė, tačiau draudimo bendrovių pasirinkimo spektras yra platus ir kiekviena draudžia skirtingomis sąlygomis ir atitinkamai skirtingu įkainiu, kas sukuria konkurenciją tarp draudikų. Dėl šios priežasties buvo atlikta lyginamoji „Lietuvos draudimas“, „Swedbank“ ir „Ergo“ draudimo bendrovių sąlygų lyginamoji analizė.

Visos trys analizuojamos draudimo bendrovės draudžia turistines bei privačias keliones, taip pat savo klientams siūlo skirtingas draudimo teritorijas, tačiau skirtingomis sąlygomis. Lietuvos draudimas savo klientams siūlo 5 draudimo teritorijas: Europa, Egiptas, Turkija; Europa (be Turkijos); Europa, Afrika, Azija (be Egipto ir Turkijos); Visas pasaulis ir Nepriklausomų valstybių sandrauga (NVS). Ergo bendrovė savo klientams taip pat siūlo platų teritorijos pasirinkimo spektrą: Europa; Visas pasaulis (išskyrus JAV, Kanadą, Australiją); Alžyras, Egiptas, Marokas, Tailandas, Tunisas, Europa; Rytų Europa, NVS; Visas pasaulis (išskyrus Amerikos žemyno šalis, Australiją, Izraelį) ir Visas pasaulis. Tuo tarpu Swedbank savo klientams siūlo Europa+, kuri apima geografinę Europos dalį, Jungtinius Arabų Emyratus, Armėniją, Azerbaidžaną, Egiptą, Gruziją, Izraelį, Kanarų salas, Kiprą, Maroką, Tunisą ir Turkiją. Jei Europa+ teritorijos pasirinkimas netenkina keliautojo, gali rinktis draustis visame pasaulyje galiojančiu draudimu. Pastebėtina tai, kad nei vienas draudikas nedraudžia kelionių draudimu Rusijos ir Baltarusijos teritorijų. Atitinkamai visos trys bendrovės draudžia įprastomis turistinėms, studijų ar privačioms kelionėms. Lietuvos draudimas ir Ergo papildomai išskiria fizinio darbo ir žiemos sporto keliones, Bei Lietuvos draudimas verslo keliones, o Ergo giluminio nardymo. Swedbank draudimo bendrovė papildomai kelionės tikslo neišskiria, tačiau savo klientams suteikia galimybę papildomai draustis padidintos rizikos veiklos ar sporto kelionės draudimu bei darbu užsienyje.

1 lentelė. Draudimo bendrovių sąlygų palyginimas

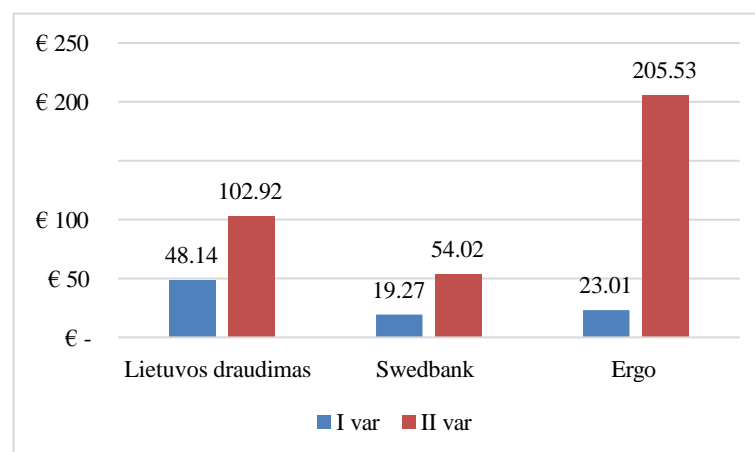
Sąlygos	Lietuvos draudimas	Swedbank	Ergo
Teritorija	Europa, Egiptas, Turkija; Visas pasaulis; Europa, Afrika, Azija (be Egipto ir Turkijos); NVS.	Visas pasaulis; Europa+ (įskaitant Egiptą, Turkiją ir kt.).	Europa; Visas pasaulis; Alžyras, Egiptas, Marokas, Tailandas, Tunisas, Turkija, Europa; Rytų Europa, NVS.
Tikslas	Turizmas, studijos, privati; Sportas; Verslas (ne fizinis darbas); Žiemos sportas; Fizinis darbas.	Papildomai padidintos rizikos veiklos draudimas; Darbas užsienyje; Papildoma apsauga sporto kelionei.	Privati, turistinė, tarnybinė; Fizinis darbas; Giluminis nardymas; Slidinėjimas laisvalaikiu.
Medicininės pagalbos draudimas	100 000 Eur	750 000 Eur	100 000 Eur
Nelaimingų atsitikimų draudimas	10 000 Eur	10 000 Eur	20 000 Eur neįgalumo atveju; 10 000 Eur mirties atveju; 3 000 Eur traumos atveju.
Asmeninių daiktų/bagažo draudimas	600 Eur	500 Eur 1 000 Eur 2 000 Eur	750 Eur
Kelionės sutrikimo draudimas	Neturi	500 Eur 1 500 Eur 2 500 Eur	Neturi
Civilinės atsakomybės draudimas	10 000 Eur	10 000 Eur	25 000 Eur
Covid-19 draudimas	Tik papildomai kreipiantis telefonu	Papildo medicininės pagalbos ir kelionės sutrikimo išlaidų draudimą	Nėra duomenų

Visos trys analizuojamos draudimo bendrovės draudžia medicininės pagalbos, nelaimingų atsitikimų, asmeninių daiktų, bagažo ir civilinės atsakomybės draudimu, tačiau ne vienodai draudimo sumai. Medicininės pagalbos draudimo sumai Lietuvos draudime ir Ergo yra vienoda – 100 000 Eur, tačiau Swedbank draudžia stipriai didesne suma – 750 000 Eur. Nelaimingų atsitikimų draudimu Lietuvos draudimas ir Swedbank draudžia 10 000 Eur sumai, o Ergo išskiria neįgalumo, mirties ir traumos atvejus, kurie atitinkamai yra 20 000 Eur, 10 000 Eur ir 3 000 Eur. Asmeninių daiktų draudimu draudžia Swedbank ir draudimo sumą klientai gali pasirinkti individualiai, pagal pasiūlytą daiktų vertę. Bagažo draudimo draudžia Lietuvos draudimas – 600 Eur ir Ergo – 750 Eur. Swedbank papildomai savo klientams siūlo draustis kelionės sutrikimo draudimu, sumą pasirenkant individualiai. Civilinės atsakomybės draudimo suma Lietuvos draudime ir Swedbank ta pati – 10 000 Eur, o Ergo savo klientams siūlo civilinės atsakomybės draudimą 25 000 Eur sumai. Covid-19 draudimas yra aktualus šiuo laikotarpiu, tačiau tik Swedbank šis kelionių draudimas yra įskaičiuotas į draudimo paketą ir papildo jau esamus medicininės pagalbos ir kelionės sutrikimo išlaidų draudimus. Lietuvos draudimas savo klientams taip pat siūlo Covid-19 draudimą, tačiau dėl jo reikia papildomai kreiptis telefonu.

Apibendrinant analizuojamų draudimo bendrovių kelionių draudimo sąlygas, matoma, kad Swedbank savo klientams siūlo įvairias draudimo sąlygas, dėl ko klientai gali maksimaliai sumažinti savo finansinę riziką ir draudimo sumos dažnu atveju yra didesnės nei kitų dviejų analizuojamų bendrovių. Taip pat vienas iš Swedbank privalumų, kad savo klientams ši bendrovė suteikia galimybę rinktis, kokias sumas nori klientas draustis asmeninių daiktų bei kelionės sutrikimo draudimu, bei papildomai siūlo draustis padidintos rizikos, sporto ar darbo kelionėms.

### „Lietuvos draudimas“, „Swedbank“ ir „Ergo“ kelionių draudimo finansinis vertinimas

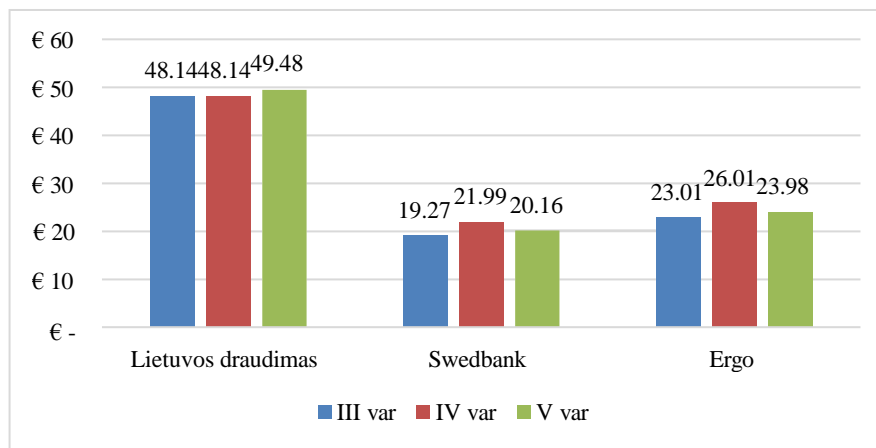
Atlikus Lietuvos draudimas, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovių kelionių draudimų sąlygų lyginamąją analizę, nustatyta, kad Swedbank draudimo sąlygos yra konkurencingos ir palankesnės klientams, tačiau siekiant išsiaiškinti, pas kurį draudimą klientui labiausiai verta draustis, buvo atliktas trijų draudimo bendrovių finansinis vertinimas. Siekiant palyginti skirtingų draudimo bendrovių siūlomus kelionių draudimus, buvo sumodeliuotos kelios konkrečios situacijos, remiantis draudimo bendrovių kelionių draudimo skaičiuoklėmis (Lietuvos draudimas kelionių draudimo skaičiuoklė, Swedbank kelionių draudimo skaičiuoklė, Ergo kelionių draudimo skaičiuoklė).



1 pav. Teritorijos įtaka kelionės draudimo kainai

Sumodeliuotos dvi situacijos, kurių tikslas išsiaiškinti teritorijos daromą įtaką draudimo kainai visose analizuojamose draudimo bendrovėse. I ir II pasirinktu variantu kelionės laikotarpis vienodas – 7d. Keliauja du asmenys, kuriems yra 25m. ir 30m., o kelionė yra turistinė. Pasirinkti draudimai: medicininės pagalbos, nelaimingų atsitikimų, asmens daiktų ir bagažo bei civilinės atsakomybės draudimai, papildomos draudimo apsaugos nebuvo taikomos. I variantu keliautojai vyksta į Egiptą, o II variantu keliautojai vyksta į Jungtines Amerikos Valstijas (JAV), todėl atitinkamai parinktos draudikų siūlomos teritorijos. Remiantis skaičiuoklių pateiktomis apskaičiuotomis įmokomis, Swedbank kelionių draudimas yra pigiausias tiek I, tiek II variantu ir įmoka. I variantu siekia 19.27 Eur ir 54.02 Eur – II variantu. Lietuvos draudimo kelionių draudimas į Egiptą yra brangiausias ir įmokos suma yra 48.14 Eur, tačiau Ergo kelionių draudimas į JAV ir du kartus didesnis nei Lietuvos draudimo ir siekia 205.53 Eur.





2 pav. Amžius įtaka kelionės draudimo kainai

III, IV ir V sumodeliuoti variantai buvo siekiant išsiaiškinti ar nesikeičiant visoms kitoms sąlygoms, keliautojų amžius turi įtakos kelionės draudimo įmokai. Kelionės laikotarpis - 7d. Kelionė yra turistinė. Pasirinkti draudimai: medicininės pagalbos, nelaimingų atsitikimų, asmens daiktų ir bagažo bei civilinės atsakomybės draudimai, papildomos draudimo apsaugos nebuvo taikomos. Kelionės kryptis – Egiptas. Keliauja du asmenys, tačiau jų amžius visais trimis variantais skiriasi. III variantu keliauja 25m. ir 30m. amžiaus asmenys, IV – 18m. ir 60m., V variantu – 10m. ir 40m. Remiantis kelionių draudimo skaičiuoklių rezultatais, matoma, kad Lietuvos draudimas kelionių draudimo kainai įtakos neturi, jei keliauja pilnamečiai asmenys, tačiau pastebėtina, kad nuo 70m. Lietuvos draudimas internetu nedraudžia šio ir vyresnių amžiaus klientų, o kelijant su nepilnamečiu, kelionės draudimo kaina išauga nuo 48.14 Eur iki 49.48 Eur. Lyginant draudimo bendroves tarpusavyje, Swedbank draudimo įmoka visais trimis variantais yra mažiausias ir varijuoja 19-22 Eur ribose, kai tuo tarpu Lietuvos draudime kelionės draudimo kaina yra daugiau nei dvigubai didesnė. Ergo draudimo įmokos dydis yra artimas Swedbank, tačiau aukštesnis.

### Išvados

1. Kelionių metu keliamos rizikos yra finansinės, psichologinės, pasitenkinimo ir laiko, taip pat papildomai išskiria nelaimės, higieną ir ligas, nusikaltimus ir nelaimingus atsitikimus bei sveikatos problemas. Individualus suvokimas apie kelionės riziką, turi įtakos kelionės kryptių pasirinkimui bei rizikos mažinimo priemonių pasirinkimui. Viena populiariausių kelionės rizikos mažinimo priemonių – kelionės draudimas.
2. Išanalizavus Lietuvos draudimas, Swedbank ir Ergo draudimo bendrovių kelionių draudimo sąlygas, nustatyta, kad Swedbank savo klientams siūlo įvairias draudimo sąlygas ir papildomas pasirinktinas apsaugas, dėl ko klientai gali maksimaliai sumažinti savo finansinę riziką ir draudimo sumos dažnu atveju yra didesnės nei kitų dviejų analizuojamų bendrovių.
3. Apibendrinant skaičiuoklių apskaičiuotus rezultatus, galima daryti išvadą, kad keliautojui Swedbank drausti labiausiai verta, nes visais 5 analizuotais konkrečiais variantais įmoka yra mažiausia lyginant su kitomis dviem analizuojamomis draudimo bendrovėmis.

### Literatūra

1. Chien, P. M., Sharifpour, M., Ritchie, B. W., & Watson, B. (2017). Travelers' health risk perceptions and protective behavior: A psychological approach. *Journal of Travel Research*, 56(6), 744-759. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287516665479?casa\\_token=9kHoZyOy9kQAAAAA%3AQbVR2Gxt9lykPGN\\_4C4pSX7Zl4pmsHP-TfCjhaDMFP1bFaeYts7bV5hrBJyIFIOU0Pvu86J3bcg0Q](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287516665479?casa_token=9kHoZyOy9kQAAAAA%3AQbVR2Gxt9lykPGN_4C4pSX7Zl4pmsHP-TfCjhaDMFP1bFaeYts7bV5hrBJyIFIOU0Pvu86J3bcg0Q)
2. Ergo (2022). Kelionių draudimas. Prieiga per internetą: <https://online.ergo.lt/lt/keliones-draudimas/step/1>
3. Hasan, A. A., & Abdullah, N. C. (2015). Compulsory travel insurance in Malaysia: some regulatory considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 344-351. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815004127>
4. Yu, T. W., & Chen, T. J. (2018). Online travel insurance purchase intention: A transaction cost perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(9), 1175-1186. Prieiga per internetą: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10548408.2018.1486781?casa\\_token=k-UnBvrN4kYAAAAA%3A4yrccOJF05DeTNWdfX9onfGDaeLZp0xA5qzLkJfdlJedPvZDxODw8mD0vgs1AOh5Gnjy7CRVFaxjg](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10548408.2018.1486781?casa_token=k-UnBvrN4kYAAAAA%3A4yrccOJF05DeTNWdfX9onfGDaeLZp0xA5qzLkJfdlJedPvZDxODw8mD0vgs1AOh5Gnjy7CRVFaxjg)
5. Jonas, A., Mansfeld, Y., Paz, S., & Potasman, I. (2011). Determinants of health risk perception among low-risk-taking tourists traveling to developing countries. *Journal of Travel Research*, 50(1), 87-99. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287509355323?casa\\_token=dAgVI3BfDB0AAAAA:7A3kjIx\\_m7oHs\\_jXPimaVkrtsQCx7rRwQ1knMSYRXnfe5nGbVjIJo5KLnc4zYQJn3CLMuQVNjKBXqA](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287509355323?casa_token=dAgVI3BfDB0AAAAA:7A3kjIx_m7oHs_jXPimaVkrtsQCx7rRwQ1knMSYRXnfe5nGbVjIJo5KLnc4zYQJn3CLMuQVNjKBXqA)
6. Karl, M. (2018). Risk and uncertainty in travel decision-making: Tourist and destination perspective. *Journal of Travel Research*, 57(1), 129-146. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287516678337?casa\\_token=mPcKFmPQBUAAAAA%3AQNERgxUKTKvWfyRPD7qINyfkV1hj-1f\\_mfekXoc3v9zRU7xqOFRP3V0mBuuIFoAvp5G4wBWJpFmcg](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287516678337?casa_token=mPcKFmPQBUAAAAA%3AQNERgxUKTKvWfyRPD7qINyfkV1hj-1f_mfekXoc3v9zRU7xqOFRP3V0mBuuIFoAvp5G4wBWJpFmcg)

7. Kock, F., Nørfelt, A., Josiassen, A., Assaf, A. G., & Tsionas, M. G. (2020). Understanding the COVID-19 tourist psyche: The evolutionary tourism paradigm. *Annals of tourism research*, 85, 103053. Prieiga per internetą: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738320301973?casa\\_token=DqRq5-0-DcsAAAAA:NfMx8mi5QnlOEvmDoojLY6qn6ko-dl3XVBzGnKSnbhZZKjI3JF89D3Ay2ALGzpFNtRR\\_-U2h\\_k](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738320301973?casa_token=DqRq5-0-DcsAAAAA:NfMx8mi5QnlOEvmDoojLY6qn6ko-dl3XVBzGnKSnbhZZKjI3JF89D3Ay2ALGzpFNtRR_-U2h_k)
8. Lietuvos draudimas (2022). Kelionių draudimas. Prieiga per internetą: [https://draudimas.lt/lt/draudimas-internetu/keliones-draudimas-internetu/kelione/457968?\\_ga=1.150257393.671394509.1416471718](https://draudimas.lt/lt/draudimas-internetu/keliones-draudimas-internetu/kelione/457968?_ga=1.150257393.671394509.1416471718)
9. Lo, A. S., Cheung, C., & Law, R. (2011). Hong Kong residents' adoption of risk reduction strategies in leisure travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(3), 240-260. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10548408.2011.562851>
10. Maser, B., & Weiermair, K. (1998). Travel decision-making: From the vantage point of perceived risk and information preferences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4), 107-121. Prieiga per internetą: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v07n04\\_06](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v07n04_06)
11. Moen, B. E., Sjöberg, L., ir Rundmo, T. (2004). Explaining risk perception. An evaluation of the psychometric paradigm in risk perception research. Editor: Torbjørn Rundmo, Trondheim, Norway.
12. Moreira, P. (2008). Stealth risks and catastrophic risks: On risk perception and crisis recovery strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 15-27. Prieiga per internetą: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v23n02\\_02](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v23n02_02)
13. Reichel, A., Fuchs, G., & Uriely, N. (2007). Perceived risk and the non-institutionalized tourist role: The case of Israeli student ex-backpackers. *Journal of Travel Research*, 46(2), 217-226. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287507299580?casa\\_token=HD3F2jDgWW0AAAAA:8ObdE95zKfC\\_UjyAnUgaqWitj7aLkHE7HuCYyYdVgh\\_HfTWbYdGEajw8OyOtpOu7qC0khazPPuUq5ztw](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287507299580?casa_token=HD3F2jDgWW0AAAAA:8ObdE95zKfC_UjyAnUgaqWitj7aLkHE7HuCYyYdVgh_HfTWbYdGEajw8OyOtpOu7qC0khazPPuUq5ztw)
14. Sarman, I., Curtale, R., & Hajibaba, H. (2020). Drivers of travel insurance purchase. *Journal of Travel Research*, 59(3), 545-558. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287519843187?casa\\_token=hOOA7ab\\_Z6cAAAAA%3A1y\\_PzqmwzucOwNkTHobp7la6\\_VYSRFsqhqcEINKqnesqslHFxd5edqk10p1tCrX8G\\_jRDHO5AIUnrw](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0047287519843187?casa_token=hOOA7ab_Z6cAAAAA%3A1y_PzqmwzucOwNkTHobp7la6_VYSRFsqhqcEINKqnesqslHFxd5edqk10p1tCrX8G_jRDHO5AIUnrw)
15. Shi, W., & Li, K. X. (2017). Impact of unexpected events on inbound tourism demand modeling: evidence of Middle East Respiratory Syndrome outbreak in South Korea. *Asia Pacific journal of tourism research*, 22(3), 344-356. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10941665.2016.1250795>
16. Sönmez, S. F., & Graefe, A. R. (1998). Determining future travel behavior from past travel experience and perceptions of risk and safety. *Journal of travel research*, 37(2), 171-177. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728759803700209>
17. Swedbank (2022). Kelionių draudimas. Prieiga per internetą: <https://www.swedbank.lt/private/insurance/home/travelInsurance?language=LIT>
18. Zalech, M. (2021). Socio-demographic features and risk perception as determinants of taking out travel insurance. *Tourism Analysis*, 26(2-3), 2-3.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF LITHUANIAN INSURANCE, SWEDBANK AND ERGO INSURANCE COMPANIES

Tourism is one of the most important sectors of the world economy. However, traveling to other countries carries certain risks. To avoid potential risks, reduce uncertainty, and reduce negative consequences, people often take various forms of risk mitigation (eg, asking others for advice, trusting a travel agency, seeking additional information, purchasing travel insurance, getting vaccinated). Buying travel insurance has become the most popular and easiest strategy for tourists to reduce travel risks. This trend is attributed to the increase in international travel and individual travelers. Travel insurance is a financial risk management service that allows travelers to avoid financial costs and losses. **The work aims** to perform a comparative analysis of the travel insurance of Lithuanian Insurance, Swedbank, and Ergo insurance companies and to determine the most attractive insurer for the purchase of travel insurance. **Research problem** – how does travel insurance affect the tourism sector and how is it implemented and financially evaluated in the insurance companies of Lithuania, Swedbank and Ergo? **Work tasks:** 1. Analyse the risks posed by travel and the impact on tourism; 2. Compare travel insurance conditions of Lithuanian insurance, Swedbank, and Ergo insurance companies; 3. To perform a financial evaluation of the travel insurance of Lithuanian insurance, Swedbank, and Ergo insurance companies. **Methods:** comparative data analysis, analysis of scientific literature, and information sources. **Conclusions:** Risks during travel are financial, psychological, satisfaction, time, and distinguishing between disasters, hygiene, diseases, crimes, accidents, and health problems. Individual perception of travel risks affects the choice of travel destinations and the choice of risk reduction measures. One of the most popular travel risk mitigation measures is travel insurance. After analyzing the travel insurance conditions of Lietuvos draudimas, Swedbank, and Ergo insurance companies, it was found that Swedbank offers its customers various insurance conditions and additional optional protections, due to which customers can minimize their financial risk and the insurance amounts are in most cases higher than the other two analyzed companies. Summarizing the calculated results of the calculators, it is that Swedbank insurance is the most worthwhile for the traveler because in all 5 analyzed specific options, the premium is the lowest compared to the other two analyzed insurance companies.

Keywords: travel insurance, travel risks, risk transfer.

# MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ APYVARTINIO KAPITALO VALDYMO ANALIZĖ

*Martynas Ivanauskas (stud.), vadovė dr. Lina Sinevičienė*

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Straipsnyje pateikta mažmeninės prekybos įmonių apyvartinio kapitalo valdymo analizė. Siekiant išsiaiškinti kaip mažmeninės prekybos įmonės valdo savo apyvartinį kapitalą buvo atlikta mokslinės literatūros, palyginamoji statistinė ir santykinė rodiklių analizė. Atliktos analizės rezultatai leidžia teigti, jog optimalus apyvartinio kapitalo valdymas gali turėti įtakos įmonės pelningumui, likvidumui ir rizikos valdymui. Apyvartinio kapitalo dedamųjų valdymas mažmeninės prekybos įmonėse yra valdomas sėkmingai ir jo optimalaus lygio užtikrinimas yra svarbus vadovų ir kitų suinteresuotų asmenų atsakomybė, siekiant užtikrinti įmonės stabilumą ir konkurencingumą. Atlikta išsami mažmeninės prekybos įmonių apyvartinio kapitalo analizė, padeda tikslingiau įvertinti šio sektoriaus apyvartinio kapitalo valdymo politiką, suinteresuotų šalių priimamus apyvartinio kapitalo valdymo sprendimus skirtingais ekonomikos etapais bei mažmeninių įmonių veiksmingąją praktiką, kuri maksimaliai padeda užtikrinti įmonės finansinius rezultatus.

Raktiniai žodžiai: apyvartinis kapitalas, atsargos, kreditoriniai įsiskolinimai, debitoriniai įsiskolinimai, pinigų apyvartos ciklas

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Mažmeninės prekybos kompanijos ypatingai svarbų dėmesį skiria apyvartinio kapitalo valdymui. Tikslingas prekių, skirtų perparduoti, atsargų, medžiagų ir kitų apyvartinių išteklių aprūpinimas ir teisingas šio turto valdymas, daro didelę įtaką įmonės pelningumui. Kadangi didžioji dauguma įmonių ir jų vadovų yra orientuoti į pelningumo didinimą, efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas ir apyvartinių lėšų užtikrinimas įmonės viduje pritraukia vis didesnę vadovų ir kitų suinteresuotų šalių dėmesį. Mažmeninės prekybos kompanijos norėdamos pritraukti potencialių investuotojų ir siekdamos išlaikyti esamus kreditorius, siekia užtikrinti optimalų, investuotojų požiūriu, apyvartinių lėšų lygį įmonės viduje, turėdamos sąlyginai trumpą veiklos ciklą, išvengiant mokumo ar likvidumo problemų su kreditoriais ar tiekėjais bei pritraukiant pigų apyvartinį kapitalą, kuris tenkintų visų suinteresuotų šalių poreikius.

**Straipsnio objektas:** Mažmeninės prekybos įmonių apyvartinis kapitalas.

**Straipsnio tikslas:** įvertinti mažmeninės prekybos sektoriaus apyvartinio kapitalo valdymo ypatumus.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Atskleisti apyvartinio kapitalo valdymo sprendimų svarbą;
2. Atlikti apyvartinio kapitalo valdymo sprendimų įtakos įmonės finansinei būklei analizę;
3. Atlikti mažmeninės prekybos sektoriaus apyvartinio kapitalo analizę 2015-2021 m.

**Straipsnio metodologija:** Mokslinės literatūros analizė, palyginamoji „Valstybės duomenų agentūros“ statistinių duomenų analizė, santykinė rodiklių skaičiavimas, jų interpretavimas.

## Apyvartinio kapitalo ir jo valdymo teoriniai aspektai mažmeninės prekybos įmonėse

Apyvartinis kapitalas – viena pagrindinių įmonėje esančio turto dedamųjų, kuris padeda užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą, plėtrą bei trumpalaikių ir ilgalaikių (einamųjų metų dalies) išsipareigojimų vykdymą. Tad apyvartinio kapitalo valdymas šiomis dienomis, kai ekonominė rinka patiria didelius svyravimus ir neužtikrintumą, padeda užtikrinti įmonės finansinį stabilumą ir konkurencingumą rinkoje. Apyvartinio kapitalo valdymas ypač svarbus mažmeninės prekybos įmonėms. Mažmeninės prekybos įmonės, vykdydamos savo ekonominę veiklą, turėtų stebėti savo pinigų srautus, atsargų įsigijimo, naudojimo ir sandėliavimo ypatumus, sezoninius svyravimus ir laikytis įmonės strateginių planų, kad sugebėtų išlaikyti finansinį stabilumą.

Anot V. Repečkos (2018), apyvartinio kapitalo valdymas turėtų būti atliekamas strategiškai ir taktiškai, nes per aukštas apyvartinio kapitalo lygis reikalauja didelio skolinto kapitalo, kuris įprastai būna bankinis finansavimas, o tokia finansavimo rūšis – brangi, o per mažas investavimas į apyvartinį kapitalą daro neigiamą įtaką įmonės pardavimams ir pelnui. Neefektyvus apyvartinio kapitalo užtikrinimas atsispindi ekonominio kilimo ir nuosmukio etapuose, kai ekonominei situacijai gerėjant, neefektyvus apyvartinio kapitalo valdymas stabdo įmonės pardavimų ir pelno augimą, nes nesugeba susitvarkyti su išaugusia paklausa, o ekonominei situacijai prastėjant, mažėja pardavimai ir pelnas, atsiskaitymų periodai su tiekėjais ir pirkėjų skolų periodai ilgėja, dėl ko tai daro neigiamą įtaką įmonės pinigų srautui.

Pažvelgus į tipines įmonių finansinės būklės ataskaitas, galima pastebėti, kad apyvartinis kapitalas sudaro reikšmingą ir labai didelę dalį bendroje mažmenine prekyba užsiimančių įmonių turto dalyje: pinigai, gautinos sumos, atsargos. Todėl šios turto dalies valdymas ir jos aktualumas laikui bėgant ir besikeičiant ekonominei bei konkurencinei aplinkai vis auga, ypatingai šiais laikais, kai nedėmesingas šios turto dalies valdymas sukelia nemokumo ar bankroto riziką.

Mokslinėje literatūroje apyvartinio kapitalo sąvoka apibrėžiama įvairiai. Vieni autoriai (E.F. Brigham (2010), A. Keown (2004)) apibūdina apyvarinį kapitalą kaip įmonės kapitalo dalį, kuris yra reikalingas vykdyti įmonių kasdienes operacijas, tačiau dalis autorių, pavyzdžiui, V. Repečka (2018) taip pat akcentuoja, kad apyvartinis kapitalas yra labiau investicijų (piniginių lėšų) pritraukimas, siekiant finansuoti turimą trumpalaikį turtą, kuris yra sunaudojamas pardavimo pajamoms generuoti, o, tuo tarpu kai kurie autoriai, B. Ukaegbu (2013) ir T. Knauer (2013), į apyvarinį kapitalą žvelgia kaip į matą, kaip kompanijos sugeba valdyti savo trumpalaikius finansinius išpareigojimus ir išlaikyti reikalingą mokumo lygį. Taip pat autoriai pabrėžia, kad grynasis apyvartinis kapitalas yra laikomas skirtumu tarp trumpalaikio turto ir trumpalaikių įmonės išpareigojimų, kas parodo įmonės apyvartines lėšas, kuriomis gali padengti einamąsias skolas.

Valdant trumpalaikį turtą bei išpareigojimus, įmonės siekia užtikrinti veiklos tęstinumą bei efektyvumą. Efektyviam apyvartiniam kapitalo valdymui, anot K. Černiaus (2014) reikia nusistatyti konkretų, iš anksto numatytą tikslą, o tikslui pasiekti, yra reikalingas esamos įmonės finansinės būklės ir padėties nustatymas, planavimas, biudžetavimas, stebėseną bei priežiūra. Autorius sutinka su tokiu apyvartinio kapitalo valdymu, nes jeigu įmonės užsibrėžia tikslą, kad didinti užimamą rinkos dalį, pagrindinė apyvartinio kapitalo esmė bus užtikrinti pastovų ir eksponentinį pardavimų augimą, neatsižvelgiant ar pardavimų pajamingumas/pelningumą sumažės ar padidės, ko pasėkoje turės daugiau atsargų ir sudarinės palankesnes sąlygas pirkėjams bei tiekėjams. Tuo tarpu, jeigu įmonės didina pelningumą, tada ieškos optimalaus gaminamų prekių kiekio, mažins sandėliavimo kaštus ir trumpins pirkėjų išskolinimo periodus. Kaip teigia A. Muhammad (2022) siekiant suaktyvinti veiklos procesus ir pasiekti užsibrėžto tikslo, įmonėms reikia nuspręsti, kokią apyvartinio kapitalo finansavimo ir investavimo politiką naudoti savo veikloje. B. Ukaegbu (2013) išskiria, kad šios politikos gali būti:

- Konservatyvios;
- Agresyvos bei;
- Nuosaikios.

Įmonės finansavimo politikas renkasi, atsižvelgdamos į jų kaštus bei laukiamą grąžą (E. F. Brigham, 2010). Agresyvos politikos atžvilgiu, investicijos į trumpalaikį turtą žemesnės, taip susiduriama su mažesniais atsargų laikymo kaštais, didesniu pelningumu ir didesniu generuojamu pinigų srautu, tačiau tokiu atveju įmonė susiduria su didesne rizika ir potencialiomis mokumo problemomis, o konservatyvios politikos atžvilgiu, atvirksčiai – įmonės daugiau investuoja į apyvarinį kapitalą, todėl susiduria su mažesne rizika, tačiau jų pelningumas taip pat mažesnis, nes turi daug „išaldytų“ lėšų (A. Muhammad, 2022). Mažmeninės prekybos įmonėse labiau yra paplitusi konservatyvi investavimo ir finansavimo politika, kadangi dauguma šios srities įmonių investicijų yra trumpalaikės bei įmonės turi palaikyti sąlyginai aukštą likvidumo koeficientą, siekiant efektyviai finansuoti savo kasdienes verslo operacijas.

Pagrindinis mažmeninė prekyba užsiimančių įmonių veiklos „variklis“ - atsargos. G. Černiaus teigimu (2014), atsargų valdymas yra vienas subtiliausių, kadangi netinkamas jų valdymas gali būti „brangus“ įmonei dėl patiriamų įvairių sąnaudų: įsigijimo, sandėliavimo sąnaudų, vertės ir/ar paklausos mažėjimo, draudimo, pervežimo, natūralios netekties ar nusidėvėjimo sąnaudų. Atliekant atsargų užsakymus, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į sandėliavimo pajėgumus, kuriuos turi mažmeninės prekybos įmonės, tačiau ir užsakomų prekių apyvartumą, likvidumą bei naudingo tarnavimo laikotarpį. Įmonių neefektyvus atsargų valdymas ypatingai pastebimas 2020 m., kai pasaulį sukrėtė COVID-19 pandemija. Įmonės, kurios taikė konservatyvią finansavimo politiką ir turėjo „išaldytų“ atsargų sandėliuose, galėjo toliau optimaliai vykdyti savo veiklą, net kai ir buvo sutrikusios tiekimo grandinės pasaulinėje rinkoje, o tuo tarpu agresyvią politiką taikančios kompanijos, susidūrė su didžiu atsargų trūkumu, kurio, dėl sutrikusių tiekimo grandinių, negalėjo laiku atstatyti savo sandėliuose, todėl neturint optimalaus atsargų rezervo sustojo įmonių įprastinė veikla – pardavimai, dėl ko, įmonės, kurios turėjo daugiau „išaldyto“ turto – „išlošė“, arba jų pardavimų sumažėjimas nebuvo toks ženklus.

Įmonėms valdant pinigus banke ar kasoje, susidaro taip vadinamas pinigų srautas, kai pinigai keliauja iš įmonės, bet tuo pačiu ir į įmonę. Kaip teigia G. Černius (2014), įmonėms neturint optimalaus ir objektyviai įvertinto pinigų lygio, net ir dirbant pelningai, gali gręsti mokumo problemos. Per didelis pinigų kiekis įmonių finansinės būklės ataskaitose gali būti interpretuojama taip:

1. Įmonė savo viduje neefektyviai valdo pinigus ir didelę dalį jų „išaldo“, dėl ko patiriami alternatyvieji kaštai, jeigu tie pinigai būtų investuoti kur nors kitur arba;

2. Įmonė ruošiasi dideliame ateities projektui, kuris reikalauja daug apyvartinių lėšų – pinigų.

Galiausiai, mokėtinų ir gautinų sumų valdymas, susidaro iš skolinių išpareigojimų: iš įmonės ir iš tiekėjo ir/ar pirkėjo. G. Černiaus teigimu (2014), skolos įmonei – tarpinė pinigų būseną, kol piniginės lėšos įplaukia į įmonės kasą ir/ar banko sąskaitą, pagal tam tikrus pasirašytus pirkimo (pardavimo) dokumentus. Mažmeninės prekybos įmonėse, apart atsargų, būtent pirkėjų skolose „išaldoma“ didžiausia piniginių lėšų suma lyginant su visu turtu, kadangi už prekes dažniausiai galima atsiskaityti vėliau, t.y. įmonė suteikia pirkėjui mokėjimo atidėjimą, siekdama pagerinti ryšius su tiekėjais ir/ar pirkėjais, mainais už suteiktas prekes. Šių debitorinių išpareigojimų valdymas yra labai reikšmingas, kadangi jiems didėjant, ilgėja pirkėjų skolų apyvartumo periodas, tad įmonė susiduria su didesne potencialia mokumo rizika, nes turi mažesnę laiko periodą, kada ji gali šiomis lėšomis disponuoti savo naudai ir apmokėti einamąsias sąskaitas už prisiimtus išpareigojimus.

Įprasta praktika, anot K. Černiaus (2014), įmonė turėtų stengtis kiek tai tik yra įmanoma ilginti savo išpareigojimų tiekėjams apmokėjimo terminus, nepakenkiant bendradarbiavimo santykiams, bei sutrumpinti kiek tai tik įmanoma pirkėjų skolų apmokėjimo periodą. Šiuo atveju įmonė turėtų didesnę laiko periodą disponuoti apyvartinėmis lėšomis (pinigais) savo užsibrėžtiems tikslams pasiekti ir išvengtų likvidumo problemų. COVID-19 pandemijos laikotarpiu

2020 m., buvo galima pastebėti, kad tiekėjai mažmeninių prekybos įmonėms pradėjo reikalauti kaip įmanoma greičiau su jais atsiskaityti, nes jiems šių lėšų reikėjo dėl sparčiai augančių žaliavų kainų ir „užsitęsusių“ transportavimo procesų dėl tiekimo grandinių sutrikimo, siekiant palaikyti gamybos proceso tęstinumą, to siekdami siūlė prekybos centrams dideles nuolaidas, siekiant užtikrinti, kad atsiskaitymas anksčiau būtų „patrauklus“ mažmeninės prekybos įmonėms.

Tad įmonės, užsiimdamos mažmenine prekyba, turi skirti didelį dėmesį apyvartinio kapitalo valdymui, nes konkurencingoje rinkoje išsilaikyti yra sudėtinga, o dar sudėtingiau – ekonominio nuosmukio laikotarpiais. Todėl norint išlaikyti veiklos pelningumą, reikėtų ne tik nusistatyti savo investavimo/finansavimo į apyvarinį kapitalą strategiją, tačiau taip pat atsižvelgti į tiekėjų ryšius, sandėliavimo kaštus bei prekių, skirtų perparduoti, naudingą tarnavimo laikotarpį, siekiant sumažinti įmonės patiriamus alternatyvius kaštus.

### Apyvartinio kapitalo sąveika su įmonės finansiniais rezultatais

Apyvartinis kapitalas yra labai svarbi mažmeninės prekybos įmonių finansinės gerovės sudedamųjų dalių. Optimalus apyvartinio kapitalo lygis įmonės viduje reiškia, kad įmonė turi pakankamai likvidaus turto, kurį, jeigu reikėtų, galėtų paversti pinigais reikalingu momentu, kad galėtų įvykdyti savo finansinius ir kitus įsipareigojimus, tokius kaip, darbo užmokesčio darbuotojams išmokėjimas, nuomos mokėjimai, atsiskaitymai su tiekėjais, mokestinės prievolės ir kt. (A. J. Keown, 2004). Optimalus apyvartinio kapitalo lygis įmonėje taip pat suteikia daugiau galimybių įmonės plėtrai, nes atsiranda daugiau galimybių investuoti į produktų vystymą, didinti rinkos užimamą dalį ir taip pat padeda „paruošti“ įmonę nespėjamiems įvykiams, tokiems kaip ekonomikos nuosmukis, tiekimo grandinių sutrikimai, COVID-19 pandemija ir kt. Žinoma, neturint optimalaus apyvartinio kapitalo dydžio ir netinkamai jį valdant, įmonė susiduria su finansiniais sunkumais – nesugeba vykdyti savo trumpalaikių ir/ar ilgalaikių įsipareigojimų bei „sustoja“ prekybos procesas. (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Apyvartinio kapitalo poveikis įmonės finansinei būklei (sudaryta autoriaus)**

Šaltinis	Teigiamas poveikis	Neigiamas poveikis
<b>Bartkauskaitė, I., Stankevičienė, J., Miečinskienė, A. (2016)</b>	Įmonės tikslingas apyvartinio kapitalo valdymas leidžia užtikrinti gamybos bei pardavimų procesus, didinti įmonės likvidumą, mažinti įsipareigojimų nevykdymo riziką.	Netikslingas įmonės apyvartinio kapitalo valdymas gali sumažinti pelningumą, sukelti įsipareigojimų nevykdymo riziką, prarandamas stabilumas, susiduriama su mokumo ir bankroto rizika bei sumažėjusia įmonės verte rinkoje.
<b>Ukaegbu, B. (2013)</b>	Apyvartinio kapitalo valdymas padeda įmonėms užtikrinti pagrindinės veiklos išteklių pritraukimą, bei įmonės gebėjimą apmokėti savus trumpalaikius įsipareigojimus jų senaties laikotarpiu.	Netinkamas apyvartinio kapitalo valdymas gali sukelti likvidumo riziką, turėti įtakos sumažėjusiam pelningumui bei įmonės veiklos tęstinumui.
<b>Černius, G. (2014)</b>	Optimalus įmonės apyvartinio kapitalo valdymas gali prisidėti prie įmonės finansinio stabilumo, kuris padeda užtikrinti pakankamą pinigų srautą įmonės viduje, mažinti finansavimo išlaidas bei gerinti investicijų grąžą.	Nestabilus įmonės apyvartinio kapitalo valdymas gali turėti neigiamos įtakos įmonės likvidumui, išaugusiems skolinimosi kaštams (nuosavomis lėšomis ar skolintu kapitalu) ir sumažėjusiam pelningumui.
<b>Knauer, T., Wöhrmann, A. (2013)</b>	Efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas: užtikrina įmonės likvidumą, didina įmonės vertę bei užtikrina pinigų srautus. Taip pat gali: didinti įmonės pelningumą arba turto apyvartumą.	Neefektyvus apyvartinio kapitalo valdymas turi atvirkštinį poveikį įmonės finansinei būklei: susiduriama su pinigų srautų problemomis, mažina pelningumą ir/ar turto apyvartumą bei sukelia nemokumo riziką.
<b>Boisjoly, R.P., Conine Jr., T.E., McDonald IV, M.B. (2020)</b>	Griežtesnis apyvartinio kapitalo valdymas įmonėse sumažina prekybos kredito riziką, didina įmonės pelningumą, investicijų į trumpalaikį turtą investicijų grąžą, įmonės finansinį stabilumą.	Nuosaiquesnis apyvartinio kapitalo valdymas įmonėse turi atvirkštinį poveikį – neužtikrinamas įmonės pelningumo didėjimas, mažėja investicijų į kapitalą grąža bei įmonės susiduria su mokumo problemomis.

Apibendrinus skirtingus mokslinės literatūros šaltinius, galima teigti, jog efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas prisideda prie įmonės pelningumo didinimo, įmonės finansinio stabilumo ir pinigų srautų gerinimo, skatina pastovų pardavimų augimą, gerina investicijų į trumpalaikį turtą grąžą, o tuo tarpu neefektyvus apyvartinio kapitalo valdymas įmonėse – apriboja įmonės vystymosi perspektyvas, mažina pelningumą, sukelia nemokumo riziką, bankroto riziką, prarandamas finansinis stabilumas ir mažinamas įmonės konkurencinis pranašumas rinkoje, sumažėjus jos vertei.

Įmonės, norėdamos išvengti didelių finansinių nuosmukių ir siekiant užtikrinti ilgalaikę finansinę gerovę, turi valdyti savo apyvarinį kapitalą. Vienas iš tokių būdų būtų atsargų, pinigų, pirkėjų skolų ir mokėtinų sumų valdymas įmonės viduje. Mažmeninės prekybos įmonės turi tinkamai suderinti savo ir kitų suinteresuotų šalių poreikius, valdant apyvarinį kapitalą, kad išvengtų įmonės nemokumo ir/ar bankroto.

Įmonės, valdydamos savo viduje apyvarinį kapitalą, pasitelkia įvairiausias santykinius rodiklius. (žr. 2 lentelę).

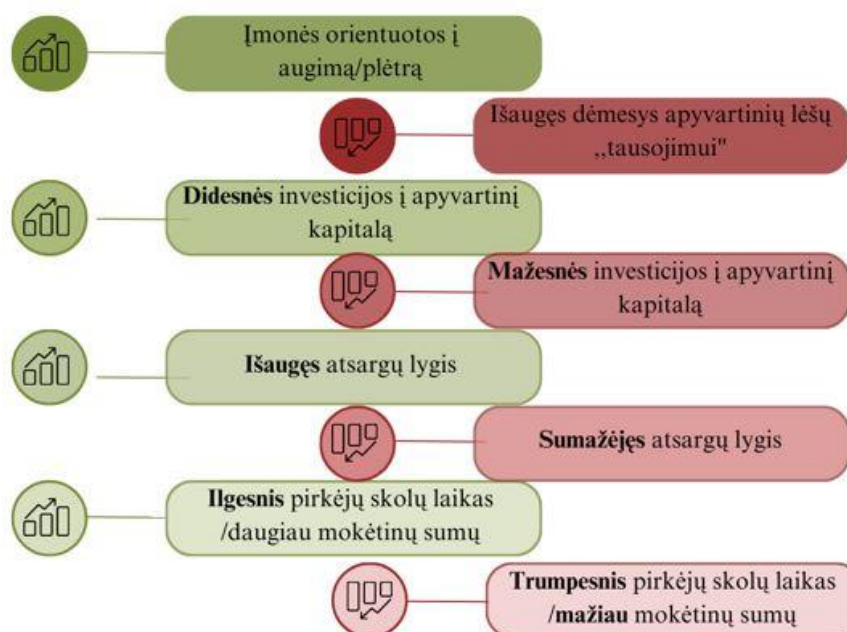
**2 lentelė. Apyvartinį kapitalą analizuojantys santykiniai rodikliai (sudaryta autoriaus)**

Šaltinis	Santykinis rodiklis	Formulė
<b>Černius, G. (2014)</b>	Atsargų grąža	Bendrasis pelnas / Atsargos
<b>Černius, G. (2014)</b>	Mokumas	Mokėjimo ištekliai / mokėjimo įsipareigojimai

<b>Brigham, E.F. (2010)</b>	Atsargų apyvartumas dienomis	(Atsargos/Savikaina) * 365
<b>Brigham, E.F. (2010)</b>	Gautinų sumų apyvartumas dienomis	(Gautinos sumos/Pardavimai) * 365
<b>Brigham, E.F. (2010)</b>	Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	(Mokėtinios sumos/Savikaina) * 365
<b>Brigham, E.F. (2010)</b>	Pinigų apyvartos ciklas	Atsargų ir gautinų sumų apyvartumų dienomis suma – mokėtinų sumų apyvartumas dienomis

Įvairūs literatūros šaltiniai pažymi, kad vienas pagrindinių apyvartinį kapitalą analizuojančių santykinų rodiklių yra pinigų apyvartos ciklas. Šį rodiklį svarbu analizuoti norint sužinoti, kaip greitai įmonės investuoti pinigai, gaminant ir/ar parduodant prekes, atgauna piniginę grąžą iš pirkėjų bei įvertinta kiek laiko įmonė užtrunka atsiskaityti su savais tiekėjais. Šiam rodikliui apskaičiuoti yra reikalingi atsargų, gautinų sumų ir mokėtinų sumų apyvartumo santykiniai rodikliai. Skirtingose literatūros šaltiniuose, galima išvelgti daug įvairiausių tradicinių ir modernių metodų nagrinėti apyvartinį kapitalą, jo dalį bendrame įmonės turte, dalį lyginant su įmonės įsipareigojimais, pardavimais, bendruoju ar grynuoju pelnu, tačiau visų šių santykinų rodiklių interpretavimas stipriai priklauso taip pat ir nuo išorinių veiksnių: ekonominės, socialinės, politinės padėties, įmonės rinkos dalies kontroliavimo, konkurencinės padėties bei įmonės užsibrėžtų tikslų.

Anot T. Knaeur (2013), analizuojant mažmeninės prekybos įmonių apyvartinio kapitalo sąveika su įmonės finansiniais rezultatais, dažnai objektyviam vertinimui didžiausią įtaką daro ekonominė padėtis, kuri skirtingai gali veikti interpretuojamus gautus santykinų rodiklių dydžius. (žr. 1 pav.)



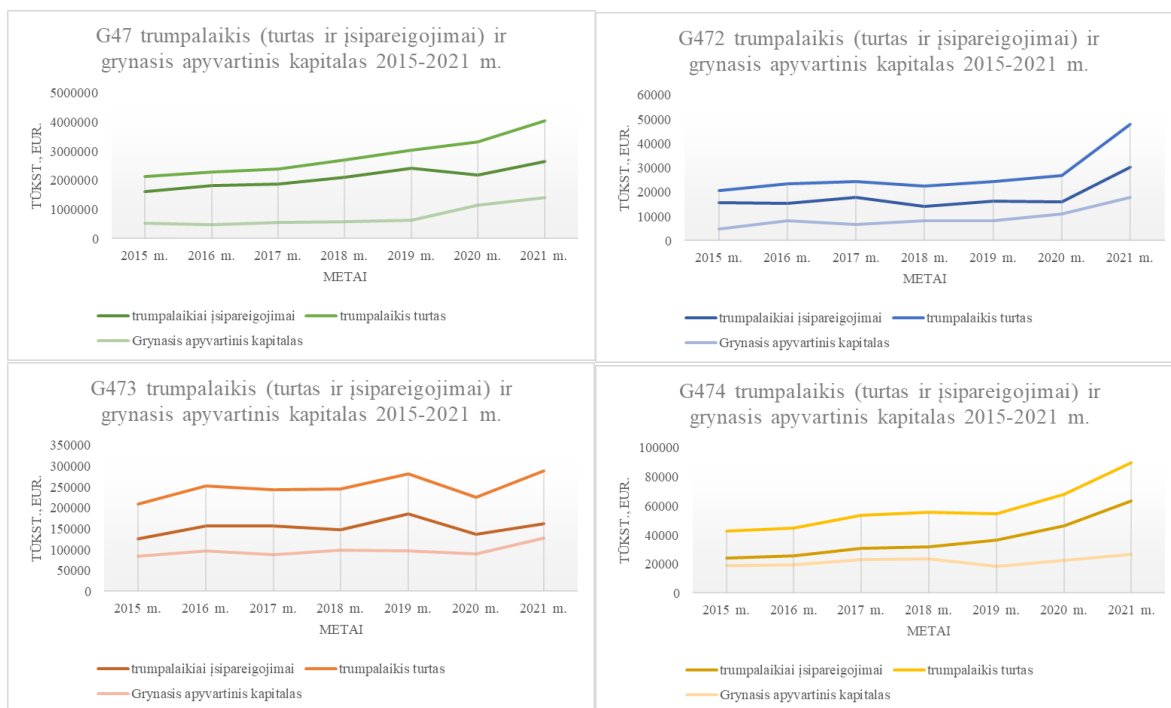
**1 pav. Apyvartinio kapitalo pokytis ekonomikos kilimo ir ekonomikos nuosmukio/recesijos laikotarpiu (sudaryta autoriaus)**

Augančioje ekonomikoje, įmonės orientuojasi į pelno augimą ir įmonės plėtrą, dėl ko finansinėje atskaitomybėje gali pasirodyti, kad įmonė ypatingai greitai išnaudoja savo apyvartinį kapitalą – sandėliuoja daugiau atsargų, suteikia ilgesnius atsiskaitymo laikotarpius pirkėjams bei daugiau skolinasi, todėl šie rodikliai potencialiam ar esamam investuotojui gali atrodyti neigiami ir, kad įmonė prastai valdo savo apyvartinį kapitalą, tačiau pardavimams augant, augančioje ekonomikoje, tai yra būtinosios augimo sąlygos. Ekonomikos nuosmukio/recesijos laikotarpiu – situacija atvirkštinė ir įmonė bando apriboti investicijas į jos klestėjimą ir sumažinti potencialų nuostolį dėl įvairiausių ekonominių neapibrėžtumų.

Apibendrinus, mažmeninės prekybos įmonių apyvartinis kapitalas turi didžiulę įtaką įmonių finansinei gerovei. Priimti sprendimus, kaip reikia valdyti ir kontroliuoti apyvartinį kapitalą įmonės viduje, siekiant maksimalaus pelningumo, gali padėti santykiniai rodikliai, tačiau juos analizuojant reikėtų objektyviai, atsižvelgiant į ekonominę šalies ir/ar pasaulio padėtį, įmonės išsikeltus finansinius ir kitus tikslus, susijusius su restruktūrizavimu, ilgalaikio materialaus turto įsigijimu ir kt.

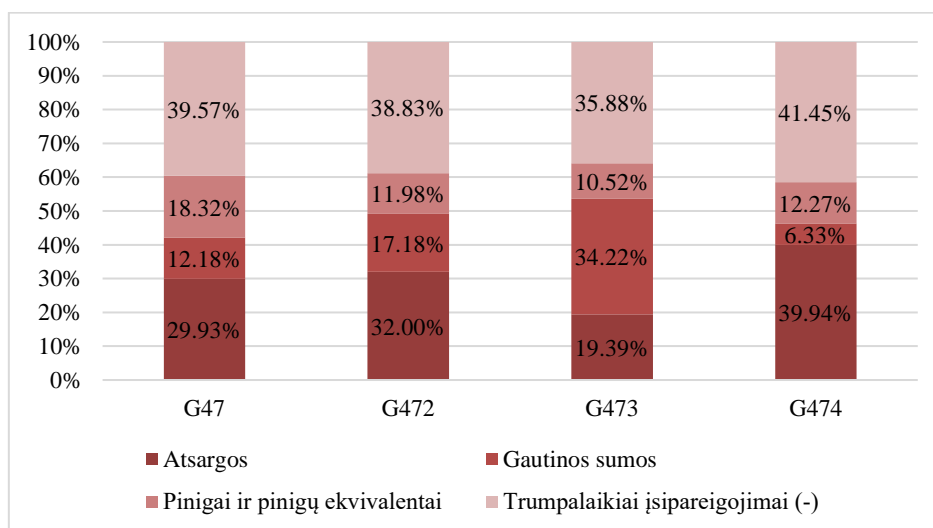
### Mažmeninės prekybos įmonių apyvartinio kapitalo analizė

Mažmeninės prekybos įmonėms valdant savo viduje vykstančius procesus bei siekiant pardavimų ir bendro įmonės pelningumo augimo, apyvartinio kapitalo valdymo analizė tampa reikšmingu kasdinių įmonės ūkinių operacijų efektyvumo užtikrinimo procesu. Siekiant išsiaiškinti kokį vaidmenį atlieka apyvartinis kapitalas Lietuvos mažmeninės prekybos įmonėse, buvo atlikta horizontalioji ir vertikalioji analizė (žr. 2 pav.).



**2 pav. Mažmeninės prekybos sektoriaus (G47) ir subsektorių (G472-474) horizontalioji grynojo apyvartinio kapitalo analizė (sudaryta autoriaus remiantis Valstybės duomenų agentūros duomenimis)**

Galima pastebėti (žr. 2 pav.), kad mažmeninės prekybos sektoriuje, tiek jo subsektoriuose, trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus visą analizuojamą laikotarpį. Beveik visuose mažmeninės prekybos sektoriuose, 2020 m. buvo pastebimas tiek trumpalaikio turto mažėjimas, tiek trumpalaikių įsipareigojimų, todėl įmonės apyvartinis kapitalas taip pat mažėjo. Tačiau G474 ekonominiame sektoriuje, užsiimančiame informacinių technologijų mažmenine prekyba, augimas nesustojo, tačiau trumpalaikiai šio sektoriaus įsipareigojimai augo sparčiau nei trumpalaikis turtas, todėl grynojo apyvartinio kapitalo augimas sulėtėjo.



**3 pav. Mažmeninės prekybos sektoriaus (G47) ir subsektorių (G472-474) grynojo apyvartinio kapitalo struktūra 2021 m. (sudaryta autoriaus remiantis Valstybės duomenų agentūros duomenimis)**

Atlikus mažmeninės prekybos sektoriaus vertikaliąją analizę (žr. 3 pav.), galima pastebėti, kad trumpalaikiai įsipareigojimai sudaro tik apie 40% trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų struktūros dalies, tuo tarpu trumpalaikis turtas sudaro apie 60%. Didžiausią dalį apyvartinio kapitalo mažmeninės prekybos įmonėse (G47), maisto prekių parduotuvėse (G472) ir IT parduotuvėse (G474) sudaro atsargos, kai automobilio iškartinio kuro parduotuvėse (G473) didžiausią dalį apyvartinio kapitalo sudaro gautinos sumos iš pirkėjų (34,22%).

Analizuojamuose sektoriuose grynojo apyvartinio kapitalo santykis su turtu sudarė:

- Mažmeninėje prekyboje (G47): 7,27%-13,96% (atitinkamai 2019 m. ir 2021 m.);
- Maisto prekių ir gėrimų mažmeninėje prekyboje (G472): 17,71%-30,47% (atitinkamai 2015 m. ir 2021 m.);

- Automobilių degalų mažmeninėje prekyboje (G473): 18,95%-25,26% (atitinkamai 2015 m. ir 2021 m.);
- IT mažmeninėje prekyboje (G474): 26,61%-37,85% (atitinkamai 2021 m. ir 2015 m.).

Galima pastebėti, kad nors ir visuose sektoriuose apyvartiniam kapitalui augant, jo santykis su visu turtu taip pat didėjo, tačiau situacija kiek kitokia IT mažmeniniame sektoriuje, kuriame didžiausias santykis pastebimas 2015 m., o mažiausiais – 2021 m. Autorių nuomone, tokia situacija galėjo susiklostyti dėl augančios IT konkurencinės rinkos Lietuvoje, kas IT mažmeninį sektorių privertė staigiai plėstis, todėl išaugo investicijos į ilgalaikio turto įsigijimą.

Atlikus mažmeninės prekybos sektoriaus vertikalią ir horizontalią analizę, galima pastebėti, kad šio sektoriaus įmonių apyvartinis kapitalas yra teigiamas, nes įmonės turi daugiau trumpalaikio turto negu trumpalaikių mokėtinų sumų, kas reiškia, kad šio sektoriaus įmonės yra ganėtinai likvidžios. Taip pat iš atliktos finansinės analizės, būtų galima daryti prielaidą, kad šio tipo įmonės savo vidinėje politikoje labiau taiko konservatyvią apyvartinio kapitalo politiką, nes jos sugebėtų per reikalingą laikotarpį padengti savo finansinius išpareigojimus, pasitelkiant savo sukauptą trumpalaikį turtą. Tačiau norint detaliau nustatyti, ar šio tipo įmonės tikrai taiko tokią apyvartinio kapitalo valdymo strategiją, bus toliau nagrinėjami mažmeninės prekybos sektoriaus apyvartinio kapitalą įvertinantys finansiniai santykiniai rodikliai.

Vienas pagrindinių santykinų rodiklių, atskleidžiančių kaip įmonė savo viduje valdo cirkuliuojantį apyvartinį kapitalą, yra pinigų apyvartos ciklas (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. G47 ekonominio sektoriaus pinigų apyvartos ciklo rodikliai 2015-2021 m. (sudaryta autoriaus remiantis Valstybės duomenų agentūros duomenimis)**

Metai	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Atsargos, tūkst. Eur.	1196702	1233817	1331466	1402626	1519597	1606952	1988855
Gautinos sumos, tūkst. Eur.	450810	566287	525383	614742	699075	629346	809072
Mokėtinų sumos, tūkst. Eur.	1603566	1813089	1846188	2094685	2398838	2180279	2629328
Savikaina, tūkst. Eur.	6960974	7263810	7927404	8742526	9438288	9744232	11727405
Pardavimai, tūkst. Eur.	8754242	9208178	9920863	10953445	12011392	12394094	14875408
Atsargų apyvartumo trukmė, d.	62.75	62	61.3	58.56	58.77	60.19	61.9
Debitorinių įsiskolinimų trukmė, d.	18.8	22.45	19.33	20.48	21.24	18.53	19.85
Mokėtinų sumų trukmė, d.	84.08	91.11	85	87.45	92.77	81.67	81.83
Pinigų apyvartos ciklas, d.	-2.53	-6.66	-4.37	-8.41	-12.76	-2.95	-0.08
							-5,39

Apskaičiuojant įmonės pinigų apyvartos ciklą (finansinį ciklą), galima analizuoti tiek atsargų, tiek debitorinių, tiek kreditorinių išpareigojimų apyvartumo laiką dienomis. Mažmeninės prekybos įmonėse atsargos yra sunaudojamos pardavimo pajamoms uždirbti per 58-62 dienas (t.y. apie 2 mėnesius). Taip pat galima pastebėti, kad mažmeninės prekybos kompanijos labai gerai susitvarko su debitoriniais įsiskolinimais, nes nors ir didžioji dalis klientų atsiskaito iš karto, tačiau mažmeninės prekybos įmonės, suteikdamos mokėjimo atidėjimus, sugeba labai greitai atgauti pinigus iš pirkėjų (per 18-22 dienas), nei privalo atsiskaityti savo tiekėjams (81-92 dienas), kas reiškia, kad daugmaž 60 dienų (2 mėnesius) mažmeninės kompanijos gali laisvai disponuoti apyvartinėmis lėšomis, siekiant įgyvendinti įvairius įmonės tikslus, kol šias lėšas turės gražinti savo tiekėjams. Atsargos pinigais pavirsta taip pat greičiau nei yra padengiami kreditoriniai įsiskolinimai, dėl to mažmeninės prekybos įmonės retai susiduria su papildomų piniginių išteklių poreikiu, todėl šių įmonių finansinis ciklas ir yra toks trumpas. Mažmeninės prekybos įmonių pinigų apyvartos ciklas yra neigiamas ir svyruoja 2-8 dienų režiuose, išskirtiniais laikotarpiais laikant 2019 m. – 12,76 d. (COVID-19 laikotarpis) ir 2021 m. – 0,08 d., kas parodo, kad praktiškai mažmeninės prekybos kompanijos 2021 m. per tą pačią dieną finansuoja savo pagrindinei veiklai vykdyti reikalingą apyvartinį kapitalą, kol pinigai sugrįžta į įmonę atgal. Apibendrinant, galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonių pinigų apyvartos ciklas yra vertinamas teigiamai, jis svyruoja tik ekonominio nestabilumo atvejais, o pinigai sugrįžta į įmonę vidutiniškai 5,39 dienomis greičiau negu jų reikia mažmeninės prekybos įmonėms įgyvendinti saviems einamiesiems išpareigojimams.

Siekiant tikslingesnio apyvartinio kapitalo įvertinimo ir nustatant kaip jis veikia įmonės finansinę būklę bei pelningumą, toliau buvo suskaičiuoti tokie apyvartinio kapitalo rodikliai kaip: apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas, trumpalaikis mokumas, apyvartinio kapitalo apyvartumas ir atsargų grąža (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Mažmeninės prekybos sektoriaus finansiniai santykiniai rodikliai 2015-2021 m. (sudaryta autoriaus remiantis Valstybės duomenų agentūros duomenimis)**

Metai	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Apyvartinio kapitalo manevringumas, koef.	0,57	0,54	0,56	0,52	0,50	0,49	0,49
Trumpalaikis mokumas, koef.	1,31	1,26	1,29	1,28	1,26	1,52	1,53
Apyvartinio kapitalo apyvartumas, kartais	17,33	19,65	18,63	18,91	19,41	10,95	10,63
Atsargų grąža, koef.	1,5	1,57	1,5	1,58	1,69	1,65	1,58

Vertinant mažmeninės prekybos įmonių apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientą, galima teigti, kad šio sektoriaus įmonės efektyviai valdo savo apyvartinį kapitalą, pardavimų pajamoms generuoti. Nors pagal bendrines



taisykles šis rodiklis turėtų būti kuo mažesnis, mažmeninės prekybos įmonių, kurios užsiima prekyba, praktika yra kitokia – jų atsargos, sudarydamos net ir apie 49-57% viso apyvartinio kapitalo neturi didelės įtakos, nes atsargų apyvartą tokiose įmonėse yra ganėtinai sparti ir toks „išaldytų“ atsargų kiekis neturėtų baiminti potencialių investuotojų. Vertinant mažmeninės prekybos įmonių trumpalaikį mokumą, taip pat būtų galima daryti prielaidą, kad rodiklių reikšmės yra teigiamos, kadangi šio sektoriaus likvidumo lygis vertinamas gerai (1,26-1,53) ir įmonės gebėtų padengti savo trumpalaikes skolas trumpalaikiu turtu. Mažmeninės prekybos įmonės ganėtinai sėkmingai išnaudoja savo apyvartinį kapitalą apyvartos generavimui, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad šis rodiklis ženkliai sumažėjo po COVID-19 pandemijos, kai sumažėjo nuo 19,41 2019 m. iki 10,95 2020 m. Galiausiai, mažmeninės prekybos įmonių 1 atsargų euras uždirba vidutiniškai 1,5 euro bendrojo pelno, kas, žvelgiant į rinkos tendencijas, yra labai teigiamas rodiklis.

Apibendrinus, mažmeninės prekybos įmonių apyvartinio kapitalo valdymas sėkmingai prisideda prie įmonės veiklos plėtros, finansinio stabilumo ir pajamų generavimo. Mažmeninės prekybos įmonės taiko konservatyvią apyvartinio kapitalo politiką, siekdamas užtikrinti trumpalaikį likvidumą ir išvengti pinigų srautų problemų.

### Išvados

1. Apyvartinis kapitalas yra skirtumas tarp įmonės trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų, kuris atspindi kiek įmonė turi cirkuliuojančių apyvartinių lėšų finansuoti savo kasdienes operacijas. Apyvartinis kapitalas taip pat yra matavimo matas atspindintis įmonių trumpalaikį likvidumą bei finansinį stabilumą. Valdant trumpalaikį turtą bei įsipareigojimus, įmonės siekia užtikrinti veiklos tęstinumą bei efektyvumą, todėl apyvartinio kapitalo valdymo dedamųjų: atsargų, pinigų, kreditorinių ir debitorinių trumpalaikių įsipareigojimų valdymas įmonių viduje atlieka svarbų vaidmenį, auginant įmonės pardavimus, didint pelningumą bei mažinant likvidumo riziką.

2. Apyvartinio kapitalo valdymo sprendimai daro didelę įtaką įmonės finansiniam stabilumui, likvidumui bei pelningumui. Efektyvus apyvartinio kapitalo valdymas – gerina pinigų srautus, sumažina patiriamus kaštus, gerina augimo perspektyvas, prastas apyvartinio kapitalo valdymas – gali lemti apyvartinių lėšų trūkumą bei sumažėjusį pelningumą.

3. Lietuvoje mažmeninės prekybos įmonių apyvartinis kapitalas yra valdomas ganėtinai sėkmingai – užtikrinamas šių įmonių finansinis stabilumas, stabilus apyvartinio kapitalo valdymas pajamų generavimui ir augimo skatinimui. Mažmeninės prekybos įmonių pinigų apyvartos ciklas parodo, jog šio sektoriaus įmonėms nereikia papildomai laiko finansuoti savo apyvartinį kapitalą, kol pinigai sugrįš atgal į įmonę, nes pinigai sugrįžta gerčiau negu tas poreikis susidaro bei pinigų apyvartos ciklas parodo, kad šios įmonės turi ilgą laikotarpį disponuoti apyvartinėmis lėšomis, investuojant į įmonės veiklos tęstinumą ar kitus projektus.

### Literatūra

1. Bartkuskaitė, I., Stankevičienė, J., Miečinskienė, A., (2016). Įmonės finansinis likvidumas kaip priemonė įmonės vertei didinti: straipsnis. [žiūrėta: 2023-04-20]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1514988874397/J.04~2016~1514988874397.pdf>
2. Boisjoly, R.P., Conine Jr., T.E., McDonald IV, M.B. (2020). *Working capital management: Financial and valuation impacts*: straipsnis. [žiūrėta: 2023-04-20]. Prieigia per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305508>
3. Brigham, E.F., Ehrhardt, M. C., (2010). *Financial Management: Theory and practice, 13/e*: vadovėlis. Jungtinės Amerikos Valstijos: *South Western Educational Publishing*.
4. Černius, G. (2014). Įmonės finansų valdymo pagrindai: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Keown, A. J., Martin, J. D., Petty, J. W., Scott Jr., D. F. (2004). *Financial Management: Principles And Applications, 10/e*: vadovėlis. Jungtinė Karalystė: *Pearson Education Ltd*.
6. Knauer, T., Wöhrmann, A., (2013). *Working capital management and firm profitability*: straipsnis. [žiūrėta: 2023-04-20]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-013-0173-3>
7. Repečka, V., (2018). Apyvartinio kapitalo valdymas: straipsnis. [žiūrėta: 2023-03-25]. Prieiga per internetą: <https://www.grantthornton.lt/izvalgos/apyvartinio-kapitalo-valdymas/>
8. Muhammad, A., Rabia, B., Hamid, W. (2022). *Working capital management and firm performance: are their effects same in covid 19 compared to financial crisis 2008?*: straipsnis. [žiūrėta: 2023-04-15]. Prieiga per internet: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23322039.2022.2101224?needAccess=true&role=button>
9. Ukaegbu, B. (2013). *The significance of working capital management in determining firm profitability: Evidence from developing economies in Africa*: straipsnis. [žiūrėta: 2023-04-19]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531913000779>
10. Valstybinė duomenų agentūra. (2023). [žiūrėta: 2023-04-09]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt>

### ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN THE RETAIL SECTOR

This article presents the analysis of working capital management of retail sector. In order to find out how retail companies manage their working capital, an analysis of scientific literature, comparative statistical and relative indicators analysis was conducted. The results of the performed analysis showcases that the efficient management of working capital can affect the company's profitability, liquidity and risk management. The management of working capital components in retail companies is successfully managed and ensuring its optimal level is an important responsibility of managers and other stakeholders in order to ensure the stability and competitiveness of companies. A detailed analysis of the working capital in retail sector helps more accurately evaluate the working capital management policy used in this sector, the working capital management decisions made by third parties at different stages of economy, and the effective practices of retail companies, which help to ensure the company's best financial results.

Keywords: working capital, inventory, accounts payable, accounts receivable, cash conversion cycle.

# IMPORTO IŠ LENKIJOS RINKOS SVARBA LIETUVOS EKONOMIKAI EUROPOS SĄJUNGOS KONTEKSTE

*Diana Dovidavičienė (stud.), Tomas Udrėnas (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojami Lietuvos importo ypatumai iš Lenkijos rinkos. Straipsnio tikslas – išanalizuoti importo iš Lenkijos rinkos svarbą Lietuvos ekonomikai Europos Sąjungos kontekste. Remiantis mokslinės literatūros ir informaciniais šaltiniais bei statistiniais duomenimis, apžvelgta importo reikšmė ekonomikai, tarptautinės prekybos ir importo teoriniai aspektai, importas Lietuvos atveju. Taip pat apžvelgiamas Lietuvos importas iš Lenkijos ir Europos Sąjungos. Atlikta statistinių duomenų analizė, leido nustatyti, kad Lenkija yra viena iš pagrindinių prekių ir paslaugų importo partnerių. Paskutiniiais metais pagrindinės importuojamos prekės iš Lenkijos rinkos į Lietuvą yra mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai, žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai, pienas ir pieno produktai, gyvūninės kilmės produktai ir augantys medžiai ir kiti augalai. Nustatyta, kad importas iš Lenkijos rinkos į Lietuvos rinką 2020-2022 m. laikotarpyje išlaiko didelį dalį importo bendrame Europos Sąjungos šalių kontekste ir yra svarbus Lietuvos ekonomikai.

Raktiniai žodžiai: Lietuva, importas, Lenkijos rinka, tarptautinė prekyba.

## Ivadas

**Temos aktualumas.** Tarptautinė prekyba – tai šalies prekyba su kitomis šalimis, kuri susideda iš eksporto (prekių išvežimo) ir iš importo (prekių įvežimo) (Bernatonytė, 2011). Tokia prekyba yra naudinga bei reikšminga kiekvienos šalies ekonomikai, kadangi jos vystymas padeda šalyje esantiems verslininkams rasti verslo partnerių užsienyje. Taip pat leidžia prisitaikyti prie rinkos sąlygų bei skatina tiek globalizaciją, tiek konkurencingumą (Snieška ir kt., 2008). Lietuvos prekyba su užsienio šalimis po truputį pradėjo plėtotis dar trylikto amžiuje, o okupacijų metais (1940-1990) šiek tiek buvo ribojama, tačiau po Nepriklausomybės atkūrimo, Lietuva iš naujo pradėjo vystyti prekybą ne tik Europos Sąjungoje, bet ir pasaulio rinkoje (Jundzilaitė, Vijeikis, 2009). Šiomis dienomis, kai tarptautinė prekyba yra tokia svarbi pasaulyje, ypač aktualu suprasti tarptautinės prekybos svarbą Lietuvos ekonomikai, todėl šiame straipsnyje plačiau bus nagrinėjama importo svarba iš Lenkijos rinkos Lietuvos ekonomikai.

**Tyrimo problema.** Kodėl importas iš Lenkijos rinkos svarbus Lietuvos ekonomikai?

**Tikslas** – išanalizuoti importo iš Lenkijos rinkos svarbą Lietuvos ekonomikai Europos Sąjungos kontekste.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Apžvelgti tarptautinės prekybos ir importo teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti importo iš Lenkijos rinkos statistinius duomenis Europos Sąjungos kontekste.

**Tyrimo objektas** – importo iš Lenkijos rinkos svarba Lietuvos ekonomikai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė, statistinių duomenų rinkimas ir analizė.

## Tarptautinės prekybos ir importo teoriniai aspektai

Tarptautinė ekonomika – tai ekonomikos teorijos dalis, kuri nagrinėja prekių, paslaugų, finansinių srautų ir gamybos veiksnių judėjimą tarp šalių (Pilinkienė, 2016). Ši ekonomikos teorijos dalis apima daug svarbių temų, tačiau viena aktualiausių temų yra tarptautinė prekyba.

Tarptautinė prekyba – tai pardavimo ir pirkimo procesas, kuris vyksta tarp įvairių šalių pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų (Snieška ir kt., 2008). Šis procesas pradėjo formuotis pačioje senovėje ir buvo suprantama kaip paprastas prekių, tokių kaip prieskoniniai, papuošalai, ginklai ir kai kurios žaliavos, pasikeitimas tarp šalių. Šiandieninės tarptautinės prekybos pradmenys pradėjo formuotis XVI–XVII a., kai kūrėsi pasaulinė rinka. Tada tarptautinės prekybos vystymasis tapo vienu svarbiausių pasaulinio ūkio plėtros veiksnių. Ypatingai sparčiai tarptautinė prekyba pradėjo plėtotis XX a. antroje pusėje didėjant tarptautiniam darbo pasidalijimui, vykstant tarptautinei gamybos specializacijai ir kooperacijai, augant tarptautinių bendrovių skaičiui bei liberalėjant prekybai (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

Šiuolaikiniame pasaulyje, tarptautinė prekyba turi ypatingai didelę reikšmę kiekvienos šalies ekonomikai, nes, Bernatonytės (2007) teigimu, ji yra vienas svarbiausių ir dinamiškiausių pasaulinio ūkio globalizacijos veiksnių, kadangi esamomis sąlygomis jokia šalis negalėtų pasiekti ekonominio augimo, aktyviai nedalyvaudama tarptautinėje prekyboje. Kitų autorių nuomone (Kviklienė, Smolenskienė, 2013), tarptautinė prekyba taip pat yra labai svarbi ekonomikai, nes ji skatina šalių konkurencingumo vystymą, naujų ir įvairių technologijų plėtrą, gamybos specializaciją bei skatina bendrą viso pasaulio gyventojų gerovės augimą. Ir ypatingai svarbu, jog šalies ūkinė veikla būtų vykdoma ne tik šalies viduje, bet būtų nukreipta ir į užsienio rinkas, kadangi šalies konkurencingumas išryškėja įmonėms konkuruojant pasauliniu mastu (Kviklienė, Smolenskienė, 2013).

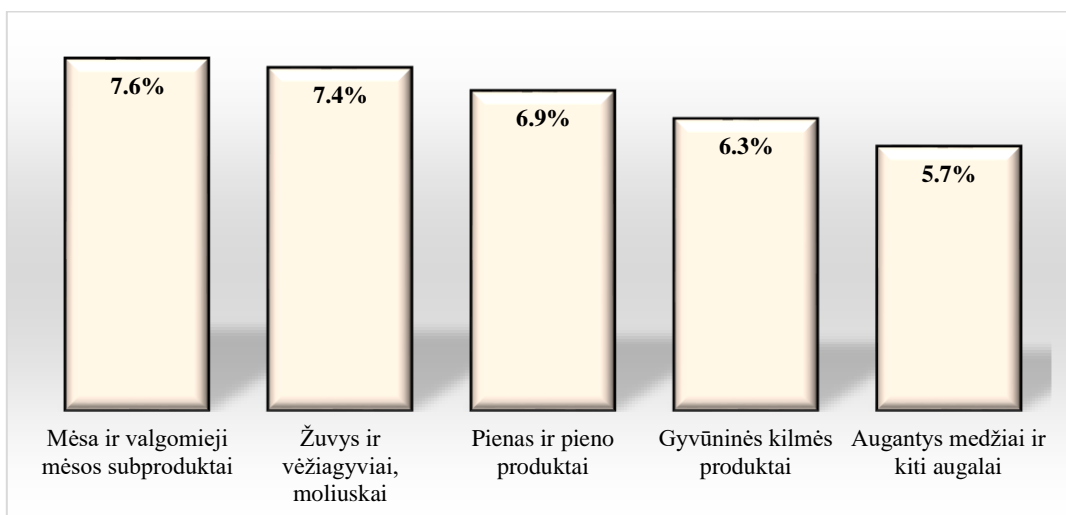
Apibrėžus tarptautinės prekybos sąvoką ir aptarus jos svarbą, svarbu apžvelgti ir importą, nes jis reikšmingas ir vartotojams, ir šalies įmonių verslui. Tikslus importo sąvokos apibrėžimas yra prekių, paslaugų, technologijų, vertybinių popierių, valiutos ar kitų vertybių įvežimas į šalį, norint realizuoti rinkoje (Vainienė, 2005). Taigi, daug

šalių importuoja įvairias prekes dėl to, kad šalyje nėra reikiamų išteklių tam tikrų prekių gamybai arba tiesiog importuoti kai kurias prekes yra žymiai pigiau nei jas pasigaminti patiems. Pavyzdžiui, produktai, kurie šalies viduje gaminami su atvežtomis sudedamosiomis detalėmis, būna žemesnės kainos, o tai tenkina tiek pirkėjus, tiek pačius gamintojus, nes abi pusės gauna naudos. Taip pat importuoti produktai iš užsienio šalių būna parduodami ne tik pigiau, bet ir kartais būna kokybiškesni, nei pagaminti šalies viduje. Toks platus atvežtų kokybiškų ir pigių produktų asortimentas leidžia pirkėjams (vartotojams) patiems pasirinkti, kokią prekę įsigyti. Visos šalys turi savo resursų, išteklių, sugebėjimų arba tik joms būdingų gamtinių sąlygų, kurios suteikia pranašumą prieš kitas šalis tam tikroje srityje. Todėl dauguma šalių į savo vidaus rinkas importuoja tik tas prekes, kurių neįmanoma pasigaminti arba kurių yra didelis trūkumas. Tokiu būdu visos pasaulio rinkos tampa susietos, todėl net šaltuoju metų laiku parduotuvėse randami ir vaisiai, ir daržovės, ir kitos įvairios prekės (Kviklienė, Smolenskienė, 2013).

### Importo iš Lenkijos rinkos statistinių duomenų analizė Europos Sąjungos kontekste

Lietuvoje, atkūrus Nepriklausomybę, iš pradžių kai kurie tarptautinės prekybos ryšiai nutrūko ir eksportuoti ar importuoti prekes buvo sudėtinga, bet, laikui bėgant, pamažu buvo atkuriami ir užmezgami nauji ryšiai. Ypač Lietuvos importo kiekis padidėjo tada, kai Lietuva įstojo į Europos Sąjungą bei priėmė bendruosius tarptautinės prekybos nuostatus. Tai padarius buvo pašalintos iki narystės Lietuvoje buvusios techninės prekybos kliūtys bei pagerėjo prekybos sąlygos su kitomis Europos Sąjungos narėmis (Jundzilaitė, Vijeikis, 2009).

Šiuo metu Lietuva importuoja prekes iš daugelio pasaulio šalių, tačiau viena iš pagrindinių prekių ir paslaugų importo partnerių yra Lenkija. 2022 m. pagrindinės importuojamos prekės iš Lenkijos rinkos į Lietuvą yra šios: mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai, žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai, pienas ir pieno produktai, gyvūninės kilmės produktai ir augantys medžiai ir kiti augalai. 2022 m. procentinė dalis bendrame prekių importo iš Lenkijos rinkos kontekste pateikiama 1 paveiksle. (Oficialiosios statistikos portalas, 2023).



1 pav. Lietuvos prekių importas iš Lenkijos rinkos (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

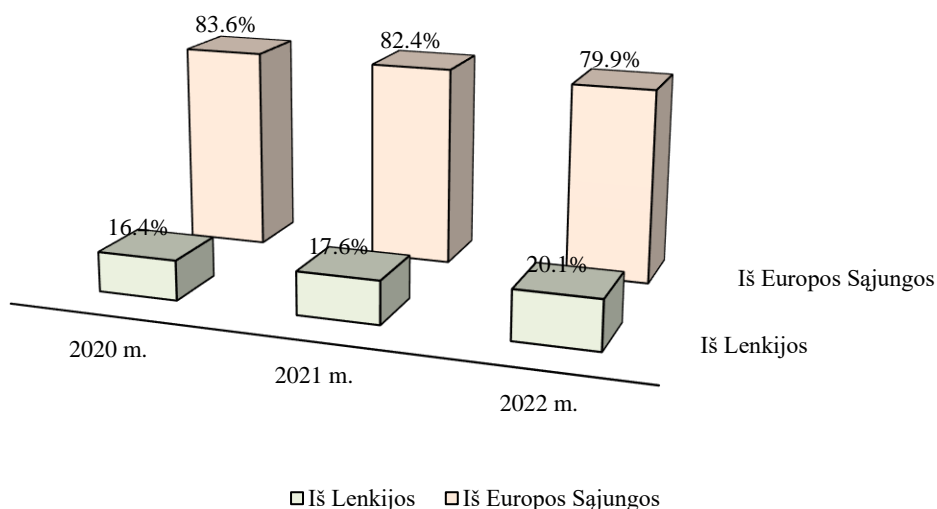
Kas liečia paslaugų importą iš Lenkijos rinkos, tai didžiausią paslaugų importo iš Lenkijos rinkos dalį 2022 m. sudarė: transporto (77,6 %) ir kelionių (8,5 %) paslaugos. Taigi, remiantis tiek importuojamų prekių, tiek importuojamų paslaugų duomenimis, galima teigti, kad Lenkija yra viena iš pagrindinių importo partnerių, kadangi iš ten atvežtos prekės yra pigesnės nei Lietuvoje, o iš to gauna naudos ir gamintojai, ir vartotojai, ir net pati šalis. Gamintojai gauna naudą dėl to, kad atsiranda didesnė tikimybė, jog vartotojas kažką įsigys, vartotojas gauna naudą, nes turi galimybę pasirinkti ir įsigyti pigesnę prekę, o šalis gauna naudą tada, kai gamintojas gerai uždirba ir sumoka nustatytus mokesčius šaliai (Oficialiosios statistikos portalas, 2023).

Lietuvos paslaugų importas susideda iš 12 kategorijų: apdirbamosios gamybos paslaugos, techninės priežiūros ir remonto paslaugos, transportas, kelionės, statyba, draudimo ir pensijų paslaugos, finansinės paslaugos, niekur kitur nenurodyti naudojimosi intelektine nuosavybe mokesčiai, telekomunikacijų kompiuterių ir informacinės paslaugos, kitos verslo paslaugos, asmeninės kultūros ir poilsio organizavimo paslaugos, niekur kitur nenurodytos valdžios sektoriaus prekės ir paslaugos. Iš viso šių importo paslaugų iš Lenkijos rinkos vertė 2020 m. sudarė 616 700 tūkst. eurų. (žr. 1 lentelė). 2021 m. paslaugų importo vertė padidėjo 310 460 tūkst. eurų, o 2022 m. palyginus su 2021 m. išaugo net 648 040 tūkst. eurų. 2022 m. lyginant su 2020 m. vertė padidėjo 958 500 tūkst. Eur. Tai yra labai didelis pokytis, kurį galėjo lemti daug veiksnių. Vieni iš pagrindinių yra kainų padidėjimas, COVID-19 pandemijos pabaiga (Lietuvos bankas, 2022 ir Oficialiosios statistikos portalas, 2023).

**1 lentelė. Lietuvos paslaugų iš Lenkijos ir Europos Sąjungos rinkų vertė** (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Importuotų paslaugų vertė (tūkst. Eur) / Metai	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Iš Lenkijos	616 700	927 160	1 575 230
Iš Europos Sąjungos	3 751 190	5 271 870	7 836 350

Lietuvoje paslaugų importas iš Lenkijos rinkos sudaro nemažą dalį lyginant su viso importo verte iš Europos Sąjungos šalių (žr. 2 pav.). 2020-2022 m. laikotarpyje Lietuvos paslaugų importas iš Lenkijos rinkos bendrame Europos Sąjungos paslaugų importo kontekste kiekvienais metais didėja. Kas rodo pastovų augimą ir tai, kad Lietuvai paslaugų importas iš Lenkijos rinkos tampa vis svarbesnis (Oficialiosios statistikos portalas, 2023).

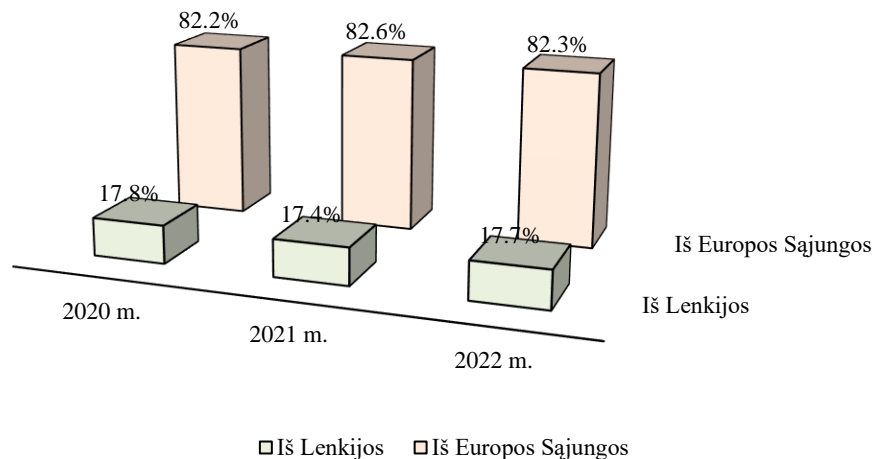
**2 pav. Lietuvos paslaugų importas iš Lenkijos ir Europos Sąjungos šalių** (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Kaip ir buvo minėta, tai Lietuvos pagrindinės importuojamos prekės iš Lenkijos paskutiniais metais yra mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai, žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai, pienas ir pieno produktai, gyvūninės kilmės produktai ir augantys medžiai ir kiti augalai. Iš viso prekių importo iš Lenkijos rinkos vertė 2020 m. sudarė 3 799 974 tūkst. eurų (žr. 2 lentelė). 2021 m. paslaugų importo vertė padidėjo 761 627 tūkst. eurų, o 2022 m. palyginus su 2021 m. išaugo 1 554 133 tūkst. eurų. Lyginant 2022 m. ir 2020 m., importuotų prekių vertė padidėjo net 2 315 760 tūkst. eurų (Oficialiosios statistikos portalas, 2023).

**2 lentelė. Lietuvos prekių importo iš Lenkijos ir Europos Sąjungos rinkų vertė** (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Importuotų prekių vertė (tūkst. Eur) / Metai	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Iš Lenkijos	3 799 974	4 561 601	6 115 734
Iš Europos Sąjungos	21 392 108	26 156 978	34 516 822

Procentinė importuojamų prekių iš Lenkijos rinkos 2020 m. sudarė 17,8 % visos importuojamų prekių vertės iš Europos Sąjungos šalių ir tiek 2021 m., tiek 2022 m. išlaikė panašų procentą (žr. 3 pav.). Tai rodo, kad 2020-2022 m. laikotarpyje Lietuvos prekių importas iš Lenkijos rinkos bendrame Europos Sąjungos prekių importo kontekste išlaiko panašią procentinę dalį, nors bendras skaičius su kiekvienais metais didėja. Galima teigti, kad Lenkijos rinkos svarba Lietuvos ekonomikai išlieka reikšminga (Oficialiosios statistikos portalas, 2023).



**3 pav. Lietuvos prekių importas iš Lenkijos ir Europos Sąjungos šalių** (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Išanalizavus prekių ir paslaugų importą iš Lenkijos rinkos 2020-2022 m. laikotarpyje, pastebimas importo vertės augimas visais metais. Paslaugų importas tiek tūkst. eurų, tiek pagal procentinę dalį reikšmingai didėja kiekvienais metais. Prekių importas iš Lenkijos rinkos tūkst. eurų taip pat didėja, tačiau procentinė dalis bendrame Europos Sąjungos kontekste išlieka panaši. Lyginant paslaugų importo vertę su prekių importo verte matoma, kad prekių importo vertė kiekvienais metais didėja, tačiau 2022 m. procentinė paslaugų importo iš Lenkijos dalis iš visų Europos Sąjungos šalių paslaugų importo sudaro didesnę dalį nei procentinė prekių importo iš Lenkijos dalis iš visų Europos Sąjungos šalių prekių importo.

### Išvados

1. Apžvelgus tarptautinės prekybos ir importo teorinius aspektus, galima teigti, kad tarptautinė prekyba yra labai reikšminga kiekvienos šalies ekonomikai, nes ji skatina tam tikrų produktų gamybos specializaciją, konkurencingumą tarp šalių, naujų technologijų vystymąsi bei didina pasaulio gyventojų gerovę. Kadangi importas yra tarptautinės prekybos sudedamoji dalis, jis taip pat yra labai svarbus šalies ekonomikai. Jo dėka į šalį yra importuojamos įvairios prekės ar paslaugos, kurių negalima nei gauti, nei pasigaminti dėl skirtingų priežasčių. Taip pat dėl importo į šalį patenka naujausios technologijos, kurios prisideda prie bendro šalies išsivystymo lygio.

2. Lietuvos ekonomikos pagerėjimas ir importo klestėjimas prasidėjo tada, kai Lietuva įstojo į Europos Sąjungą, priėmė bendrusius tarptautinės prekybos nuostatus bei pradėjo megzti naujus ryšius su pasaulio šalimis. Viena iš tokių šalių yra Lenkija, kadangi ji pagrindinė prekių ir paslaugų importo partnerė. Pagrindinės importuojamos prekės iš Lenkijos rinkos yra šios: mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai, žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai, pienas ir pieno produktai, gyvūninės kilmės produktai ir augantys medžiai ir kiti augalai.

Išanalizavus Lietuvos paslaugų ir prekių importo iš Lenkijos rinkos statistinius duomenis, galima teigti, jog nuo 2020 m. iki 2022 m. tiek prekių, tiek paslaugų importo vertė didėja kiekvienais metais, tačiau kas liečia procentinę dalį, tai prekių procentinė dalis 2020-2022 m. laikotarpyje yra panaši ir išlieka 17,4-17,8 % diapazone, o paslaugų vertė šiame laikotarpyje nuo 16,4 % pakilo iki 20,1 % bendrame Europos Sąjungos kontekste. Galima teigti, kad tokį pokytį lemia didėjančios kainos pasaulinėje rinkoje.

### Literatūra

- Bernatonytė, D. (2007). *Tarptautinė prekyba*. Technologija.
- Bernatonytė, D. (2011). *Tarptautinė prekyba: vadovėlis (2-a patais. ir papild. laida.)*. Technologija.
- Jundzilaitė, V., & Vijeikis, J. (2009). *Lietuvos užsienio prekybos pokyčiai po įstojimo į Europos Sąjungą*. [file:///C:/Users/dragu/Downloads/1787080\\_MAIN%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dragu/Downloads/1787080_MAIN%20(1).pdf)
- Kviklienė, D., & Smolenskienė, F. (2013). *Lietuvos užsienio prekybos su Rusija tendencijų retrospektyvinė analizė*. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1367189374842/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Lietuvos Bankas. (2022). *Lietuvos banko ir Lietuvos statistikos departamento pranešimas apie tarptautinę prekybą paslaugomis*. <https://www.lb.lt/lt/naujienos/2022-m-antrojo-ketvirčio-tarptautine-prekyba-paslaugomis>
- Lietuvos Bankas. (2022). *Paslaugų eksportas ir importas pagal paslaugos rūšį ir šalį*. <https://www.lb.lt/lt/paslaugu-eksportas-ir-importas-pagal-paslaugos-rusi-ir-sali>
- Oficialiosios statistikos portalas. (2023). *Importas*. <https://osp.stat.gov.lt/>
- Pilinkienė, V. (2016). *Tarptautinė ekonomika: vadovėlis*. Technologija.
- Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Tyto alba.
- Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2023). *Importo, tarptautinės prekybos, užsienio prekybos sąvokos*. <https://www.vle.lt/>

## **THE IMPORTANCE OF THE IMPORT MARKET FROM POLAND FOR THE LITHUANIAN ECONOMY IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION**

The article analyzes the peculiarities of Lithuanian imports from the Polish market. The purpose of the article is to analyze the importance of the Polish import market for the Lithuanian economy in the context of the European Union. Based on scientific literature and information sources and statistical data, the importance of imports for the economy, theoretical aspects of international trade and imports, imports in the case of Lithuania were reviewed. Lithuanian imports from Poland and the European Union are also reviewed. The analysis of statistical data allowed us to determine that Poland is one of the main partners for the import of goods and services. In recent years, the main imported goods from the Polish market to Lithuania are meat and edible meat offal, fish and crustaceans, shellfish, milk and milk products, animal products and growing trees and other plants. It was determined that imports from the Polish market to the Lithuanian market in 2020-2022 maintains a large share of imports in the general context of European Union countries and is important for the Lithuanian economy.

Keywords: Lithuania, import, Poland market, international trade.

# EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ STARTUOLIO „CHEGG“ FINANSINĖ ANALIZĖ

*Nerija Karosevičiūtė (stud.), vadovė dr. Aušrinė Lakštutienė*

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Šiuolaikiniame pasaulyje daug dėmesio sulaukia startuolių fenomenas. Įmonės, pasižyminčios inovatyvumu ir dideliu augimo potencialu, yra daugelio verslininkų svajonė. Deja, startuolis, būdamas inovatyvus ir sparčiai augančio verslo pavyzdys, yra rizikingas verslo modelis ir reikalauja didelio finansavimo. Dėl šios priežasties esamiems ir būsimiems startuolių steigėjams svarbu suvokti, kad tik tinkamai išanalizavus ir praktikoje pritaikius startuolių vystymosi ypatumus, galima tikėtis sėkmės vystant savo idėją. Todėl šiame straipsnyje analizuojama edukacinių technologijų įmonė „Chegg“ ir jos finansinių duomenų dinamika 2017-2022 m. Įmonės finansinės analizės metu gauti rezultatai parodė, kad edukacinių technologijų įmonės šiuo metu turi didelį augimo potencialą. 2020 m. „Chegg“ įmonės pajamų augimo vidutinis tempas išaugo net 53,96 proc. lyginat su 2019 m., o pelno augimo vidutinis tempas kilo nuo 34,91 proc. iki 53,96 proc. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiuo metu panašaus pobūdžio startuoliai gali susilaukti didelės sėkmės.

Raktiniai žodžiai: „Chegg“, startuolis, finansinė analizė.

## Įvadas

Apie pusė naujai įkurtų įmonių žlunga per pirmuosius penkis savo gyvavimo metus. Dar didesnė žlugimo rizika tenka startuolių įmonėms: naujų, precedento neturinčių technologinių sprendimų kūrimas ir idėjų įgyvendinimas lemia itin didelius kaštus ir didina tinkamų, konkrečiai įmonei pritaikytų vadybos sprendimų poreikį. Dėl šios priežasties startuolių įkūrėjams svarbu suvokti, kad verslo strategija, parengta remiantis išsamiais analizėmis ir tyrimais, yra būtina norint sulaukti sėkmės. Vis dėlto, ką tik įkurtų įmonių analizė yra apsunkinta dėl objektyvios informacijos apie jų veiklą stokos, tačiau tam tikslui galima pasitelkti kitas sėkmingai veikiančias ir startuolio statusą turėjusias įmones, tokias kaip „Chegg“.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti startuolių vystymosi ypatumus ir atlikti įmonės „Chegg“ finansinę analizę.

**Tyrimo objektas** – įmonės „Chegg“ finansinė būklė.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atskleisti startuolio vystymosi ypatumus;
2. atlikti įmonės „Chegg“ finansinę analizę.

**Tyrimo metodai:** literatūros šaltinių analizė, įmonės santykinų rodiklių analizė, skaičiavimai Excel skaičiuokle.

## „Startuolio“ apibrėžimas ir vystymosi ypatumai

Prieš pradėdant įmonės analizę, svarbu pažymėti tai, kad nors startuolio terminas tarptautinėje verslo arenoje pradėtas naudoti dar 1976 m. žurnale „Forbes“, iki šiol nei mokslininkai, nei verslo atstovai nesutaria dėl vieno konkretaus apibrėžimo. Dėl šios priežasties startuolio terminas dažnai tampa manipuliacijų objektu viešojoje erdvėje. Todėl norėdami atlikti išsamų ir vertingą tyrimą, turime nustatyti aiškius kriterijus, apibrėžiančius šį konceptą. Pasak Forbes (2022), startuoliai – tai jaunos įmonės, įkurtos siekiant sukurti unikalų produktą ar paslaugą, pristatyti jį rinkai ir padaryti jį nepakeičiamą klientams. Šių įmonių įkūrėjai dėmesį skiria inovatyvių technologijų, netikėtais būdais sprendžiančių žmonių problemas, kūrimui. Sėkmingai išleistos į rinką, šios technologijos dažnai iš esmės keičia jos veikimą ir naujų technologinių sprendimų vartotojų elgesį. Tačiau precedento neturinčios technologijos įgyvendinimas susideda iš keleto skirtingų dedamųjų, tokių kaip patikimų specialistų komandos sudarymas, išskylančių problemų sprendimas ir finansavimo šaltinių pritraukimas. Pastarasis yra itin svarbus dėl dviejų priežasčių: viena vertus, naujų inovatyvių įmonių įkūrėjai dažnai veiklą pradeda finansuodami ją savomis lėšomis; antra vertus, šios veiklos pradinės stadijos dažnai pasižymi aukštu nuostolingumu, kylančiu iš didelių pradinių kaštų, reikalingų idėjos įgyvendinimui ir verslo išlaikymui.

Pasak JAV Darbo statistikos biuro duomenų, apie 45 proc. naujų įmonių žlunga per pirmuosius penkerius veikimo metus. Startuolių atveju šie skaičiai didesni. Apie 90 proc. iš jų žlunga nespėję realizuoti verslo idėjos (Howarth, 2023). Startuoliai jau pradinuose verslo etapuose turi veikti neapibrėžtoje aplinkoje, įskaitant besikeičiančius klientų poreikius ir naujas tendencijas. Ne gana to, šios įmonės savo veiklą pradeda su ribotais finansiniais ištekliais ir dažnai turi priimti kritinius sprendimus, neturėdamos pilnos informacijos apie pajamų šaltinius, išlaidas ir galimą finansavimą. Nuolatinis technologijos testavimas ir pritaikymas besikeičiantiems vartotojų poreikiams lemia augantį išsilavinusių savo srities specialistų pritraukimo poreikį. Turint omenyje startuolių veiklos rizikos lygį ir neapibrėžtumą, su kuriuo susiduria šių įmonių įkūrėjai, svarbu suvokti, kad nuo pat įmonės įregistravimo pradžios reikalinga užtikrinti tinkamą verslo valdymo strategiją, leisiančią įgyvendinti apgalvotus ir konkrečiam verslui pritaikytus sprendimus.

Startuoliai, esantys ankstyvosiose vystymosi stadijose, susiduria su sunkumais pateikiant įmonės finansinius duomenis institucijoms, teikiančioms paskolas. Todėl investuotojų, tokių kaip rizikos kapitalas ar verslo angelai, indėlis į startuolių vystymąsi – didžiulis. 2020-aisiais metais, nepaisant pandemijos sukkelto neapibrėžtumo verslo pasaulyje, rizikos kapitalo finansavimas naujai susikūrusiems inovatyvioms įmonėms viršijo 2019 m. lygį ir sudarė daugiau nei 300 milijardų JAV dolerių. (Teare, 2021) Kiek mažiau nei trečdalis šių investicijų buvo skirtos ankstyvųjų startuolių vystymuisi, o beveik du trečdaliai – vėlyvasias vystymosi stadijas pasiekusiems startuoliams. Tai rodo, kad rizikos kapitalo investuotojai yra linkę lėšas skirti kurį laiką gyvuojančioms įmonėms, kurios jau yra sukūrusios pasiteisinusius produktus ar paslaugas bei turi stabilią klientų bazę. Antra vertus, verslo angelai, apibrėžiami kaip asmenys, savo asmenines lėšas investuojantys į įmones mainais į galimybę dalyvauti jų valdymo procesuose, yra linkę atlikti rizikingesnius investavimo sprendimus. Šie investuotojai yra labiausiai linkę lėšas skirti ankstyvos stadijos startuoliams, nes šių raidai užtikrinti reikia mažesnių kaštų nei vėlesnių stadijų jaunoms inovatyvioms įmonėms. (The UK Business Angel Market 2020, 2021) Verta paminėti tai, kad tiek rizikos kapitalo, tiek verslo angelų indėlis į startuolių vystymąsi gali būti ne tik finansinis. Įprastai šie investuotojai teikia ne tik lėšas, tačiau kartu tampa ir savotiškais startuolių įkūrėjų mentoriais, kurie dalinasi patirtimi, žiniomis ir gali padėti atrasti naujų, įmonės raidai svarbių kontaktų. Taigi akivaizdu, kad startuoliams yra itin svarbu apsvarstyti įvairius būdus, kurie gali padėti tapti konkurencinga technologijų įmone, patrauklia ne tik klientams, tačiau ir investuotojams.

Žmogiškieji ištekliai yra vienas pagrindinių faktorių, lemiančių įmonės sėkmę. Technologiją vystančio startuolio komandai reikia žmogiškojo kapitalo, tiesiogiai susieto su individualiais įgūdžiais (Lopez-Hernandez et al., 2018). Šį teiginį taip pat grindžia faktas, kad verslo angelų apklausoje absoliuti dauguma respondentų nurodė, jog vertinant startuolio potencialą, svarbiausias faktorius yra projekto komandos turimos žinios ir patirtis (The UK Business Angel Market 2020, 2021). Prieš pradėdant verslą, svarbu suprasti, kad ilgalaikio projekto įgyvendinimas – kompleksiška užduotis, reikalaujanti ne tik vadybos žinių, tačiau ir techninių įgūdžių, galinčių padėti paversti idėją realybe. Tuo tarpu idėja be galimybės ją paversti realybeje funkcionuojančia ir žmogaus problemas sprendžiančia technologija telieka tik idėja. Gerai žinomas sveikatos priežiūros startuolio „Theranos“ atvejis, kuomet Stanfordo universiteto studentė Elizabeth Holmes bandė sukurti kraujo diagnostikos įrankį, už žemą kainą ir nesukeliant nepatogumų leidžiantį aptikti įvairias ligas. Nepaisant to, kad šis startuolis pritraukė apie 900 milijonų JAV dolerių investicijų (Forbes, 2019), idėja ne tik nebuvo įgyvendinta, tačiau virto skandalu, kai paaiškėjo, kad minėtieji diagnostikos įrankiai neveikia, o investuotojai buvo nuosekliai mulkinami, siekiant finansinės naudos. Nors tikrieji „Theranos“ įkūrėjos motyvai mums gali būti nežinomi, sunku patikėti, kad verslininkė daugiau nei dešimtmetį vystė technologiją žinodama, kad ši niekada neveiks ir bus tik įrankis siekiant praturtėjimo ir aukštesnio statuso visuomenėje. Akivaizdu, kad pagrindinių vadovų žinių trūkumas ir strateginio matymo neturėjimas pakišo koją įmonės tolesnei plėtrai.

Įvertinus keletą potencialių sėkmės faktorių startuolių įmonėse, galima daryti prielaidą, kad, kaip ir kiekvienam verslui, jaunoms inovatyvioms įmonėms svarbu užtikrinti tinkamą sprendimų priėmimą, atsižvelgiant į konkretaus subjekto esamą padėtį. Siekiant išvengti brangiai kainuojančių klaidų, į pagalbą tenka pasitelkti įvairias priemones. Viena iš jų – įmonės finansinė analizė, kurios rodikliai gali padėti įvertinti vadybos klaidas ir padėti jas ištaisyti.

### **Įmonės „Chegg“ finansinių rezultatų analizė**

„Chegg“ – tai amerikiečių edukacinių technologijų įmonė, kurios pagrindinis ofisas yra įsteigtas Kalifornijoje. Ši įmonė teikia tokias paslaugas kaip pagalba mokiniams ir studentams ruošiant namų darbus, skaitmeninių vadovėlių nuoma ir nuotolinis mokymas. Nors šiomis paslaugomis galima naudotis ir kompiuterio naršyklės pagalba, tačiau yra užtikrinta patogi paslaugų prieiga per išmanųjį telefoną: programėlės „Chegg Study – Homework Help“ ir „Chegg eReader – study eBooks“ yra prieinamos „iOS“ ir „Android“ operacinėse sistemose.

2005 m. Ajovos valstijos universiteto studentai Aayush Phumbhra ir Osman Rashid pristato Chegg kaip vadovėlių nuomos bendrovę universitetų ir koledžų studentams.

2010 m. „Chegg“ pradėjo plėstis pirkdama kitas panašaus edukacinio pobūdžio įmones, tokias kaip „Cramster“ (2010), veikusią kaip „online“ bendruomenė studentams; „InstaEDU“ (2014), užtikrinusią nuotolinio mokymo paslaugas; „internships.com“ (2014), veikusią kaip praktikos vietų paieškos svetainė. Vėlesniais metais buvo nupirktos šios įmonės: „Imagine Easy Solutions“ (2016), „Math 42“ (2017), „WriteLab“ (2018), „StudyBlue“ (2018), „Thinkful“ (2019) ir „Mathway“ (2020). Visos šios įsigytos įmonės susijusios su edukacinėmis technologijomis ir, pasak „Chegg“, turėjo įtakos korporacijos teikiamoms paslaugoms.

2013 m. lapkritį įmonė pirmą kartą viešai prekiaavo akcijomis Niujorko akcijų biržoje, vieną įmonės akciją parduodama už 12,5 JAV dolerių. Tuo metu įmonei pavyko parduoti 15 mln. akcijų.

Įmonės teikiamos paslaugos, nors ir naudingos studentams, dėstytojui ir kitų švietimo atstovų dažnai įvardinamos kaip problematiškos. Tokios paslaugos kaip nuotolinis uždavinių sprendimas gali būti naudingos, jei jomis naudojamos norint suprasti sprendimo veiksmų seką, tačiau dažnai studentai jomis piktnaudžiauja norėdami gauti geresnius pažymius mokymosi įstaigoje. Ne gana to, akademinio nesąžiningumo atvejų ypač padaugėjo COVID-19 pandemijos metu 2020 m., kai kone viso pasaulio mokymosi įstaigos tapo prieinamos tik nuotoliniu būdu. Studentai masiškai naudojo „Chegg“ įmonės teikiamomis paslaugomis ieškodami atsakymų į egzaminų klausimus, spręsdami skaičiavimo užduotis, pasitelkdavo siūlomus dirbtinio intelekto įrankius kurdami rašto darbus. 2020 atliktas tyrimas (Manorahan, S. et al., 2020) atskleidė, kad nors ir „Chegg“ deklaruoja, kad svetainėje ir mobiliosiose programėlėse integruoti dirbtinio intelekto įrankiai užtikrina studentų, akivaizdžiai bandančių piktnaudžiauti paslaugomis, atpažinimą ir blokavimą, iš tiesų nė vienas klausimas, turintis aiškių sukčiavimo ženklų, nebuvo pažymėtas kaip pažeidžiantis



svetainės taisyklės. Taigi galima daryti prielaidą, kad įmonė „Chegg“ suvokė savo teikiamų paslaugų galimą žalą, tačiau nieko dėl to nedarė, tikėdamiesi didesnių pardavimo apimčių.

**1 lentelė. Įmonės rodikliai, mln. JAV dol.**

<b>Chegg, Inc</b>	<b>2017 m.</b>	<b>2018 m.</b>	<b>2019 m.</b>	<b>2020 m.</b>	<b>2021 m.</b>
Trumpalaikis turtas, mln. JAV dol.	190,4	432,2	718,9	967,7	1425,1
Trumpalaikiai įsipareigojimai, mln. JAV dol.	42,9	52,1	63,6	89,8	100,4
Visi įsipareigojimai, mln. JAV dol.	46,5	305,9	881,8	1342,8	1591,7
Visas turtas, mln. JAV dol.	371,8	664,5	1326	1841,5	2563,9
Veiklos pelnas (EBITDA), mln. JAV dol.	8,3	26,6	58,2	129,9	138,8
Pardavimų pajamos, mln. JAV dol.	226,2	272,1	367,1	565,2	656,7
Grynasis pelnas (nuostoliai), mln. JAV dol.	-91,3	-0,1	2,2	14,2	67,5

Lentelėje pateikti rodikliai, naudojami startuolio „Chegg“ finansinei analizei.

**Trumpalaikis turtas** – turtas, kurį įmonė sunaudoja ekonominei naudai gauti per 12 mėnesių arba per vieną savo veiklos ciklą (AVNT, 2020).

**Trumpalaikiai įsipareigojimai** – įsipareigojimai, už kuriuos įmonė privalo atsiskaityti per vienerius metus nuo balanso datos arba per vieną įmonės veiklos ciklą (AVNT, 2020).

**Visi įsipareigojimai** – įmonės įsipareigojimai, kuriuos sudaro trumpalaikiai ir ilgalaikiai įsipareigojimai.

**Visas turtas** – įmonės trumpalaikio ir ilgalaikio turto suma, kurią sudaro materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo ir naudoja ir (arba) kuriomis disponuoja įmonė, ir kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos (AVNT, 2020).

**Veiklos pelnas (EBITDA)** – įmonės veiklos vertinimo rodiklis, lygus įmonės pelnui prieš mokesčius, palūkanų mokėjimą, nusidėvėjimą ir amortizaciją. (Vainienė, 2005)

**Pardavimo pajamos** – įmonės ar asmens gaunamos lėšos kaip atlygis už darbą, pastangas ar kaip investicijų grąža. Pajamos gali būti gaunamos pinigais arba natūra. (Vainienė, 2005)

**Grynasis pelnas (nuostoliai)** – tai pelnas, kuris lieka bendrovei sumokėjus visus įsipareigojimus. Kitaip tariant, grynasis pelnas yra visų pajamų ir visų sąnaudų skirtumas. (Verslo žinios).

**2 lentelė. Įmonės pajamų augimo vidutinis tempas ir jo standartinis nuokrypis, %**

<b>Chegg, Inc</b>	<b>2018 m.</b>	<b>2019 m.</b>	<b>2020 m.</b>	<b>2021 m.</b>
<b>Pajamų augimo tempas, %</b>	20,29	34,91	53,96	16,19
<b>Pajamų augimo vidutinis tempas, %</b>	31,34			
<b>Pajamų augimo standartinis nuokrypis, %</b>	17,09			

Pajamos – tai per tam tikrą laikotarpį įmonės iš įvairių šaltinių gautos lėšos. Pajamų augimo tempas yra vienas iš pagrindinių startuolių našumo rodiklių, leidžiančių analizuoti, kaip sparčiai auga įmonės pajamos lyginant du ar daugiau identišką trukmės laikotarpių. Rodiklis buvo apskaičiuotas naudojantis augimo tempo formule:

$$R = \left( \frac{y_1}{y_{1-n}} \right) \times 100 \quad (1)$$

čia R – pajamų augimo vidutinis tempas;

$y_1$  – einamieji metai;

$y_{1-n}$  – praėjusieji metai.

Pajamų augimo vidutinis tempas buvo apskaičiuotas išvedus pajamų augimo tempo 2018-2021 m. verčių vidurkį. Šiuo atveju įmonės pajamos 2018-2021 metais kasmet vidutiniškai augo 31,34 proc. Tai leidžia manyti, kad įmonė kasmet sėkmingai siekė vis didesnių pardavimų apimčių.

Pajamų augimo standartinis nuokrypis yra matas, rodantis santykinę pajamų augimo riziką. Rodiklis buvo apskaičiuotas naudojantis STDEV funkcija programoje „MS Excel“. Funkcija grindžiama šia formule (Microsoft, n.d.):

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

(2)

čia  $\sigma$  – pajamų augimo standartinis nuokrypis;  
 $x$  – pajamų augimo vidutinis tempas;  
 $n$  – imties dydis.

Jei pajamų suma nepastovi, pajamų augimo standartinis nuokrypis yra didelis ir reiškia, kad investicija į šios įmonės akcijas rizikinga. Kuo nuokrypis arčiau nulio, tuo rizika investuojant į įmonės akcijas yra mažesnė. „Chegg“ įmonės atveju, pajamų augimo tempas kiekvienais metais keitėsi tiek didėdamas, tiek mažėdamas, tačiau nuokrypis nėra itin didelis – vos 17,09 proc. Todėl galima teigti, kad įmonė gana stabiliai didina savo pardavimo pajamas.

**3 lentelė. Įmonės pelno (nuostolių) augimo tempas, vidutinė reikšmė ir standartinis nuokrypis, %**

Chegg, Inc	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Pelno augimo tempas, %	99,89	2300,00	545,45	375,35
Pelno augimo vidutinis tempas, %	780,23			
Pelno augimo standartinis nuokrypis, %	31,34			

Pelnas yra tai, ką gauname iš padavimo pajamų atėmę įmonės sąnaudas. Tuo tarpu pelno augimo tempas leidžia įvertinti, kiek kartų pasikeitė įmonės pelnas, lyginant su prieš tai buvusiu laikotarpiu. Esant teigiamai reikšmei, galima teigti, kad pelno augimas didėja; jei reikšmė neigiama, pelno augimas mažėja. Rodiklis apskaičiuojamas naudojantis augimo tempo koeficiento formule:

$$R = \left( \frac{y_1}{y_{1-n}} \right) \times 100$$

(3)

čia  $R$  – pelno augimo tempas;  
 $y_1$  – einamieji metai;  
 $y_{1-n}$  – praėjusieji metai.

Tiek 2017, tiek 2018 metais įmonė patyrė nuostolių, tačiau minėtaisiais metais įmonės rodikliai gerėjo, t.y., įmonė patyrė vis mažiau nuostolių. 2019 metais įmonė uždirbo pelną ir minėto rodiklio augimo tempas išaugo iki 2300%, o 2020 ir 2021 metais pelno augimo tempas mažėjo.

Vidutinis pelno augimo tempas buvo apskaičiuotas išvedus 2018-2021 m. pelno augimo tempo verčių vidurkį. Šis rodiklis per 2018-2021 metus siekė 730,23%. Tai reiškia, kad įmonė kasmet vis didino pardavimų apimtį kartu efektyviai valdydama pardavimų kaštus. Dėl šios priežasties įvertinus minėtųjų periodų duomenis galima teigti, kad įmonė kasmet augo itin sparčiai. Šiam sparčiam augimui įtakos turėjo COVID-19 pandemija ir jos metu išaugęs nuotolinio mokymosi mastas, paskatinęs studentus prenumeruoti „Chegg“ paslaugas. Pasak Forbes (2021), trečiąjį 2020-ųjų metų ketvirtį, palyginti su ankstesniais metais, „Chegg“ prenumeratorių skaičius išaugo 69 proc. ir pasiekė 3,7 mln.

Pelno augimo standartinis nuokrypis siekė 31,34%. Reikšmė rodo, kad pelno augimas yra linkęs svyruoti, palyginus su vidurkiu. Šis rodiklis buvo apskaičiuotas taip pat, kaip ir pajamų augimo standartinis nuokrypis:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

(4)

čia  $\sigma$  – pelno augimo standartinis nuokrypis;  
 $x$  – pelno augimo vidutinis tempas;  
 $n$  – imties dydis.

**4 lentelė. Įmonės santykiniai finansiniai rodikliai ir jų vidurkiai**

Chegg, Inc	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	Vidurkis
Turto pelningumas, %	-24,56	-0,02	0,17	0,77	2,63	-4,20

<b>Bendrasis padengimas</b>	4,44	8,30	11,30	10,78	14,19	9,80
<b>Finansinis svertas, %</b>	12,52	46,03	66,50	72,92	62,08	52,01
<b>Pardavimų pelningumas, %</b>	3,67	9,78	15,85	22,98	21,14	14,68

Pelningumo rodikliai leidžia įvertinti, kiek pelno generuoja įmonės pardavimai. Taigi išanalizavus įmonės pardavimų pelningumą tampa akivaizdu, kad šis rodiklis 2017-2021 m. gana sparčiai augo. 2020 m., COVID-19 pandemijos metu, šis rodiklis buvo aukščiausioje per duotuosius metus pozicijoje. Todėl galima teigti, kad pandemijos metu atsiradusi galimybė studentams mokytis nuotoliniu būdu paskatino įmonę generuoti didesnę pelną nei įprastai. Nors pardavimų pelningumo rodiklio vidurkis per duotuosius metus siekė vos 14,68 proc., šis rodiklis kasmet vis augo, o tai parodo startuolio perspektyvumą.

Turto pelningumo rodiklis parodo kiek įmonės turtas efektyviai valdomas, t.y., kiek grynojo pelno tenka kiekvienam įmonės turto eurui. Kartu tai yra ir vienas iš rodiklių, kurie leidžia vertinti įmonės vadovybės veiklos efektyvumą. Rodiklis apskaičiuojamas naudojantis šia formule (Rumšaitė, et al., 2012):

$$\text{Turto pelningumas} = \left( \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Visas turtas}} \right) \times 100 \quad (5)$$

Galima teigti, kad iki 2017 m. įmonės turtas buvo naudojamas neefektyviai, tačiau per pastaruosius penkerius metus šis rodiklis augo ir 2021 m. pasiekė 2,63 proc. Tačiau įmonės turto pelningumo vidurkis (2017-2021 m.) vis tiek nepasiekė teigiamos reikšmės. Todėl galima teigti, kad „Chegg“ įmonė savo turtą naudoja neefektyviai.

Bendrojo likvidumo koeficientas padeda analizuoti įmonės mokumą trumpuoju laikotarpiu. Šis rodiklis apskaičiuojamas naudojantis formule (Rumšaitė, D. et al., 2012):

$$\text{Bendrojo padengimo koeficientas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}} \quad (6)$$

Atsižvelgiant į duomenis, akivaizdu, kad bendrojo padengimo rodiklis kasmet vis gerėjo. Tai reiškia, kad įmonė kasmet darėsi vis pajėgesnė savo trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus.

Įmonės finansinio svorto rodikliai padeda įvertinti, kaip pokyčiai įmonės finansų struktūroje lemia įmonės veiklą. Kitaip tariant, kuo didesnė įmonės skola, tuo didesnė įmonės rizika, taigi finansinio svorto rodiklis taip pat didesnis. Finansinis svertas apskaičiuojamas kaip viso įmonės turto ir visos jos skolos santykis (Bragg, S., 2023).

Remiantis lentelėje pateiktais skaičiavimais, galima teigti, jog nuo 2017 metų iki 2020 metų įmonės finansinio svorto rodiklis sparčiai kilo, reikšdamas, kad įmonė naudoja vis daugiau skolintų lėšų. Tam tikrais atvejais tai gali būti geras ženklas, nes skolintas kapitalas dažnai yra pigesnis nei nuosavos lėšos, tačiau pasiekus 70 proc. galima teigti, kad įmonės rizika yra gana didelė. Šis rodiklis 2021 metais nukrito 11 proc. Bendras penkių metų vidurkis – 52,01 proc. Taigi galima teigti, kad įmonė yra linkusi naudoti skolintą kapitalą veiklai finansuoti.

## Išvados

1. Startuolis – tai nauja, inovatyvų ir precedento neturintį produktą ar paslaugą kurianti įmonė, pasižyminti rizikingu verslo modeliu. Sėkmingas produkto proveržis rinkoje gali daryti įtaką besikeičiančiai vartotojų elgsenai ir nusistovėjusiems įpročiams. Nepaisant to, revoliucinio produkto idėjos įgyvendinimas reikalauja daugybės resursų, todėl tik nedidelis procentas šių įmonių išlieka rinkoje ir tampa didelėmis korporacijomis, siūlančiomis visiems gerai žinomus produktus ir sprendimus. Yra daugybė faktorių, lemiančių startuolio sėkmę, tačiau tam, kad startuolis išliktų ir taptų konkurencinga įmone, įkūrėjams itin svarbu atsižvelgti į kompetentingos ir motyvuotos komandos subūrimą bei pasirūpinti papildomais finansavimo šaltiniais, tokiais kaip rizikos kapitalas ar verslo angelai.

2. „Chegg“ įmonės sėkmė pastaraisiais metais didele dalimi priklausė nuo vis labiau populiarėjančių nuotolinio mokymosi metodų. Pastebdami šią tendenciją, įmonės vadovai plėtė korporaciją, įsigydami kitas, mažesnės apimties su mokymosi technologijomis susijusias įmones, kurios padėjo „Chegg“ išplėsti siūlomų paslaugų sąrašą ir taip didinti pardavimų apimtį. Reikšmingą proveržį korporacija patyrė COVID-19 pandemijos metu, kai universitetai ir kitos mokymosi įstaigos tapo pasiekiamos tik virtualiai. Daugybė studentų pradėjo prenumeruoti „Chegg“ siūlomas paslaugas, tikėdamiesi ne tik sulaukti pagalbos mokantis, tačiau taip pat ir gauti egzaminų atsakymus, užduočių sprendimus ir įrankius, padedančius kurti rašto darbus, taip pažeidžiant daugelyje universitetų nustatytus akademinio sąžiningumo principus. Dėl šios priežasties 2020 m. „Chegg“ įmonės pajamų augimo tempas išaugo net 53,96 proc. lyginat su 2019 m., o pelno augimo vidutinis tempas kilo nuo 34,91 proc. (2019) iki 53,96 proc. (2020). Pardavimų pelningumas taip pat stabiliai augo, aukščiausią reikšmę pasiekęs 2020-aisiais – 22,98%. Finansinio svorto rodiklio vidurkis duotaisiais metais siekė 52,01%. Tai rodo, kad finansuodama veiklą, įmonė yra linkusi derinti nuosavą kapitalą su skolintu. Tuo tarpu įmonės bendrasis likvidumas kasmet vis augo nuo 4,44 iki 14,19, įrodydamas, kad įmonė kasmet tampa vis pajėgesnė savo trumpalaikiu turtu dengti trumpalaikius įsipareigojimus. Nepaisant COVID-19 metu įvykusio

proveržio, įmonės vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į turto pelningumo rodiklį. Jo vidurkis 2018-2021 m. yra -4,20%, o tai reiškia, kad įmonės turtas yra valdomas neefektyviai.

### Literatūra

1. Bragg, S. (2023). *Financial leverage*. AccountingTools. [žiūrėta 2023 06 15] Prieiga per internetą: <https://www.accountingtools.com/articles/financial-leverage>.
2. Chegg. (2023). Prior Transactions. [žiūrėta 2023 04 25]. Prieiga per internetą: <https://corpdev.chegg.com/prior-transactions/default.aspx>.
3. Cohan, P. (2019). *4 Startling Insights Into Elizabeth Holmes From Psychiatrist Who's Known Her Since Childhood*. [žiūrėta 2023 04 25]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2019/02/17/4-startling-insights-into-elizabeth-holmes-from-psychiatrist-whos-known-here-since-childhood/>.
4. Empson, R. (2013). *In \$187.5M IPO, Chegg debuts on NYSE in Twitter's shadow as shares slump 15%*. [žiūrėta 2023 04 26]. Prieiga per internetą: <https://techcrunch.com/2013/11/13/in-187-5m-ipo-chegg-debuts-on-nyse-in-twitters-shadow-as-shares-slump-15-percent/>.
5. *Forbes*. (2022). What Is A Startup? [žiūrėta 2020 03 25] Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/advisor/in/investing/what-is-a-startup/>.
6. Hernandez, A. K. L., Fernandez-Mesa, A., & Edwards-Schachter, M. (2018). *Team collaboration capabilities as a factor in startup success*. *Journal of Business Research*, 91, 127-136.
7. Howarth, J. (2023). *Startup failure rate statistics*. [žiūrėta 2023 04 26]. Prieiga per internetą: <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats#:~:text=According%20to%20the%20latest%20data,of%20new%20businesses%20will%20fail>.
8. Manoharan, S., Speidel, U. (2020). *Contract Cheating in Computer Science: A Case Study*. [žiūrėta 2023 04 26]. Prieiga per internetą: <https://www.dividni.com/papers/TALE2020-PaperPDF.pdf>.
9. Microsoft. (n.d.). STDEV function. In Microsoft Support. [žiūrėta 2023 06 15] Prieiga per <https://support.microsoft.com/en-au/office/stdev-function-51fecaaa-231e-4bbb-9230-33650a72c9b0>.
10. Rumšaitė, D., Krušinskas, R. (2013). *Finansų pagrindai: pagrindinės sąvokos ir uždaviniai: mokomoji knyga*. Technologija.
11. Teare, G. (2021). *Global 2020 Funding and Exit Report*. [žiūrėta 2023 04 26] Prieiga per internetą: <https://news.crunchbase.com/venture/global-2020-funding-and-exit/>.
12. UKBAA. (2020). The Business Angel Market in the UK 2020. [žiūrėta 2023 04 26] Prieiga per internetą: <https://ukbaa.org.uk/wp-content/uploads/2020/10/>
13. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas: apie 1400 terminų*. Tyto alba.
14. *Verslo žodynas*. Grynasis pelnas (nuostoliai). [žiūrėta 2023 05 03] Prieiga per internetą: <https://zodynas.vz.lt/grynasis-pelnas-nuostoliai>

### START-UP FINANCIAL SUSTAINABILITY ANALYSIS: CHEGG CASE

In today's world, the phenomenon of startups is receiving a lot of attention. Companies that are innovative and have high growth potential are the dream of many entrepreneurs. Unfortunately, a startup, being an innovative and rapidly growing business model, is a risky venture that requires significant funding. For this reason, it is important for current and future startup founders to understand that success in developing their idea can only be expected by properly analyzing and applying the peculiarities of startup development in practice. Therefore, this article analyzes the educational technology company "Chegg" and its financial data dynamics from 2017 to 2022. The results obtained during the financial analysis of the company showed that educational technology companies currently have high growth potential. In 2020, Chegg's average revenue growth rate increased by as much as 53.96% compared to 2019, while the average profit growth rate increased from 34.91% to 53.96%. This allows us to assume that startups of a similar nature can currently expect great success.

Key words: "Chegg", start-up, financial analysis

# „BREXIT“ PASEKMĖS TARPTAUTINEI PREKYBAI TARP EUROPOS SĄJUNGOS ŠALIŲ

*Augustas Paužas (stud.), Julius Mazurkevičius (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šis straipsnis nagrinėja „Brexit“ padarinius, t. y. Jungtinės Karalystės išstojimą iš Europos Sąjungos, tarptautiniam prekybos procesui tarp Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalių. Taip pat aptariamos pasekmės, kurios veikia daugelį aspektų: nuo tarifų ir muitų procedūrų iki tiekimo grandinių ir logistikos. Straipsnyje išryškintas „Brexit“ poveikis ne tik Europos Sąjungos šalių ekonomikai, bet ir tų šalių vartotojams, verslui. Pastebimos tokios pasekmės kaip padidėjusios sąnaudos ir prekybos kliūtys, sumažėjusi prekių gausa iš Jungtinės Karalystės į Europos Sąjungos šalis, tiekimo grandinių sutrikimas ir kitos. Be abejo, nagrinėjama tema yra aktuali ir svarbi, nes „Brexit“ sukėlė reikšmingus padarinius tarptautinės prekybos santykiams tarp Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalių.

Raktiniai žodžiai: „Brexit“, tarptautinė prekyba, Europos Sąjunga, Jungtinė Karalystė.

## Ivadas

**Temos aktualumas.** „Brexit“, t. y. Jungtinės Karalystės išstojimas iš Europos Sąjungos, turi svarbių padarinių tarptautiniam prekybos procesui tarp Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalių. Kadangi Jungtinė Karalystė buvo svarbi Europos Sąjungos vidaus rinkos dalis, jos išstojimas pakeitė prekybos dinamiką šioje organizacijoje. „Brexit“ padariniai yra platūs ir sudėtingi, darantys poveikį daugeliui aspektų: nuo tarifų ir muitų procedūrų iki tiekimo grandinių ir logistikos. „Brexit“ paliko pasekmes ne tik Europos Sąjungos šalims, bet ir tų šalių vartotojams ir verslui (Europos Komisija, 2019).

**Tyrimo problema.** Kokios „Brexit“ pasekmės tarptautinei prekybai tarp Europos Sąjungos šalių?

**Tikslas** – atskleisti „Brexit“ pasekmes tarptautinei prekybai tarp Europos Sąjungos šalių.

**Tyrimo uždaviniai:**

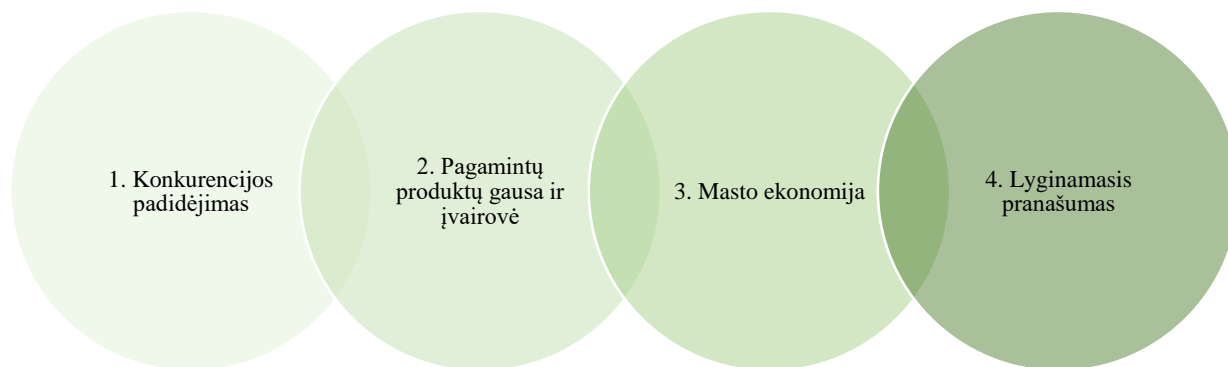
1. Išnagrinėti tarptautinės prekybos ir „Brexit“ teorinius aspektus.
2. Iširti „Brexit“ poveikį tarptautinei prekybai.

**Tyrimo objektas** – „Brexit“ pasekmės tarptautinei prekybai tarp Europos Sąjungos šalių.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė, statistinių duomenų rinkimas ir analizė.

## Tarptautinės prekybos ir „Brexit“ teoriniai aspektai

Tarptautinė prekyba – tai vienas iš svarbiausių tarptautinio bendradarbiavimo būdų. Tarptautinės prekybos sąvokoje atsispindi pasaulio šalių importo ir eksporto visuma. Senovėje šalys buvo stipriai atsiskyrusios. Skirtingų šalių gyventojus skyrė labai dideli kultūriniai skirtumai. Taipogi, nebūdavo tokios didelės prekių įvairovės ir gyventojai nebuvo tokie reiklūs įvairiems produktams kaip žmonės moderniais laikais. Dėl šių priežasčių senovėje tarptautinė prekyba buvo labai nedidelė ir nebuvo tokia aktuali. Bet populiarėjant kapitalistinėms Vakarų Europos pažiūroms, tarptautinės prekybos mastas labai padidėjo. XX a. antroje pusėje tarptautinė prekyba pradėjo labai greitai plėstis. Gamybos mastas išaugo 6 kartus, pasaulinio eksporto – 16 kartų, o tarptautinės prekybos – netgi 20 kartų. Tarptautinė prekyba suteikia didelį pranašumą abiem šalims. Šalys importuoja prekes, kurias sunku pačioms pasigaminti, iš kitų šalių, o į kitas šalis eksportuoja tas prekes, kurias gali pagaminti pigiau nei tose šalyse (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023). Išskiriamos 4 pagrindinės tarptautinės prekybos naudos (žr. 1 pav.) (Snieška, Čiburienė, 2005)



1 pav. Tarptautinės prekybos nauda (sudaryta autorių pagal Snieška, Čiburienė, 2005)

Suvokiant tarptautinės prekybos naudą ir svarbą, tampa visiškai aišku, kodėl ji vaidina tokį svarbų vaidmenį šalių tarpusavio santykiuose. Tarptautinė prekyba yra kontroliuojama įvairiomis priemonėmis, įstatymais ir kita, todėl egzistuoja įvairios tarptautinės organizacijos, kurių tikslas yra pagerinti tarptautinės prekybos sąlygas (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

Kalbant apie „Brexit“, tai taip yra vadinamas Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos. Europos Sąjunga iš pradžių vadinosi Europos ekonomine bendrija ir buvo įkurta 1958 m. Nuo to laiko bendrija pasipildė naujomis narėmis ir 1993 m. ši organizacija buvo pervadinta į Europos Sąjungą. Jungtinė Karalystė įstojo į Europos Sąjungą 1973 m. sausio 1 d. (Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė, 2023).

Praėjus 43 metams nuo Jungtinės Karalystės įstojimo į Europos Sąjungą, prasidėjo „Brexit“ raida ir šio pasitraukimo pasekmės tarptautinei prekybai tarp Europos Sąjungos šalių, kurios vėliau bus aptariamoms šiame straipsnyje. Tačiau, norint įvertinti „Brexit“ situaciją, visų pirma reikia apžvelgti visą raidą (žr. 1 lentelė) (Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė, 2021).

**1 lentelė. „Brexit“ situacijos raida** (sudaryta autorių pagal Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė, 2021)

Įvykis	Data
Referendumas dėl išstojimo iš Europos Sąjungos	2016-06-03
Pranešimas Europos Sąjungos Tarybai apie ketinimą išstoti iš Europos Sąjungos – formalus Europos Sąjungos sutarties 50 straipsnio „aktyvavimas“	2017-03-29
Jungtinės Karalystės išstojimo iš Europos Sąjungos sutarties suderinimas derybininkų lygmeniu	2018-11-14
Termino pratęsimai pagal Europos Sąjungos sutarties 50 straipsnio 3 dalį	2019-03-21 2019-04-10 2019-10-19
Jungtinės Karalystės išstojimo iš Europos Sąjungos sutarties pakeitimas (persvarstytas Protokolas dėl Airijos ir Šiaurės Airijos)	2019-10-17
Jungtinės Karalystės išstojimo iš Europos Sąjungos sutarties įsigaliojimas	2020-02-01
Sutarties numatyto pereinamojo laikotarpio pabaiga	2020-12-31

Apžvelgus „Brexit“ raidą, toliau svarbu įvertinti Jungtinės Karalystės išstojimo priežastis. Literatūros šaltinių analizė, parodė, kad buvo daug priežasčių, dėl kurių Jungtinė Karalystė planavo palikti Europos Sąjungą. Kaip svarbiausias galima išskirti kelias. Pirmoji priežastis – Jungtinės Karalystės noras sumažinti imigrantų skaičių. Jungtinė Karalystė siekė, kad skirtumas tarp atvykstančiųjų ir išvykstančiųjų žmonių iš Jungtinės Karalystės per metus skaičius neviršytų 100 000 žmonių. Jungtinės Karalystės valdžia imigrantams kaip prioritetą išklė aukšto išsilavinimo turėjimą. Susiklosčius tokiai situacijai ir atsiradus įvairiems neaiškumams, lietuviams Jungtinės Karalystės emigracijos kryptis tapo ne tokia patraukli kaip seniau. Visgi, Jungtinės Karalystės veiksmai pasiekė rezultatų. 2018 m. birželį kasmetinė grynoji migracija sudarė 273 000 žmonių, o tai 4,2 % mažiau palyginus su 2017 m. duomenimis. Antroji priežastis – didelis lėšų įnašas į bendrą Europos Sąjungos biudžetą ir pernelyg griežtas verslo reguliavimas (Europos Komisija, 2019).

2016 m. birželio 23 d. Jungtinės Karalystės piliečiai pradėjo balsavimą už pasitraukimą iš Europos Sąjungos. Balsavimas įvyko po ilgų derybų dėl susitarimo, kuris padėtų Jungtinei Karalystei konkuruoti su Europos Sąjungos šalimis. Balsavimo rezultatai: 51,9 % (17,4 mln.) rinkėjų balsavo už „Brexit“, o 48,1 % (16,1 mln.) balsavo prieš (Verslo žinios, 2019).

Teisiškai Jungtinė Karalystė galėjo išstoti iš Europos Sąjungos, nes Europos Sąjungos sutarties, 50-ajame straipsnyje, yra numatyta procedūra, pagal kurią Europos Sąjungos narė gali išstoti iš organizacijos (TeisėPro, 2021).

Jungtinei Karalystei išstojus iš Europos Sąjungos, Europos Parlamentas pritarė Europos Sąjungos ir Jungtinės Karalystės prekybos ir bendradarbiavimo susitarimui. Šis susitarimas nustatė šalių santykius po „Brexit“. Europos parlamentas pozityviai įvertino prekybos ir bendradarbiavimo susitarimą, kurio tikslas – apriboti Jungtinės Karalystės išstojimo iš Europos Sąjungos padarinius. Europos parlamentas šį susitarimą dėl laisvos prekybos ir sąžiningos konkurencijos garantijos įvertino ganėtinai teigiamai (TeisėPro, 2021).

### **„Brexit“ poveikis tarptautinei prekybai**

Po „Brexit“ įsigaliojimo Europos Sąjunga liko sudaryta iš 27 šalių. Europos Sąjungos populiacija sumažėjo 13 %. Taip pat galima teigti, kad Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos, paskatino kitas Europos Sąjungos šalis imtis panašių veiksnių ir taip susilpnino Europos Sąjungos tarpusavio pasitikėjimą ir vienybę. Jungtinė Karalystė pasižymėjo viena iš didžiausių Europos Sąjungos ekonomikų. Tarptautinės prekybos su Jungtine Karalyste apribojimas paveikė finansų, automobilių pramonės, vaistų gamybos ir kitus sektorius. Jungtinės Karalystės „Brexit“ kai kuriuos sektorius paveikė neigiamai, o kai kuriuos priešingai (StudySmarter, 2021).

Manoma, kad „Brexit“ Europos Sąjungos narėms atnešė tik neigiamus padarinius, nuostolius, bet tai nėra tiesa. Apie 10 % Jungtinės Karalystės bankų turto buvo perkelta iš šalies vidaus į Europos Sąjungą, maždaug 440 bankų ir kitų finansinių įstaigų paliko Jungtinės Karalystės ir persikėlė savo verslą į Europos Sąjungos šalis. Tai taip pat reiškia, kad daug darbo vietų buvo perkelta į Europos Sąjungos šalis. Svarbiausiu Europos Sąjungos akcijų prekybos miestu tapo Amsterdamas, kuris pakeitė prieš tai buvusį Londoną. Tačiau dėl „Brexit“ Europos Sąjungos šalys prarado dalį užsienio investicijų (Majbour, 2022).

Europos Sąjunga yra viena iš pagrindinių Jungtinės Karalystės automobilių importuotojų. Ji importuodavo apie 70 % Jungtinėse Karalystėse pagamintų automobilių. Galima teigti, kad dėl „Brexit“ Europos Sąjungos šalims atsirado galimybė plėtoti automobilių gamybą ir patenkinti atsiradusią paklausą (Majbour, 2022).



Po „Brexit“ referendumo pastebimas panašus ekonomikos augimas tiek Europos Sąjungos šalyse, tiek Jungtinėse Karalystėse. Kalbant apie COVID-19 pandemiją, tai ji negatyviai paveikė Europos Sąjungos šalių ir Jungtinės Karalystės ekonomikas, tačiau Jungtinė Karalystė patyrė didesnius nuostolius (Majbour, 2022).

Jungtinė Karalystė skirdavo daugiausiai lėšų Europos Sąjungos biudžetui iš visų Europos Sąjungos šalių. Jungtinė Karalystė buvo viena iš dešimties Europos Sąjungos šalių, kurios Europos Sąjungos biudžetui skirdavo 10 kartų daugiau lėšų nei gauna. Po „Brexit“ Europos Sąjungos šalys privalėjo imtis veiksmų, siekiant sureguliuoti savo biudžetą. Europos Sąjungos šalys privalėjo mažinti išlaidas ir iš Europos Sąjungos narių rinkti didesnes įmokas į savo biudžetą. Iš visų Europos Sąjungos šalių „Brexit“ labiausiai paveikė Vokietiją (StudySmarter, 2021).

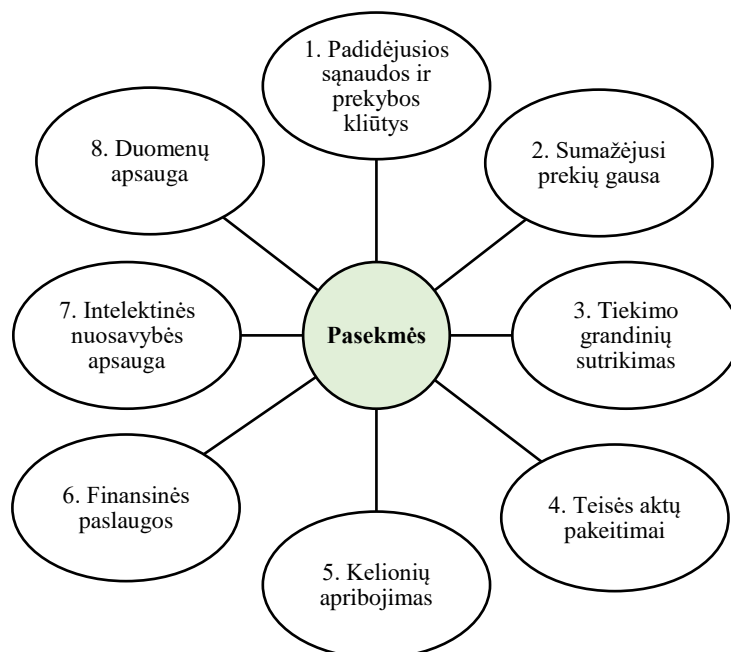
Vokietija yra viena iš stipriausiai prekiaujančių šalių visoje Europos Sąjungoje. Mažėjantis eksportas į Jungtines Karalystes, privertė Vokietiją ieškoti alternatyvios rinkos. Dėl Jungtinės Karalystės rinkos praradimo Europos Sąjungos šalys padidino tarpusavio tarptautinę prekybą ir prekybą su besivystančiomis šalimis. Tačiau tai, kad Europos Sąjungos šalys prekiauja ne tik su Europos Sąjungos narėmis reiškia, kad tokiu atveju jos patiria didesnius prekybos apribojimus. Europos Sąjungos šalių tarpusavio tarptautinė prekyba ir tarptautinė prekyba su ne Europos Sąjungos šalimis negali kompensuoti Jungtinės Karalystės rinkos praradimo. 2020 m. Vokietijos importas iš Jungtinės Karalystės sumažėjo 8,5 %. Šį sumažėjimą daugiausiai lėmė biurokratija ir papildomos importo išlaidos, atsiradusios po „Brexit“. Taip pat po „Brexit“ Europos Sąjungos įmonės sumažino investicijas Jungtinėse Karalystėse, o tai pablogino politinius ir tarptautinės prekybos santykius (Majbour, 2022).

Kaip matyti iš pateiktų duomenų (žr. 2 lentelė), Jungtinė Karalystė turi tvirtą vartotojų bazę. Jungtinės Karalystės HFCE (namų ūkių galutinio vartojimo išlaidos) yra gana didelės (Zamžickas, 2021).

**2 lentelė. Daugiausiai vartojančių rinkų sąrašas (sudaryta autorių pagal Zamžickas, 2021)**

Eil. Nr.	Šalis	HFCE (milijonai Jungtinių valstijų dolerių nominaliai)	%, kurį sudaro BVP	Metai
1.	 JAV	18 071 110	69 %	2023
2.	 Europos Sąjunga	8 762 887	51 %	2021
3.	 Kinija	6 804 921	38 %	2021
4.	 Japonija	2 356 919	56 %	2018
5.	 Indija	2 224 255	65 %	2023
6.	 Vokietija	2 022 746	52 %	2019
7.	 Jungtinė Karalystė	1 835 014	65 %	2019
8.	 Prancūzija	1 458 961	54 %	2019

Aptarus „Brexit“ poveikį bendrai tarptautinei prekybai tarp Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalių, galima panagrinėti, koks „Brexit“ poveikis yra konkrečiai Europos Sąjungos šalių vartotojams ir verslui (žr. 2 pav.) (Markauskas, 2016).



2 pav. „Brexit“ pasekmės Europos Sąjungos šalių vartotojams ir verslui (sudaryta autorių pagal Markauskas, 2016)

Viena iš „Brexit“ pasekmių vartotojams ir verslui yra padidėjusios sąnaudos ir prekybos kliūtys. Įvedus tarifus ir kitas prekybos kliūtis, Europos Sąjungos vartotojams tapo brangiau įsigyti prekes, kurios anksčiau buvo importuojamos iš Jungtinės Karalystės. Tai apima daugelį produktų, tokių kaip maistas, drabužiai ir elektronika. Išaugusius kaštus pajautė ir vartotojai, ir įmonės, kurios turėjo daugiau mokėti už žaliavas ir galutinę produkciją (Verslo žinios, 2022).

Antroji pasekmė – sumažėjusi prekių gausa. Kai kurie Jungtinės Karalystės gaminiai Europos Sąjungos vartotojų nebesiekia dėl padidėjusių importo išlaidų. Tam tikrais atvejais, tai lėmė atitinkamų produktų trūkumą arba sumažėjusį prieinamų produktų kiekį vartotojams. Pavyzdžiui, kai kurie Jungtinės Karalystės išsikūrę mados prekių ženklai nustojo prekiauti su Europos Sąjungos šalimis dėl padidėjusių verslo išlaidų (Verslo žinios, 2019).

Trečioji pasekmė yra tiekimo grandinių sutrikimas. Dėl „Brexit“ sutriko tiekimo grandinės, todėl vėluoja prekių pristatymas ir didėja išlaidos. Tai paveikė daug pramonės šakų, įskaitant gamybą, mažmeninę prekybą ir sveikatos priežiūrą. Ypač tai pastebima maisto sektoriuje, kur dėl vėlavimų šalių tarpusavio sienų punktuose, kai kuriose Europos Sąjungos šalių dalyse trūko šviežių produktų (Verslo žinios, 2022).

Ketvirtoji pasekmė – teisės aktų pakeitimai. Jungtinės Karalystės gaminiams dabar galioja kitokie reglamentai nei Europos Sąjungos šalių gaminiams, todėl pasikeitė ženklavimo reikalavimai ir kiti reglamentai. Dėl to Jungtinės Karalystės įmonėms yra sunkiau parduoti savo gaminius Europos Sąjungos šalyse. Tai taip pat turi įtakos tam tikrų produktų prieinamumui (Verslo žinios, 2022).

Penktoji pasekmė yra kelionių apribojimas. Jungtinės Karalystės piliečiai daugiau negali laisvai keliauti Europos Sąjungos šalių viduje ir atvirkščiai. Tai sukėlė papildomų išlaidų turistams, kurie dabar turi gauti vizas arba sumokėti kelionių draudimą. Be to, ši situacija prailgino aptarnavimo laiką pasienio kontrolės punktuose (Majbour, 2022).

Šeštoji pasekmė – finansinės paslaugos. Daugelis Jungtinės Karalystės finansų paslaugų teikėjų prarado savo teises, leidžiančias jiems veikti Europos Sąjungos šalyse be papildomų reguliavimo patvirtinimų. Dėl to daugelis Jungtinės Karalystės finansinių paslaugų teikėjų perkėlė dalį ar visą savo veiklą į Europos Sąjungos šalis, o tai paveikė jų klientus Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalyse (StudySmarter, 2021).

Septintoji pasekmė yra intelektinės nuosavybės apsauga. Jungtinės Karalystės įmonės daugiau nebegali naudotis Europos Sąjungos lygmens prekės ženklų ir patentų apsauga. Tai reiškia, kad šioms įmonėms yra sunkiau apginti savo intelektinę nuosavybę Europos Sąjungos šalyse (Verslo žinios, 2022).

Dar viena pasekmė – duomenų apsauga. Jungtinė Karalystė nebeturi vadovautis Europos Sąjungos duomenų apsaugos reikalavimais, t. y. Jungtinės Karalystės įmonės dabar laikomos trečiosiomis šalimis duomenų apsaugos požiūriu. Visa tai sudaro papildomas išlaidas ir reguliavimo našta Jungtinės Karalystės įmonėms, kurios tvarko Europos Sąjungos narių piliečių duomenis (Deklarantai, 2021).

Apibendrinant, galima teigti, kad „Brexit“ poveikis Europos Sąjungos šalių vartotojams ir verslui yra gana stiprus. Be visų išvardintų pasekmių vartotojams, verslui yra dar ir kitų, bet šios turi didžiausią poveikį.

### Išvados

1. Tarptautinė prekyba – tai vienas iš svarbiausių tarptautinio bendradarbiavimo būdų. Tarptautinės prekybos sąvokoje atsispindi pasaulio šalių importo ir eksporto visuma. „Brexit“ – tai Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos. Jungtinė Karalystė išstojo iš Europos Sąjungos 2020 m. gruodžio 31 d. Pagrindinės išstojimo priežastys: Jungtinės Karalystės noras sumažinti imigrantų skaičių, didelis lėšų įnašas į bendrą Europos Sąjungos biudžetą ir pernelyg griežtas verslo reguliavimas.



2. Išskiriamos pagrindinės „Brexit“ pasekmės tarptautinei prekybai tarp Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalių: Europos Sąjungos šalys prarado dalį užsienio investicijų, sumažėjo importas ir eksportas tarp Jungtinės Karalystės ir Europos Sąjungos šalių, atsirado tam tikrų prekybos kliūčių, susijusių su tarifais, muitais ir kt. Taip pat įvardijamos konkrečios pasekmės Europos Sąjungos šalių vartotojams, verslui: padidėjusios sąnaudos, sumažėjusi prekių gausa, teisės aktų pakeitimai, kelionių apribojimas ir kt.

### Literatūra

1. Deklarantai. (2021). *Eksporto deklaracijos į Angliją*. <https://deklarantai.lt/eksporto-deklaracijos-i-anglija/>
2. Europos Komisija. (2019). *Jungtinės Karalystės išstojimo iš Sąjungos bei susitarimo poveikio mažinimas: suderintas Sąjungos požiūris*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0195&from=GA>
3. Klaipėdos prekybos, pramonės ir amatų rūmai. (2020). *Brexit pagal išstojimo sutartį: su muitinės veikla susiję klausimai*. <https://www.kcci.lt/file/manual/Brexit%20pagal%20susitarima.pdf>
4. Majbour, J. (2022). *Brexit and its Effect on the E.U. in Terms of the Economy: A Qualitative Content Analysis*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1667967/FULLTEXT01.pdf#%5B%7B%22num%22%3A208%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C72%2C167.8418%2C0%5D>
5. Markauskas, J. (2016). *Referendumas dėl Jungtinės Karalystės narystės Europos Sąjungoje: baigtis, turinti pasekmių visam pasauliui*. [https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/07\\_31660\\_ps-2016-1\\_markauskas\\_3.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/07_31660_ps-2016-1_markauskas_3.pdf)
6. Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė. (2021). „Brexit’as“. *ES ir JK santykiai*. <https://eur-lex.europa.eu/content/news/Brexit-UK-withdrawal-from-the-eu.html?locale=lt>
7. Oficiali Europos Sąjungos interneto svetainė. (2023). *ES istorija*. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu\\_lt](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu_lt)
8. Snieška, V., & Čiburienė, J. (2005). *Makroekonomika: vadovėlis ekonominių specialybių studentams*. Technologija.
9. StudySmarter. (2021). *Impact of Brexit on the EU*. <https://www.studysmarter.us/explanations/macroeconomics/macroeconomics-examples/impact-of-brexit-on-the-eu-economy/>
10. TeisėPro. (2021). *EP patvirtino prekybos ir bendradarbiavimo susitarimą su Jungtine Karalyste*. <https://www.teise.pro/index.php/2021/04/28/ep-patvirtino-prekybos-ir-bendradarbiavimo-susitarima-su-jungtine-karalyste/>
11. Verslo žinios. (2019). „Brexit“ – nuo ko viskas prasidėjo. <https://www.vz.lt/premium/verslo-klase/2019/03/10/brexit--nuo-ko-viskas-prasidejo>
12. Verslo žinios. (2022). *Naujos prekybos taisyklės po „Brexit“ sudavė rimtą smūgį JK ir ES prekybos ryšiams*. <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2022/05/02/naujos-prekybos-taisykles-po-brexit-sudave-rimta-smugi-jk-ir-es-prekybos-rysiams#ixzz81heEHDZB>
13. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2023). *Tarptautinė prekyba*. <https://www.vle.lt/straipsnis/tarptautine-prekyba/>
14. Zamžickas, M. (2021). *Jungtinė Karalystė. Rinkos apžvalga. ES ir JK susitarimas*. [https://www.cci.lt/wp-content/uploads/2021/02/Prezentacija\\_Vilniaus-PPAR\\_2021-02-18.pdf](https://www.cci.lt/wp-content/uploads/2021/02/Prezentacija_Vilniaus-PPAR_2021-02-18.pdf)

### CONSEQUENCES OF BREXIT ON INTERNATIONAL TRADE BETWEEN EUROPEAN UNION COUNTRIES

This article examines the consequences of Brexit, i.e. the withdrawal of the United Kingdom from the European Union, the international trade process between the United Kingdom and the countries of the European Union. It also discusses implications that affect many sectors, from tariffs and customs procedures to supply chains and logistics. The article highlights the impact of Brexit not only on the economy of the European Union countries, but also on the consumers and businesses of those countries. Consequences such as increased costs and trade barriers, reduced abundance of goods from the United Kingdom to European Union countries, disruption of supply chains and others are observed. Undoubtedly, the subject under consideration is relevant and important, as Brexit has had significant consequences for international trade relations between the United Kingdom and the countries of the European Union.

Keywords: Brexit, international trade, European Union, United Kingdom.

# BVP IR ALTERNATYVŪS EKONOMIKOS AUGIMO MATAI: ES ŠALIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ 2009–2019 M.

*Austėja Laukytė (stud.), vadovė dr. Rozita Susnienė*

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Straipsnyje aptariama BVP esmė ir problematika, kaip alternatyvūs ekonomikos matavimo rodikliai, pateikiami žalioji BVP, atsinaujinančios energijos suvartojimas ir CO<sub>2</sub> emisijos kiekis. Diskutuojama, ar BVP tinkamai atspindi valstybės ekonominį augimą, aptariami žalioji BVP, kaip alternatyvaus ekonominio augimo mato, privalumai, plačiau nagrinėjami papildomi rodikliai, kurie yra svarbūs žalioji BVP apskaičiavimui. Straipsnyje analizuojami atskirų pasirinktų ES šalių empiriniai duomenys. Šią temą svarbu nagrinėti, nes dauguma valstybių ekonominį augimą pasiekia aplinkai žalingomis priemonėmis, todėl svarbu tinkamai įvertinti ekonomikos augimą, atsižvelgiant į aplinkai sukeltus padarinius.

Raktiniai žodžiai: BVP, žalioji BVP, ekonomikos augimas.

## Ivadas

**Temos aktualumas.** Svarbu suprasti, kaip BVP ir kiti su juo susiję rodikliai atspindi šalies ekonominį augimą. BVP leidžia įvertinti šalies ekonomikos dydį ir stebėti, kaip ekonomika kinta laike, bei palyginti atskirų šalių ekonomikos išsivystymo lygį. Tačiau pastaruoju metu plačiai diskutuojama, ar tradiciniai ekonominės veiklos ir plėtros rodikliai, tokie kaip bendrasis vidaus produktas (BVP), tinkamai atspindi aplinkosaugos problemas ir tvarios ekonomikos vystymąsi. Šiame tyrime, kaip ekonomikos augimo matas, analizuojamas alternatyvus rodiklis – žalioji BVP.

**Tyrimo problema** – kaip vertinti šalies ekonominį augimą naudojant tradicinius BVP rodiklius ir alternatyvius rodiklius?

**Tikslas** – išsiaiškinti BVP rodiklio esmę ir jo naudojimo problematiką, rasti alternatyvius rodiklius šalių ekonominio augimo spartai nustatyti, atliekant ES šalių lyginamąją analizę.

### Uždaviniai:

1. Atskleisti BVP rodiklio esmę ir problematiką;
2. Išsiaiškinti, kokie alternatyvūs rodikliai gali būti naudojami šalių ekonominiam augimui atspindėti;
3. Išanalizuoti, ar prie tradiciškai naudojamų rodiklių tikslinga naudoti ekologinius rodiklius;
4. Palyginti pasirinktų ES šalių ekonominį augimą pagal realųjį BVP ir žaliąjį BVP.

**Tyrimo objektas** – ekonomikos augimo matai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros lyginamoji analizė, statistinių duomenų analizė, grafinė analizė.

## Ekonominio augimo matavimo BVP ir alternatyviais rodikliais teorinis pagrindimas

Vienas iš svarbiausių ekonomikos augimo rodiklių yra bendrasis vidaus produktas. BVP yra visų šalyje veikiančių ūkio vienetų pagamintų galutinių produktų piniginės vertės rezultatas (Jonuškienė, 2023). Jis apibrėžiamas kaip bendra prekių ir paslaugų, pagamintų šalyje per tam tikrą laikotarpį, vertė. Šis rodiklis leidžia nustatyti, ar ekonomika traukiasi, ar plečiasi, ar gresia infliaciniai procesai ir pan. BVP yra svarbus šalies ekonominės gerovės rodiklis, leidžiantis įvertinti šalies ekonomikos dydį, stebėti, kaip keitėsi ekonominė veikla bėgant laikui ir palyginti su kitomis šalimis. BVP gali būti išreikštas nominalia arba realia verte. Nominalusis BVP skaičiuojamas pagal sukurtų prekių ir paslaugų vertę, todėl atspindi ne tik produkcijos vertę, bet ir bendrosios produkcijos kainodaros pokyčius. Realusis BVP koreguojamas atsižvelgiant į infliaciją (kainų lygio pokyčius), kad atspindėtų realiosios produkcijos pokyčius. Pagrindinis skirtumas tarp nominaliojo BVP ir realiojo BVP yra tas, kad nominalusis BVP neįtraukia kainų pokyčių dėl infliacijos. Dėl šios priežasties yra tikslingiau naudoti realųjį BVP (Fernando, 2023). BVP gali būti matuojamas naudojant tris skirtingus metodus: išlaidų, gamybos ir pajamų. Dažniausiai BVP vertinamas ir analizuojamas išlaidų metodu, kuris parodo galutiniam vartojimui, bendrojo kapitalo formavimui ir eksportui sunaudotų prekių ir paslaugų sumą, atėmus importą (Lietuvos Bankas, 2023). Nustatant BVP pagal šį metodą, išskiriamos keturios pagrindinės visuminės išlaidos:

- Namų ūkių vartojimo išlaidos – tai suma, kurią namų ūkiai skiria galutinėms prekėms ir paslaugoms įsigyti. Tai didžiausia, stabiliausia ir mažiausiai kintanti BVP dalis. Vartojimo išlaidos yra vienas iš svarbiausių šalies rodiklių: kuo didesnės namų ūkių vartojimo išlaidos ir kuo mažesnė išlaidų dalis maistui, tuo aukštesnis šalies pragyvenimo lygis.

- Investicijos parodo, kokia yra šalies ekonominė situacija. Jeigu valstybės ekonomika yra stabili, tuomet galima teigti, kad valstybėje yra sudarytos palankios sąlygos verslui (dėl to bus daug ir investuotojų). Tiesioginių užsienio investicijų, perlaidų ir eksporto pokyčiai lemia valstybės ekonominio augimo raidą. Tiesioginės užsienio investicijos yra svarbiausias išorinis finansinis išteklius, prisidedantis prie valstybės ekonominės plėtros. Besivystančios

šalys siekia pritraukti užsienio investicijas, kad didintų savo technologinę pažangą, užsienio investicijos prisideda prie technologijų diegimo, modernizavimo ir tokiu būdu netiesiogiai prisideda prie ekonomikos augimo.

- Vyriausybės išlaidos – piniginiai ištekliai, kuriuos valstybė skiria tam, kad finansuotų savo veiklą ir programas. Jos gali skirtis priklausomai nuo valstybės politikos, ekonominės padėties ir kitų veiksnių. Vyriausybės išlaidos apima nuo išlaidų infrastruktūros projektams ir valstybės tarnybų bei viešųjų tarnybų darbuotojų atlyginimams iki biuro programinės įrangos pirkimo bei viešųjų pastatų priežiūros. Bendra šių išlaidų suma, neįskaičiuojant pavidimų išmokų ir skolos palūkanų, yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių bendrąjį vidaus produktą (Dollarhide, 2021). Pavidimo išmokos – tai išlaidos, nesusijusios su pirkimais, pvz., socialinio draudimo įmokos ar subsidijos ūkiui. Pagal J. M. Keinso ekonomikos teoriją, vyriausybės išlaidos yra priemonė visuminėms išlaidoms padidinti ir silpnai ekonomikai paskatinti.

- Grynas eksportas – šalies eksporto ir importo skirtumas. Šalies ekonominei plėtrai nėra palanku, jei importo apimtys yra didesnės nei eksporto. Remiantis eksporto skatinimo teorijomis, šalies tarptautinė prekyba yra esminis ekonomikos augimo veiksnys. Sėkmingas eksporto sektoriaus skatinimas leidžia vystyti šalių prieigai prie užsienio technologijų. Technologinės naujovės padeda pramonei vykdyti efektyvesnę ir išmanesnę gamybą, tai lemia didėjančias gamybos apimtis bei augantį BVP. Papildomai sukurta pramonės šakų produkcija, tikėtina, bus eksportuojama. Tad šiuo atveju didėjanti gamyba lemia didėjantį eksportą. Be to, aukštesnis BVP lygis lemia didesnę importą iš užsienio, nes didėjančios pajamos suteikia šalies gyventojams daugiau perkamosios galios.

BVP vertinant gamybos metodu, yra nustatomas skirtumas tarp produkcijos vertės, atėmus prekių ir paslaugų, sunaudotų gaminant šią produkciją, vertę per ataskaitinį laikotarpį (Swedbank, 2023). Tai visų šalyje per metus pagaminamų prekių ar paslaugų suma. Taip pat šis metodas įtraukia prekes, kurios teikiamos vartotojams nemokamai.

BVP gali būti nustatomas taikant pajamų metodą, kai jis apskaičiuojamas, sudėjus visų rūšių pajamas, gautas gamybos procese (Swedbank, 2023). Nustatant BVP šiuo būdu, yra pridėjami dar du elementai: kapitalo nusidėvėjimo išlaidos (amortizacija) ir netiesioginiai mokesčiai. BVP nustatymo pajamų būdu metodas grindžiamas apskaitos realybe, kad visos išlaidos ekonomikoje turi būti lygios bendrosioms pajamoms, gautoms gaminant visas ekonomines prekes ir paslaugas.

Nepaisant to, kad BVP įvertinamas keliais skirtingais metodais, plačiai diskutuojama, kiek tiksliai jis atspindi šalių ekonominio augimo spartą. Nors bendrasis vidaus produktas ir yra patikimas rodiklis, jis vis dar iš esmės ignoruoja turto nusidėvėjimą ir ypač – žalą aplinkai, kurią sukelia ekonomikos augimas. Manoma, kad visuomenė turėtų siekti aukštesnio gerovės lygio, atsižvelgdama į aplinkosaugos problemas. Motyvų tokiai nuomonei yra daug: ekonominis motyvas (teigiama, jog BVP yra labai neadekvatus ir neteisingas matas, nes apima tik gamybą ir vartojimą, bet nepaiso socialinių kaštų, aplinkosaugos pasekmių ir pajamų nelygybės), ekologinis motyvas (visuomenei vis labiau rūpi eikvojami gamtos ištekliai ir užteršta aplinka), politinis motyvas (vadinamojo „žaliojo augimo“ samprata gali būti ne tik galimybė, bet ir rizika). Stjepanović, Tomić ir Škare (2017) nuomone, BVP, kuris yra skirtas lyginti ekonominį lygį tarp skirtingų šalių, yra neinformatyvus rodiklis, nes daugelis šalių pasiekia ekonominį augimą aplinkai žalingomis priemonėmis. Rinka ir gamta tarpusavyje yra labai susijusios, gamtos ištekliai skatina ekonomikos augimą, o pernelyg didelis rinkos ir ekonomikos augimas gali sunaikinti gamtos išteklius. Taip pat vis svarbesni tampa socialiniai ir visuomenės gerovės indikatoriai, kurie tiksliau įvertina šalies ekonominį stabilumą (Makovskaja, Okunevičiūtė-Neveauskienė, 2020). Dėl šios priežasties manoma, kad bendrasis vidaus produktas, kaip ekonominio augimo rodiklis, yra nepakankamai informatyvus. Pasak ekonomistės Coyle (IMFBlog, 2017), bendrasis vidaus produktas yra ekonominis rodiklis, tinkamesnis ankstesnei erai. Autorės nuomone, mūsų pasaulis vis sparčiau ir sparčiau vystosi, šalys išranda vis daugiau technologinių naujovių, bet dažnai dėl šių naujovių nukenčia aplinka, todėl reikia atkreipti dėmesį į daugiau skirtingų faktorių, galinčių sąlygoti ekonominį stabilumą. Dabartiniams laikams yra svarbu tinkamai identifikuoti žmogiškojo indėlio svarbą, norint įvertinti ekonominį stabilumą šalyse, ko BVP tiksliai neatspindi. Svarbu nustatyti, kokias priemones šalys naudoja, siekdamos skatinti ekonominį augimą.

Kylant vis daugiau diskusijų, susijusių su tikslesniu ekonominio augimo nustatymu, daugybė mokslininkų ir ekonomistų bandė apskaičiuoti ekonominį augimą, siūlydami alternatyvius rodiklius, į kuriuos įeitų skirtingi aspektai. Mokslininkai Stjepanović, Tomić ir Škare (2017) pateikė kiek kitokį BVP matą – žaliąjį BVP. Šio rodiklio skaičiavimas išsiskiria tuo, kad autoriai kruopščiai įvertino ir apskaičiavo faktines aplinkos taršos ir alternatyvias išlaidas, ir taip atsižvelgė į tam tikrus socialinių kaštų aspektus. Šio tyrimo rezultatas pateikė alternatyvią BVP versiją, įtraukiant atliekų susidarymą, CO<sub>2</sub> išmetimą į atmosferą ir kitų gamtos išteklių suvartojimą. Žaliojo BVP nustatomas, iš tradicinio BVP atėmus aplinkos taršos ir gamtos išteklių eikvojimo kaštus. Visi šie kintamieji atskirai veikia kaip mažinantys BVP veiksniai. Kaip teigia mokslininkai, šis rodiklis atspindi ekonomikos augimą atsižvelgiant į poveikio aplinkai aspektą. Mokslininkai teigia, kad šis rodiklis idealiai neatspindi tikrosios nacionalinės produkcijos vertės, tačiau vertina tai kaip bandymą paskatinti tolesnes diskusijas apie žaliąjį ekonomikos augimą įvairiose besivystančiose ir išsivysčiusiose šalyse. Visgi, nors bendrasis vidaus produktas ir neatspindi visų šių dienų aktualijų, tačiau yra pagrįstas politinėmis nuostatomis ir mokslinėmis teorijomis, todėl iš visų rodiklių jis dažniausiai naudojamas vertinant sudėtingą ekonominę sistemą.

Tiriant BVP augimo pokyčius, aktualu atsižvelgti į atsinaujinančios energijos sunaudojimo kiekį, kaip papildomą ekonominio augimo rodiklį. Atsižvelgiant į spartėjantį klimato atšilimą ir tvaresnio gyvenimo tendencijas, tampa aktualu, kad energija būtų gaunama iš atsinaujinančių energijos šaltinių. Šiuo tikslu Europos Sąjungos Taryba buvo numačiusi, kad iki 2020 metų 20 proc. ES suvartojamo energijos kiekio turi būti gaunama iš atsinaujinančių šaltinių. Remiantis Eurostat (2023) duomenimis, šis tikslas buvo pasiektas: 2020 metais 22 proc. visos suvartojamos energijos sudarė žalią energiją. Autorių Chica-Olmo, Sari-Hassoun ir Moya-Fernández (2020) nuomone, iškastinio kuro

energijos naudojimas gali sumažinti šalies technologinį efektyvumą, kas sąlygotų mažėjantį BVP, o kartu – ir lėtėjantį ekonominį augimą. Autorių nuomone, BVP pasiskirstymo lygis Europoje nėra atsitiktinis. Šiaurės ir Vidurio Europoje strategiškai įsikūrusios pasiturinčios valstybės, kurių BVP, tenkantis vienam gyventojui, yra aukštesnis, lyginant su Pietryčių Europos valstybėmis. Aukštą BVP, tenkantį vienam gyventojui, ir daug atsinaujinančios energijos resursų turinčios valstybės dažniausiai yra kaimynės. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, konkrečiai šaliai padidinus atsinaujinančios energijos suvartojimą 1 proc., tai turės nuo 0,025 proc. iki 0,056 proc. įtakos BVP augimui valstybių, kurios yra reikšmingai susijusios su konkrečia šalimi. Šiam poveikiui daugiausia įtakos turi atstumas tarp konkrečios šalies ir susijusių valstybių: kuo šis atstumas mažesnis, tuo kaimyninėms valstybėms daroma įtaka yra didesnė. Svarbi ir kaimyninių šalių priimta atsinaujinančios energijos vartojimo politika. Taigi, konkrečiai šaliai pakeitus atsinaujinančios energijos vartojimo politiką, gali pasikeisti ne tik šios šalies ekonomikos augimas (tiesioginis poveikis), bet ir kaimyninių šalių ekonomikos augimas (netiesioginis poveikis).

Kadangi visame pasaulyje yra sunaudojama labai daug iškastinio kuro ir jo apimtys vis didėja, aplinkoje didėja ir išmetamo CO<sub>2</sub> kiekis. Ryšys tarp ekonomikos augimo, energijos naudojimo ir anglies dvideginio išmetimo yra aktualus tyrimų sritis. Nors žemės ūkio sektorius yra svarbus ekonomikos augimui, jis taip pat prisideda prie šiltnamio efekto sukeliančių dujų išmetimo ir daro neigiamą poveikį aplinkos būklei. Ekonomikos augimo ir aplinkos taršos ryšys yra vienas iš labiausiai diskutuojamų klausimų mokslinėje literatūroje. Šis ryšys daugiausia analizuojamas, tikrinant aplinkos *Kuznetso kreivės* prielaidos pagrįstumą. Aplinkos *Kuznetso kreivė* parodo ryšį tarp įvairių aplinkos blogėjimo (vandens užterštumo, šiukšlių ir kt.) rodiklių ir ekonominės raidos, ji dažniausiai išreiškiama pajamomis (arba BVP) vienam gyventojui. 1955 m. mokslininkai tyrė ryšį tarp pajamų nelygybės ir pajamų vienam gyventojui skirtinguose ekonomikos vystymosi etapuose (Kuznets, 1955). Šis ryšys žinomas kaip *Kuznetso kreivė*. Ekonomistai remiasi šia koncepcija darydami prielaidą, kad toks pat ryšys egzistuoja tarp aplinkos blogėjimo laipsnio ir pajamų augimo. Ekonomikos augimo ir aplinkos taršos ryšys laikomas vienu iš svarbiausių aplinkos ekonomikos santykių, o viena iš pagrindinių jo prielaidų yra ta, kad tarp aplinkos blogėjimo ir pajamų vienam gyventojui yra atvirkštinis U formos ryšys (Pranskūnienė, 2019). Autoriai Mundaca, Markandya ir Nørgaard (2013) ištyrė ryšį tarp CO<sub>2</sub> išmetimo ir ekonomikos augimo dvylikoje Vakarų Europos šalių, ir rezultatai parodė, kad tarp BVP vienam gyventojui ir anglies dioksido išmetimo yra atvirkštinis U formos ryšys. Be to, buvo nustatyta, jog įvairios aplinkosaugos reikalavimai mažina aplinkos *Kuznetso kreivę* ir net gali pakeisti kreivės posūkio tašką. Taigi, nemažai skirtingų mokslininkų įrodė egzistuojantį ryšį tarp BVP ir CO<sub>2</sub> išmetimo. Todėl galima teigti, kad tai – rodiklis, kurį svarbu įvertinti, tiriant šalių ekonominį augimą.

### ES šalių ekonominio augimo tradicinių ir alternatyvių rodiklių lyginamoji analizė

Vertinant pasirinktų ES valstybių ekonominį augimą, realusis BVP naudojamas kaip tradicinis rodiklis, o kaip alternatyvūs rodikliai pasirinkti žaliasis BVP, atsinaujinančios energijos sunaudojimas ir CO<sub>2</sub> emisijos kiekis. Papildomi rodikliai pasirinkti, siekiant tiksliau apibūdinti ES šalių ekonominį augimą, atsižvelgiant į tvarų vystymąsi. Nagrinėjamas laikotarpis yra nuo 2009 metų iki 2019 metų. Pasirinktos ES šalys iš skirtingų regionų: Lietuva (Baltijos šalių regionas), Švedija (Skandinavija), Vokietija (Vakarų Europa), Italija (Pietų Europa), Graikija (Pietų Europa), Rumunija (Rytų Europa) (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. ES šalių realusis BVP, 2009 m. ir 2019 m. (Eur) bei realiojo BVP pokytis 2009–2019 m. (proc.)**

Šalis	2009 m. RBVP, Eur	2019 m. RBVP, Eur	RBVP pokytis (2009–2019 m.), proc.
Vokietija	2 445 730 €	3 473 260 €	42,01%
Italija	1 577 256 €	1 796 649 €	13,91%
Švedija	314 638 €	476 870 €	51,56%
Graikija	237 534 €	183 351 €	-22,81%
Rumunija	125 214 €	224 179 €	79,04%
Lietuva	26 897 €	48 916 €	81,87%

Nagrinėjant analizuojamų ES valstybių realiojo BVP duomenis galima teigti, kad analizuojamu 2009–2019 m. laikotarpiu didžiausias augimo pokytis pastebimas Lietuvoje ir Rumunijoje. Vokietijos ekonomika, pagal realiojo BVP apimtį, yra didžiausia iš pasirinktų šalių, pastebimas žymus BVP augimas analizuojamu laikotarpiu. Vertinant Graikijos BVP duomenis, pastebėtina, kad tai vienintelė iš analizuojamų šalių, kurios ekonomika susitraukė. Italijos ekonomika augo nežymiai (14 proc.). Vertinant Švedijos realiojo BVP augimą, pastebėtina, kad ekonomika reikšmingai augo (52 proc.).

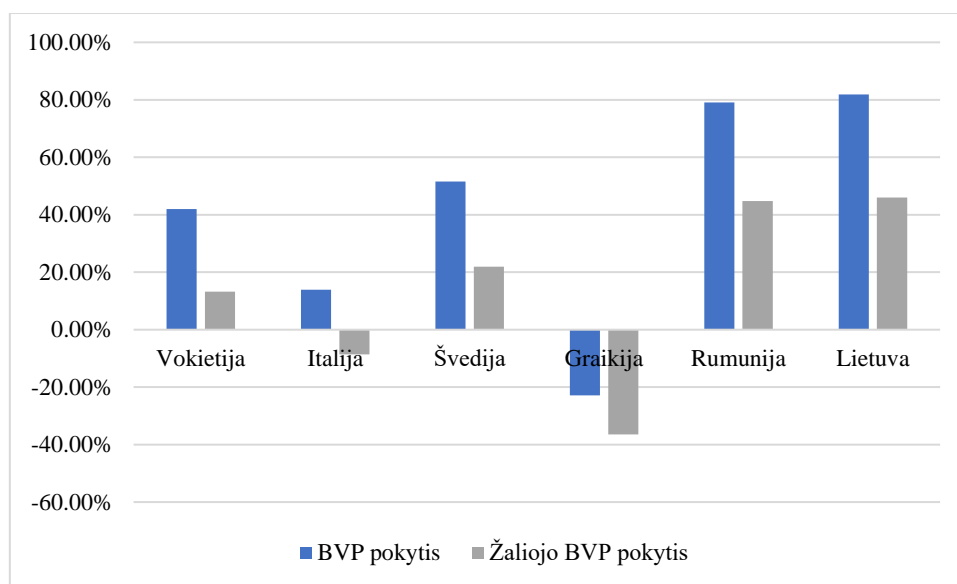
Nagrinėjant analizuojamų ES valstybių žaliojo BVP duomenis pastebėtina, kad didžiausias žaliojo BVP augimas vyko Lietuvoje ir Rumunijoje (atitinkamai 46 proc. ir 45 proc.) (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. ES šalių žaliasis BVP 2009 m. ir 2019 m. (mlrd. Eur) bei žaliojo BVP pokytis 2009–2019 m., proc.**

Šalis/Metai	2009 m.	2019 m.	Pokytis (2009–2019 m.)
Vokietija	3 386 €	3 837 €	13,29%
Italija	2 185 €	1 996 €	-8,64%
Švedija	434 €	530 €	21,88%
Graikija	329 €	209 €	-36,43%
Rumunija	172 €	248 €	44,73%
Lietuva	37 €	54 €	46,02%

Vokietijoje žaliasis BVP analizuojamu laikotarpiu padidėjo 13 proc., Graikijoje ir Italijoje pastebimas neigiamas pokytis: Graikijoje žaliasis BVP sumažėjo net 36 proc., Italijoje – 9 proc. Švedijoje analizuojamu laikotarpiu stebimas reikšmingas žaliojo BVP augimas (22 proc.).

Lyginant BVP ir žaliojo BVP pokyčius galima teigti, kad tendencijos nėra identiškos, tačiau panašios (žr. 1 pav.). Vertinant Vokietijos duomenis, pastebima, kad realiojo BVP pokytis yra reikšmingai didesnis už žaliojo BVP augimą. Tai reiškia, kad nors Vokietijos ekonomika sparčiai augo, per mažai dėmesio buvo skiriama tvariam ekonomikos vystymuisi.

**1 pav. ES šalių realiojo BVP ir žaliojo BVP pokytis 2009–2019 m., proc.**

Pastebima, kad Graikijos ekonomika traukėsi, šalies ir realiojo BVP, ir žaliojo BVP augimas buvo neigiamas, o didesnis Graikijos žaliojo BVP nuosmukis reiškia, kad buvo atsisakoma tvarumo principų. Analizuojant Italijos duomenis galima teigti, kad realusis BVP augo lėčiau nei kitų analizuojamų valstybių, o žaliasis BVP turėjo tendenciją mažėti. Galima daryti išvadą, kad Italijos ekonominis augimas nebuvo tvarus, nebuvo atsižvelgiama į socialinius ir ekologinius kaštus. Lietuvoje pastebimas abiejų rodiklių žymus augimas, tačiau galima teigti, kad kaip ir kitose analizuojamose valstybėse, per mažai dėmesio skiriama tvariam ekonomikos augimui, kadangi beveik pusė BVP augimo yra netvarus, neatsižvelgiama į aplinkos išsaugojimą. Panaši situacija matoma ir Rumunijoje. Kadangi abi šios valstybės analizuojamu laikotarpiu buvo priskiriamos pereinančioms ekonomikoms, jų augimo tendencijos yra panašios, abiem šalims būdingi spartūs abiejų rodiklių augimo tempai. Švedijos ekonomikai būdinga ta pati tendencija – beveik pusė ekonominio augimo nebuvo paremta tvarumo ir aplinkos išsaugojimo principais.

Nagrinėjant ES valstybių CO<sub>2</sub> emisijos duomenis, galima pastebėti, kad ne visose šalyse CO<sub>2</sub> emisija augo (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. ES šalių CO<sub>2</sub> emisija 2009 m. ir 2019 m., kilotonomis, ir pokytis 2009–2019 m., proc.**

Šalis	2009 m., kt	2019 m., kt	Pokytis, proc.
Vokietija	720547,165	741854,457	2,96%
Italija	401591,505	389635,263	-2,98%
Švedija	43065,248	49896,562	15,86%
Graikija	91942,691	71542,125	-22,19%

Rumunija	81576,082	72584,856	-11,02%
Lietuva	12519,138	15896,235	26,98%

Pastebima, kad Graikijoje, Rumunijoje ir Italijoje išmetamų teršalų kiekis mažėjo. Tikėtina, kad CO<sub>2</sub> emisijos mažėjimui Graikijoje įtakos turėjo mažėjančios gamybos apimtys. Nežymus teršalų išmetimo padidėjimas pastebimas Vokietijoje (3 proc.), tačiau absoliutiniu dydžiu šios valstybės CO<sub>2</sub> emisija yra didžiausia. Lyginant su analizuojamomis šalimis, Lietuvoje išmetamas mažiausias CO<sub>2</sub> kiekis, bet per analizuojamą laikotarpį CO<sub>2</sub> emisijos pokytis Lietuvoje buvo didžiausias (27 proc.).

Nagrinėjant ES valstybių atsinaujinančios energijos sunaudojimo apimtis, lyginant su visu sunaudojamu energijos kiekiu, pastebėtina, kad šis rodiklis visose analizuojamose valstybėse augo (žr. 4 lent.). Sparčiausias augimas pastebimas Graikijoje (101,41 proc.), tačiau 2009 m. Graikijoje atsinaujinančios energijos buvo sunaudojama mažiausiai (9,19 proc.) tarp analizuojamų valstybių. Taip pat reikšmingas pokytis matomas Vokietijoje (60,17 proc.) ir Lietuvoje (66,90 proc.). Pastebėtina, kad 2009 m. ir 2019 m. Lietuvoje buvo sunaudojama didesnė atsinaujinančios energijos dalis nei Vokietijoje. Galima pastebėti, kad Švedijoje vyrauja aukštas žaliosios energijos naudojimo lygis 2009 m ir 2019 m., tačiau pokytis, lyginant su kitomis analizuojamomis valstybėmis, nėra aukštas. Lėčiausiai atsinaujinančios energijos sunaudojimas augo Rumunijoje (6,32 proc.).

#### 4 lentelė. ES šalių atsinaujinančios energijos dalis bendrame sunaudojamos energijos kiekyje 2009 m. ir 2019 m., ir pokytis 2009–2019 m., proc.

Šalis	2009 m., proc	2019 m., proc	Pokytis, proc.
Vokietija	10,72%	17,17%	60,17%
Italija	12,54%	17,27%	37,72%
Švedija	45,71%	52,88%	15,69%
Graikija	9,19%	18,51%	101,41%
Rumunija	22,14%	23,54%	6,32%
Lietuva	20,09%	33,53%	66,90%

Italijoje pastebimas reikšmingas atsinaujinančios energijos dalies, bendrame sunaudojamos energijos kiekyje augimas (37 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad aukštais ekonomikos augimo tempais pasižyminčioms šalims dažniausiai yra būdingi ir spartūs alternatyvių ekonomikos matavimo rodiklių didėjimo tempai. Ir priešingai, lėčiau augančioms ar pasižyminčioms lėtėjančiais augimo tempais šalims (kaip, pvz., Graikija) dažnu atveju būdingi ir lėtesni alternatyvių ekonomikos matavimo rodiklių didėjimo tempai. Galima teigti, kad aukštesnio ekonomikos išsivystymo lygio šalys labiau atsižvelgia į tvarumo ir aplinkos išsaugojimo principus.

#### Išvados

1. Realusis BVP yra vienas iš dažniausiai naudojamų rodiklių, atspindinčių šalies ekonominį augimą. Šis rodiklis leidžia spręsti, ar ekonomika traukiasi, ar plečiasi. Labiausiai paplitęs BVP įvertinimo būdas yra išlaidų metodas, kuriuo apskaitomos keturios pagrindinės suminės išlaidos, tokios kaip namų ūkių vartojimo išlaidos, vyriausybės išlaidos, investicijos bei grynasis eksportas. Nors bendrasis vidaus produktas ir yra patikimas rodiklis, jis kritikuojamas dėl to, jog vis dar iš esmės ignoruoja turto nusidėvėjimą ir ypač – žalą aplinkai, kurią sukelia augimas, todėl mokslininkai pabrėžia, kad, vertinant šalių ekonominį augimą, reikia atsižvelgti ir į alternatyvius rodiklius.

2. Alternatyvus ekonomikos augimo matas – žaliasis BVP. Šio rodiklio skaičiavimas išsiskiria tuo, kad yra įvertinamos faktinės aplinkos taršos ir alternatyviosios išlaidos. Žaliąjį BVP sudaro atliekų susidarymas, CO<sub>2</sub> emisijos ir kitų gamtos išteklių suvartojimas. Šis rodiklis skaičiuojamas, iš tradicinio BVP atėmus aplinkos taršos ir gamtos išteklių eikvojimo kaštus.

3. Norint tiksliai įvertinti valstybės ekonominį išsivystymo lygį, derėtų vertinti ne tik tradiciškai naudojamus rodiklius, bet atsižvelgti ir į alternatyvius rodiklius. Papildomi naudojami rodikliai parodo valstybių ekonominio augimo lygį ekologiniu aspektu, o tai leidžia tiksliau ir plačiau įvertinti šalių ekonominio augimo tvarumą.

4. Vertinant analizuojamų valstybių ekonominį augimą pagal realųjį BVP ir žaliąjį BVP galima teigti, kad matomas reikšminis skirtumas. Pastebima, kad visų analizuojamų valstybių realiojo BVP augimas buvo reikšmingai didesnis, nei žaliojo BVP. Galima daryti išvadą, kad dauguma ES šalių ekonomikos augimą skatina ne itin tvariais aplinkai sprendimais, tačiau taip pat galima teigti, kad aukštesnio ekonominio išsivystymo lygio šalys labiau atsižvelgia į tvarumo ir aplinkos išsaugojimo principus.

#### Literatūra

1. Caraianni, C., Lungu, C. I., & Dascălu, C. (2015). Energy consumption and GDP causality: A three-step analysis for emerging European countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 44, 198-210.

2. Chica-Olmo, J., Sari-Hassoun, S., & Moya-Fernández, P. (2020). Spatial relationship between economic growth and renewable energy consumption in 26 European countries. *Energy Economics*, 92, 104962.
3. Eurostat. (2023). Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat>
4. IMF Blog. (2017). *GDP: Falling Short*. Prieiga per internetą: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2017/12/22/gdp-falling-short>
5. Dollarhide, M. (2021). Government Purchases: Definition, Examples, Role in GDP. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/g/governmentpurchases.asp>
6. Fernando, J. (2023). Gross Domestic Product (GDP): Formula and How to Use It. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/g/gdp.asp>
7. Jonuškienė, Ž. (red.). (2023). *Bendrasis vidaus produktas*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/bendrasis-vidaus-produktas/>
8. Kuznets, S. (1955). Economic growth and income inequality. *The American Economic Review*, 45(1), 1–28.
9. Lietuvos bankas. (2023). *Bendrasis vidaus produktas*. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/bvp>
10. Luminor. (2018). *Lietuvos ekonomikos perspektyvos: 2018 m. pavasaris*. Prieiga per internetą: <https://www.luminor.lt/lt/analitiku-prognozes/lietuvos-ekonomikos-perspektyvos-2018-m-pavasaris>
11. Makovskaja, L. O. N., & Okunevičiūtė-Neveauskienė, L. (2020). Socialinė gerovė ekonomikos pokyčių kontekste. *Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba*.
12. Mendeley Data. (2023). Prieiga per internetą: <https://data.mendeley.com/datasets/24vbg29y48>
13. Mundaca, L., Markandya, A., & Nørgaard, J. (2013). Walking away from a low-carbon economy? Recent and historical trends using a regional decomposition analysis. *Energy Policy*, 61, 1471–1480.
14. Pranskūnienė, J. (2022). Ekonominių rezultatų ir šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos žemės ūkyje ryšys ir jo vertinimas. *Young Scientist 2022*, 340–345.
15. Stjepanović, S., Tomić, D., & Škare, M. (2017). A new approach to measuring green GDP: a cross-country analysis. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 4, 574–590.
16. Swedbank. (2023). *Bendrasis vidaus produktas (BVP)*. Prieiga per internetą: <https://blog.swedbank.lt/zodynelis/bendrasis-vidaus-produktas-bvp>

## **GDP AND ALTERNATIVE MEASURES OF ECONOMIC GROWTH: COMPARATIVE ANALYSIS OF EU COUNTRIES IN 2009–2019**

The article discusses the essence and problems of GDP, green GDP, renewable energy, and CO<sub>2</sub> emissions are presented as alternative indicators of economic growth. It is considered whether GDP adequately reflects the economic growth of the state, and the advantages of green GDP are discussed. Additional indicators, which are important for the calculation of green GDP, are examined in more detail. Empirical data of selected EU countries is analyzed. It is important to study this topic because most countries achieve economic growth by means that are harmful to the environment. For this reason, it is important to properly evaluate economic growth, taking into account an impact on environment.

Keywords: GDP, green GDP, economic growth.

## VALIUTŲ RINKOS APYVARTA LIETUVOS ATVEJU

*Deividas Dulinskas (stud.), Romualdas Jašinskas (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Šiame straipsnyje apžvelgiamos valiutų rinkos, apyvartos sąvokos, įvardijami ir aprašomi valiutų rinkos dalyviai bei pateikiamos valiutų rinkos ypatybės. Taip pat straipsnyje nagrinėjama valiutų rinkos apyvarta Lietuvoje 2020-2022 metų laikotarpyje ir apžvelgiami užsienio valiutos pirkimai ir pardavimai grynaisiais ir negrynaisiais pinigais. Pastebima, kad Lietuvoje valiutų rinka pasižymi sandoriais negrynaisiais pinigais, o sandoriai grynaisiais pinigais nėra tokie populiarūs. Kas liečia užsienio valiutos pirkimą ir pardavimą grynaisiais pinigais, tai Lietuvoje 2020-2022 m. laikotarpyje pastebimi ryškūs sandorių svyravimai, o tai lemia rinkos sąlygos ir kiti veiksniai.

Raktiniai žodžiai: valiutų rinka, apyvarta, Lietuva, tarptautinė ekonomika.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Valiutų rinkos apyvarta yra svarbi, nes ji padeda vertinti šalies ekonominę būklę ir rizikos lygį. Šiais laikais, kai Lietuva yra atvira pasaulio rinkoms, valiutų rinkos apyvarta yra ypač svarbi, nes ji gali turėti didelę įtaką ekonomikos stabilumui. Valiutų rinkos apyvarta yra labai dinamiška ir priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip ekonominės sąlygos, politiniai įvykiai ir prekybos santykiai su kitomis šalimis. Didžiausių pasaulio ekonomikų valiutų kursai ir jų svyravimai taip pat turi didelę įtaką valiutų rinkų apyvartai. Todėl valiutų rinkų apyvarta yra nuolat stebima ir analizuojama ekonomistų ir prekybos specialistų, kad būtų galima prognozuoti ir numatyti ekonominius pokyčius bei rizikas (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

**Tyrimo problema.** Kokia yra valiutų rinkos apyvarta Lietuvos atveju?

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti valiutų rinkos apyvartą Lietuvos atveju.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apžvelgti valiutų rinkos apyvartos teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti valiutų rinkos apyvartą Lietuvos atveju.

**Tyrimo objektas** – valiutų rinkos apyvarta Lietuvos atveju.

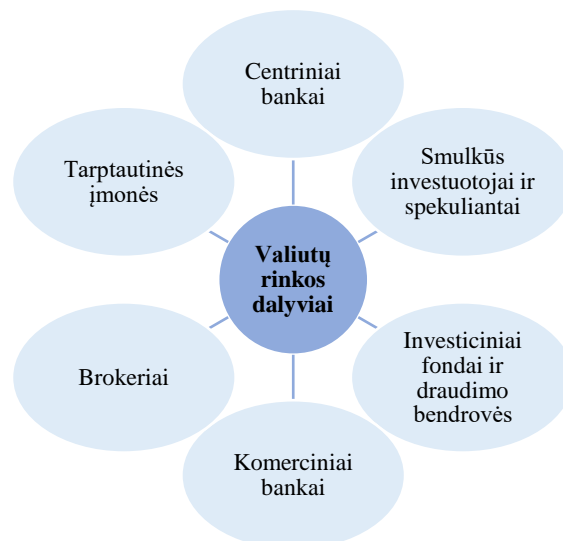
**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė, valiutų rinkos apyvartos duomenų analizė.

### Valiutų rinkos apyvartos teoriniai aspektai

Valiutų rinka yra finansų rinka, kurioje prekiaujama įvairiomis valiutomis. Tai viena iš didžiausių ir labiausiai likvidžių finansų rinkų pasaulyje. Valiutos yra naudojamos prekybai tarp šalių ir kaip investicijų objektai, o rinkos apimtis ir likvidumas priklauso nuo ekonominių ir politinių sąlygų (Ovsianikas, 2008).

Apyvarta – tai prekybos dydžio matas per tam tikrą laikotarpį. Valiutų rinkos apyvarta yra bendras valiutų kiekis, kuris buvo parduotas ar nupirktas per tam tikrą laikotarpį (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023).

Valiutų rinka neišsivaizduojama be dalyvių, kurie prisideda prie nuolatinio valiutų rinkos augimo ir pastovaus rinkos likvidumo užtikrinimo. Vieni iš didesnių valiutų rinkos dalyvių yra dideli bankai, didelės tarptautinės įmonės ir kita. Prie mažesnių valiutų rinkos dalyvių priskiriami brokeriai, spekuliantai ir kita (žr. 1 pav.) (Investicijos ir finansai, 2020).



1 pav. Valiutų rinkos dalyviai (sudaryta autorių pagal Investicijos ir finansai, 2020)



**Centriniai bankai.** Šie valiutų rinkos dalyviai atlieka vieną iš svarbiausių vaidmenų, kadangi palaiko stabilų ir optimalų savo šalies valiutos kursą. Centriniai bankai turi galimybę pakeisti šalies užsienio valiutų rezervų kiekį. Tai pat jie turi įtakos valiutos kainai, reguliuodami palūkanų normas (Investologija.lt, 2016).

**Smulkūs investuotojai ir spekuliantai.** Šių valiutų rinkos dalyvių skaičius pastaruoju metu sparčiai didėja dėl aktyvios brokerių reklamos. Be to, į šią dalyvių grupę patenka ir paprasti žmonės, kurie, vykdami į užsienį, tiesiog išsikeičia savo turimą pinigų valiutą į tos šalies valiutą, kurioje ketina apsilankyti. Smulkūs investuotojai ir spekuliantai neturi tiesioginio priėjimo prie valiutų rinkos ir turi naudotis paslaugomis, kurias teikia komerciniai bankai, brokeriai (Admiral Markets, 2023).

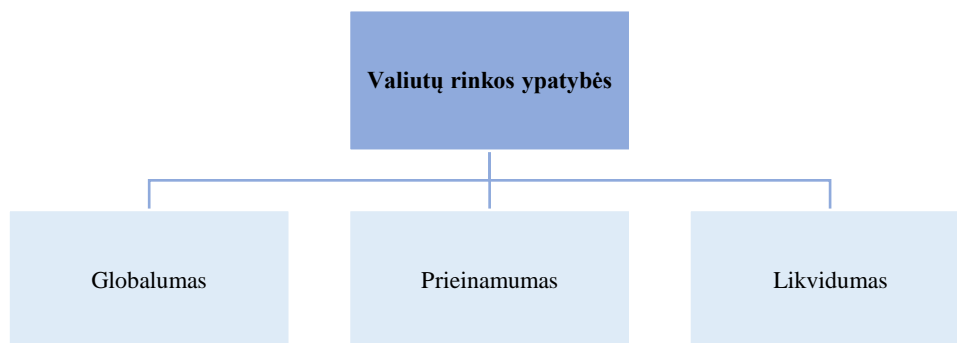
**Investiciniai fondai ir draudimo bendrovės.** Šie valiutos rinkos dalyviai stengiasi kuo optimaliau diversifikuoti valdomų aktyvų portfelį ir tuo pačiu siekia paskirstyti lėšas per įvairius vertybinius popierius. Perkant užsienio šalies bendrovių vertybinius popierius, pirma reikia nusipirkti tos užsienio šalies valiutos. Investiciniai fondai ir draudimo bendrovės taip pat neturi tiesioginio priėjimo prie valiutų rinkos bei naudojasi tarpininkų paslaugomis (Investologija.lt, 2016).

**Komerciniai bankai.** Šiems valiutų rinkos dalyviams tenka viena iš didžiausių operacijų dalis. Taip yra todėl, kad būtent bankuose yra laikomi įvairių organizacijų, t. y. verslo įmonių, brokerių, valstybinių institucijų ir kitų, pinigai ir šioms organizacijoms ypač dažnai yra reikalingos paslaugos, susijusios su valiutos keitimu. Taip pat komerciniai bankai atlieka ne tik klientų aptarnavimo funkciją, bet ir patys vykdo prekybą valiutų rinkoje su kitais bankais (Investologija.lt, 2016).

**Brokeriai.** Šie valiutų rinkos dalyviai įprastai atlieka pirkėjų su pardavėjais suvedimo funkciją bei prisideda prie valiutos pirkimo-pardavimo sandorių. Brokeriai už tokios užduoties atlikimą pasiima sau tam tikro dydžio komisinius (Admiral Markets, 2023).

**Tarptautinės įmonės.** Šiems valiutų rinkos dalyviams tenka nuolatinis vienos šalies valiutos keitimas į kitos šalies valiutą. Tam tikrais atvejais tarptautinės įmonės, siekdamos išvengti valiutų svyravimo rizikos, sudaro įvairius ateities sandorius. Tarptautinės įmonės kaip ir smulkūs investuotojai ir spekuliantai bei investiciniai fondai ir draudimo bendrovės neturi tiesioginio priėjimo prie valiutų rinkos, todėl dažniausiai visas operacijas atlieka per komercinius bankus (Investologija.lt, 2016).

Svarstant, kuo pasižymi valiutų rinka, lyginant su kitomis pasaulinėmis finansų rinkomis, tai galima išskirti tris pagrindines valiutų rinkos ypatybes (žr. 2 pav.) (Investicijos ir finansai, 2020).

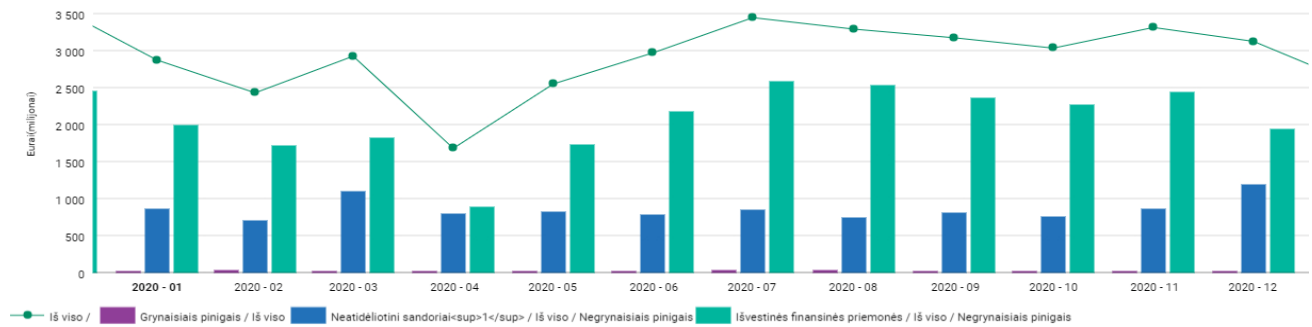


2 pav. Valiutų rinkos ypatybės (sudaryta autorių pagal Investicijos ir finansai, 2020)

Valiutų rinkos globalumas pasižymi tuo, kad darbo dienomis visas 24 val. per parą ir bet kurioje pasaulio dalyje gali būti vykdoma prekyba valiutomis. Valiutų rinka yra prieinama bet kuriuo paros metu, kai galima formuoti, keisti ar atnaujinti valiutų pirkimo-pardavimo pavedimus. Ypatingai didelė valiutų rinkos apyvarta suteikia galimybę visiems valiutų rinkos dalyviams pirkti-parduoti turimas valiutas (Ovsianikas, 2008).

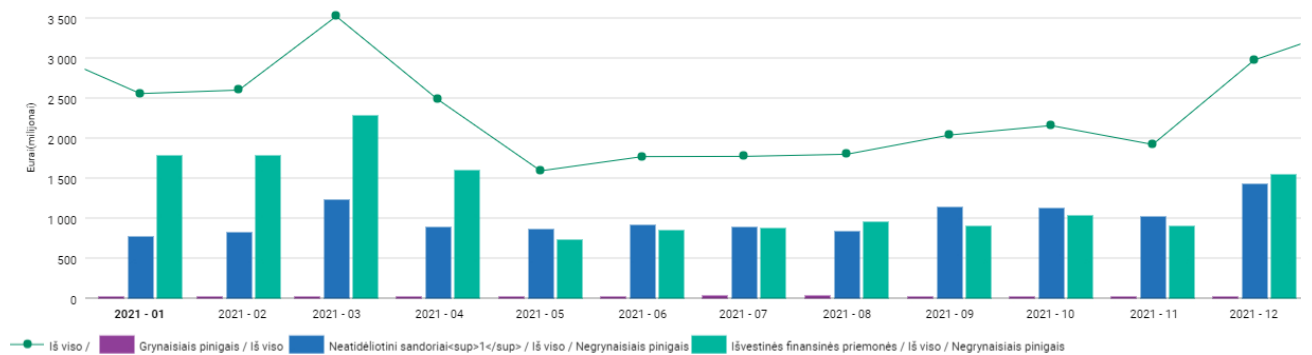
### Valiutų rinkos apyvarta Lietuvoje 2020-2022 metų laikotarpyje

Apžvelgus valiutų rinkos teorinius aspektus, galima nagrinėti valiutų rinkos apyvartą Lietuvoje. Nagrinėjamas laikotarpis – 2020, 2021 ir 2022 m. Toliau pateikiama valiutų rinkos apyvarta milijonais eurų 2020-2022 m. laikotarpyje, t. y. Lietuvos teritorijoje vykdančių savo veiklą bankų ir bankų filialų užsienyje sudaryti sandoriai valiutų rinkoje. Norint išvengti duomenų dubliavimosi, sandoriai su Lietuvos banku nėra įtraukti (žr. 3, 4 ir 5 pav.) (Lietuvos bankas, 2023).



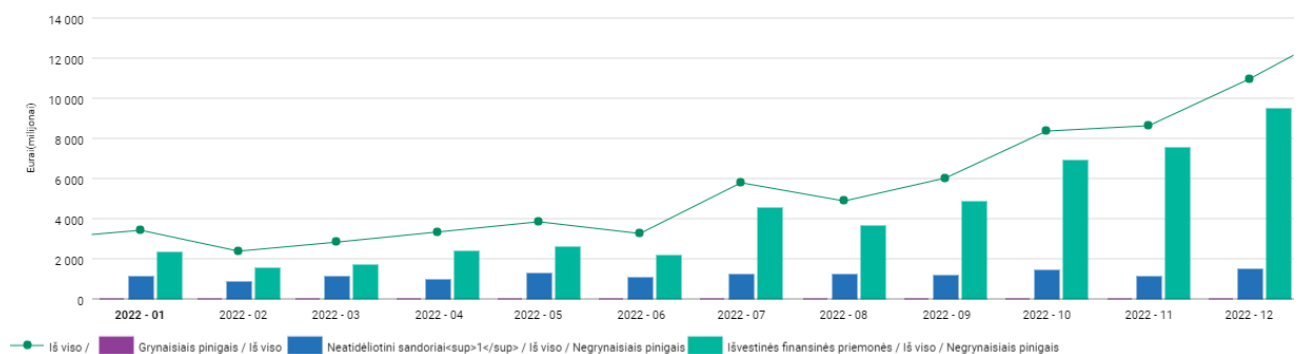
3 pav. Valiutų rinkos apyvarta 2020 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2020)

Iš 3 pav. matyti, kad didžiausią dalį sandorių sudaro išvestinės finansinės priemonės negrynaisiais pinigais. Į išvestines finansines priemones įeina išankstiniai, pasikeitimo ir pasirinkimo sandoriai. Visais 2020 m. mėnesiais jie sudarė didžiausią dalį iš visų sandorių. Mažiausia sandorių dalis tenka sandoriams grynaisiais pinigais.



4 pav. Valiutų rinkos apyvarta 2021 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2021)

4 pav. rodo, kad 2021 m. situacija šiek tiek pasikeitė ir ne visais 2021 m. mėnesiais išvestinės finansinės priemonės negrynaisiais pinigais sudarė didžiausią sandorių dalį. Nuo gegužės mėnesio neatidėliotini sandoriai negrynaisiais pinigais praktiškai susilygino su išvestinėmis finansinėmis priemonėmis negrynaisiais pinigais. Mažiausia dalis kaip ir 2020 m. visais mėnesiais tenka sandoriams grynaisiais pinigais.

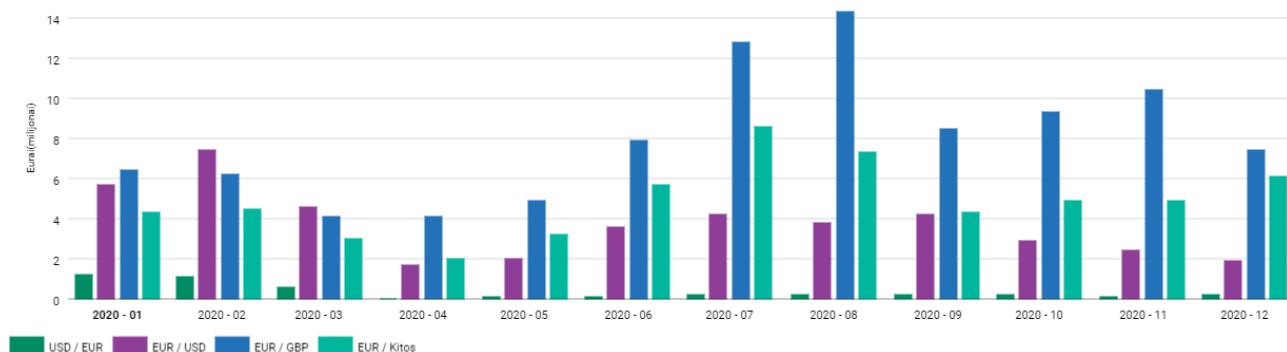


5 pav. Valiutų rinkos apyvarta 2022 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2022)

5 pav. vėl matome, kad 2022 m. visais mėnesiais didžiausią dalį sandorių sudaro išvestinės finansinės priemonės negrynaisiais pinigais ir metų pabaigoje jos stipriai išaugo, lyginant su 2022 m. pradžia. Sandoriai grynaisiais pinigais ir toliau išlieka mažiausios vertės.

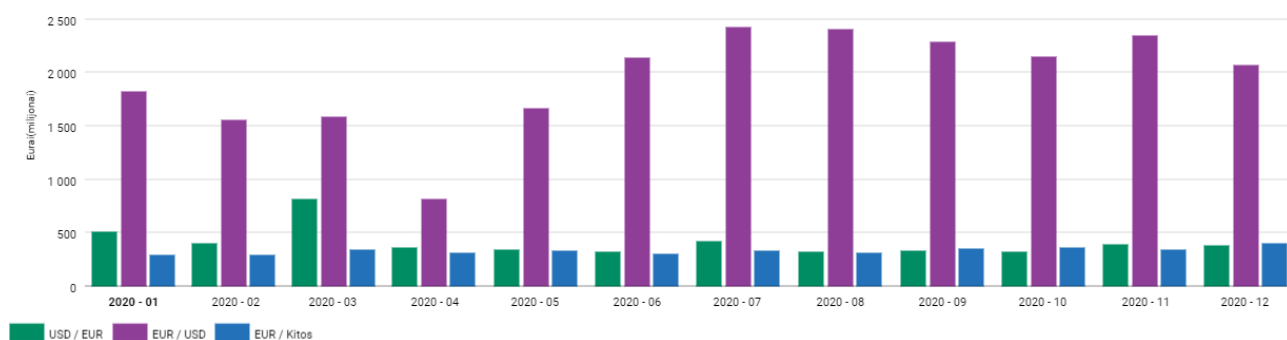
Galima teigti, kad Lietuvoje valiutų rinka pasižymi sandoriais negrynaisiais pinigais, o sandoriai grynaisiais pinigais nėra tokie populiari.

6-11 pav. pateikiama Lietuvos užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas grynaisiais ir negrynaisiais pinigais milijonais eurų 2020, 2021 ir 2022 m.



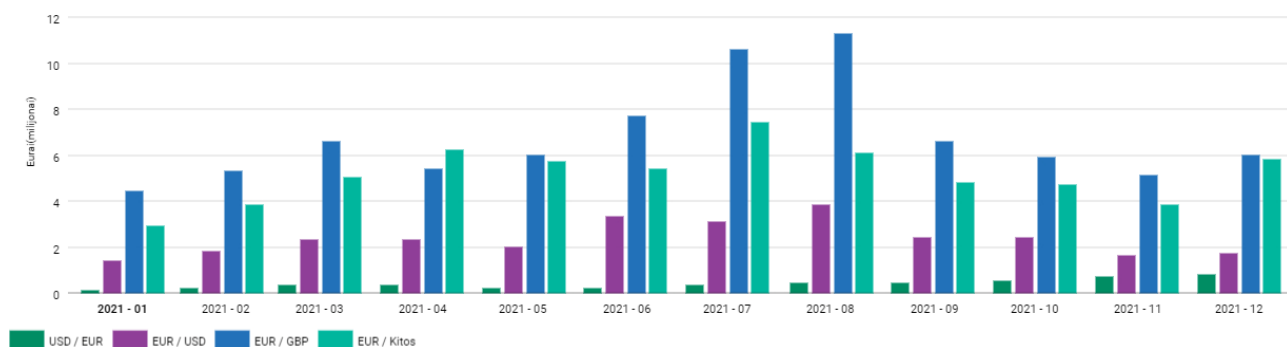
6 pav. Užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas grynaisiais pinigais 2020 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2020)

Iš pateikto paveikslo matyti, kad 2020 m. vasario ir kovo mėnesiais daugiausiai sandorių grynaisiais pinigais sudaryta iš eurų į JAV dolerių valiutas, o visais likusiais mėnesiais – iš eurų į svarų valiutas. Mažiausią sandorių dalį 2020 m. sudaro iš JAV dolerių į eurus.



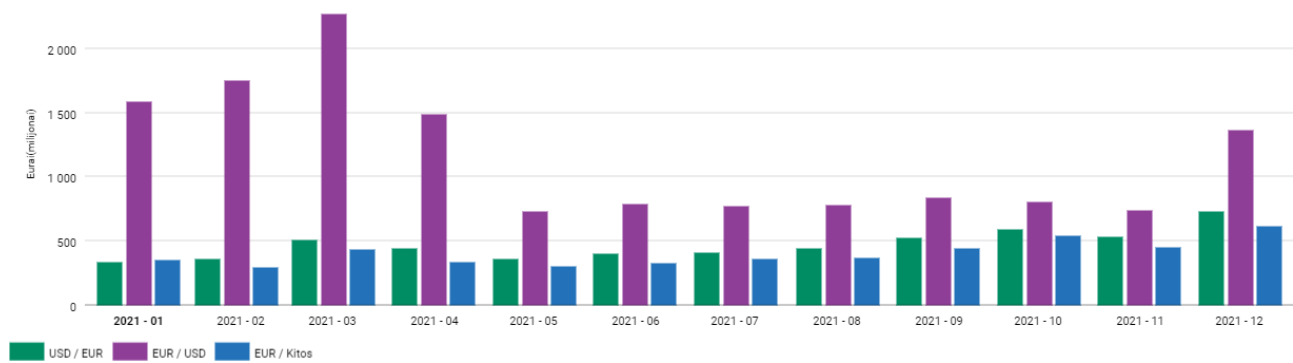
7 pav. Užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas negrynaisiais pinigais 2020 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2020)

7 pav. rodo, kad užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas negrynaisiais pinigais 2020 m. yra visiškai priešingas nei grynaisiais pinigais. 2020 m. užsienio valiutos sandoriai negrynaisiais pinigais iš eurų į JAV dolerius turi ryškų atotrūkį nuo kitų valiutų ir visais mėnesiais sudaro ypač didelę sandorių dalį. Sandoriai su likusiomis valiutomis sudaro panašią dalį visais mėnesiais.



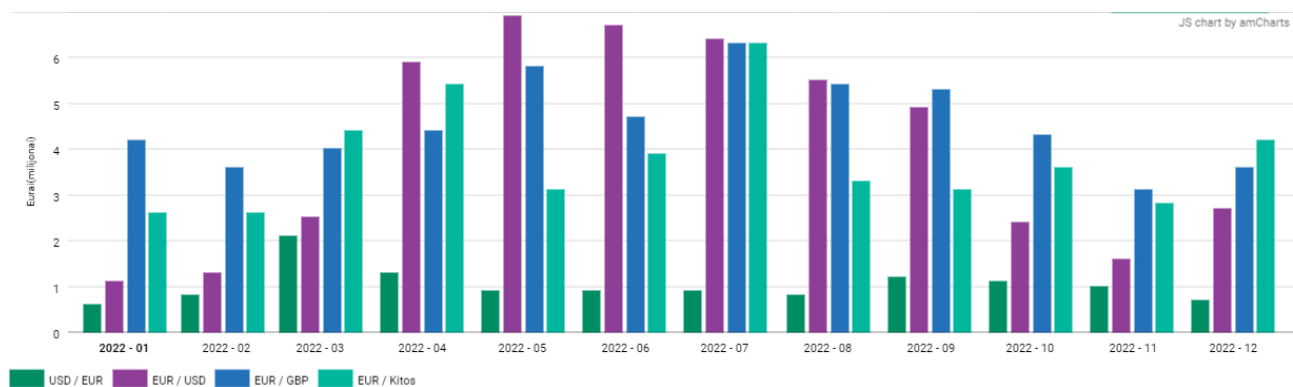
8 pav. Užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas grynaisiais pinigais 2021 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2021)

Kas liečia 2021 m. užsienio valiutos pirkimą ir pardavimą grynaisiais pinigais, tai beveik visais mėnesiais daugiausiai sandorių atlikta iš eurų į svarų valiutas, išskyrus balandžio mėnesį. Šį mėnesį daugiausiai sandorių atlikta iš eurų į kitas valiutas. Situacija išlieka panaši kaip ir 2020 m.



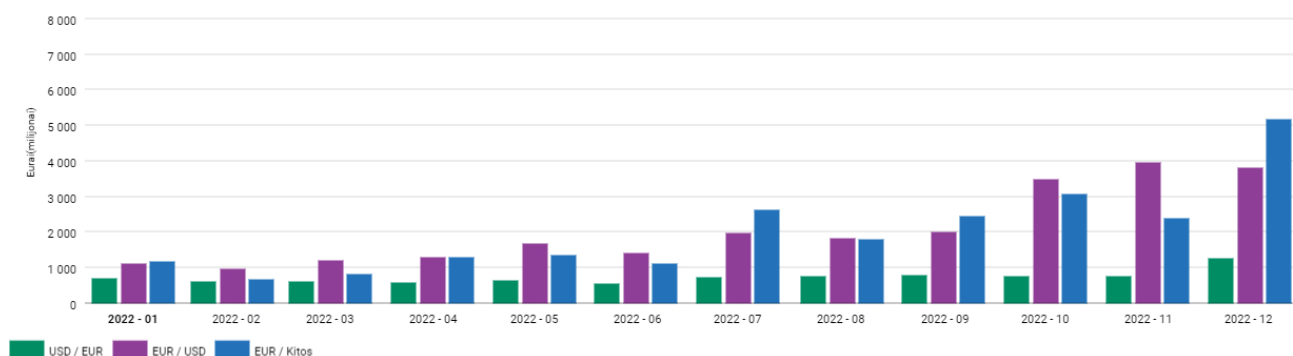
9 pav. Užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas negrynaisiais pinigais 2021 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2021)

9 pav. rodo, kad užsienio valiutos sandoriai negrynaisiais pinigais iš eurų į JAV dolerius 2021 m. pradžioje turi tokį pat ryškų atotrūkį nuo kitų valiutų kaip ir 2020 m., tačiau nuo 2021 m. gegužės mėnesio šis atotrūkis stipriai sumažėjo ir tik nuo gruodžio mėnesio vėl pradeda kilti sandoriai iš eurų į JAV dolerius. Valiutų sandoriai iš JAV dolerio į eurus ir iš eurų į kitas valiutas išlieka panašūs kaip ir 2020 m.



10 pav. Užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas grynaisiais pinigais 2022 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2022)

2022 m. užsienio valiutos pirkimo ir pardavimo sandoriai grynaisiais pinigais lyginant su 2020 ir 2021 m. ryškiai sumažėjo. Tam tikrais mėnesiais nuo 14 mln. Eur krito iki 7 mln. Eur. Tačiau pastebima, kad sandoriai iš JAV dolerio į eurus padidėjo.



11 pav. Užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas negrynaisiais pinigais 2022 m., mln. Eur (Lietuvos bankas, 2022)

11 pav. rodo, kad 2021 m. gruodžio mėnesio sandorių pakilimas iš eurų į JAV dolerius 2022 m. sausio mėnesį vėl sumažėjo, tačiau 2022 m. rugsėjo mėnesį pradėjo sparčiai kilti ir gruodžio mėnesį siekė beveik 4 000 mln. Eur. 2022

m. sandoriai negrynaisiais pinigais iš eurų į kitas valiutas taip pat pradėjo sparčiai kilti ir gruodį siekė daugiau nei 5 000 mln. Eur.

Galima teigti, kad užsienio valiutos pirkimas ir pardavimas grynaisiais ir negrynaisiais pinigais Lietuvoje gali labai skirtingai kisti per metus ir tai gali būti susiję su rinkos sąlygomis ir kitais veiksniais.

### Išvados

1. Valiutų rinka yra finansų rinka, kurioje prekiaujama įvairiomis valiutomis. Tai viena iš didžiausių ir labiausiai likvidžių finansų rinkų pasaulyje. Apyvarta – tai prekybos dydžio matas per tam tikrą laikotarpį. Valiutų rinkos apyvarta yra bendras valiutų kiekis, kuris buvo parduotas ar nupirktas per tam tikrą laikotarpį. Pagrindiniai valiutų rinkos dalyviai: centriniai bankai, smulkūs investuotojai ir spekuliantai, investiciniai fondai ir draudimo bendrovės, komerciniai bankai, brokeriai, tarptautinės įmonės. Valiutų rinka pasižymi trimis pagrindinėmis ypatybėmis: globalumas, prieinamumas ir likvidumas.

2. Išnagrinėjus valiutų rinkos apyvartą Lietuvoje 2020-2022 m. laikotarpyje, pastebėta, kad Lietuvoje valiutų rinka pasižymi sandoriais negrynaisiais pinigais, o sandoriai grynaisiais pinigais nėra tokie populiarūs. Kas liečia užsienio valiutos pirkimą ir pardavimą grynaisiais pinigais, tai Lietuvoje 2020-2022 m. laikotarpyje pastebimi ryškūs sandorių svyravimai, o tai lemia rinkos sąlygos ir kiti veiksniai.

### Literatūra

1. Admiral Markets. (2023). *Kas yra Forex arba valiutų rinkos dalyviai?* <https://admiralmarkets.com/lt/education/articles/forex-basics/valiutu-rinkos-dalyviai>
2. Lietuvos bankas. (2023). *Valiutų rinkos apyvarta.* <https://www.lb.lt/lt/valiutu-rinka#group-2473>
3. Investicijos ir Finansai. (2020). *Tarptautinė valiutų rinka ir prekyba užsienio šalių valiutomis.* <https://investicijosirfinansai.lt/investavimas/forex-prekyba/tarptautine-valiutu-rinka-ir-prekyba-valiutomis>
4. Investologija.lt. (2016). *Forex rinka, valiutų birža ir jos dalyviai.* <https://investologija.lt/investavimas/forex-prekyba/forex-rinka-valiutu-birza/>
5. Ovsianikas, V. (2008). *Forex 101: paprastai ir suprantamai apie valiutų rinką.* „Smaltijos“ leidykla.
6. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2023). *Apyvarta.* <https://www.vle.lt/straipsnis/apyvarta/>

### CURRENCY MARKET TURNOVER IN THE CASE OF LITHUANIA

This article reviews the concepts of currency markets and turnover, names and describes the participants of the currency market, and presents the characteristics of the currency market. The article also examines the turnover of the currency market in Lithuania in the period 2020-2022 and reviews foreign currency purchases and sales in cash and non-cash. It is noticeable that the currency market in Lithuania is characterized by non-cash transactions, while cash transactions are not so popular. As regards the purchase and sale of foreign currency in cash, in Lithuania in 2020-2022 significant fluctuations in transactions are observed during the period, which is determined by market conditions and other factors.

Keywords: currency market, turnover, Lithuania, international economy.

# TARPTAUTINĖS PREKYBOS NAUDA LIETUVOS IR LENKIJOS ATVEJU

*Miglė Bielinskaitė (stud.), Maija Žalkauskienė (stud.), vadovė Karolina Kukcinavičiūtė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Tarptautinė prekyba yra daugiafunkcinis, nesibaigiantis ekonominis procesas, kurio rezultatas yra šalių ekonominė nauda. Nė viena šalis negali pagerinti savo ekonomikos augimo, jeigu nedalyvauja tarptautinėje prekyboje. Kiekviena šalis, kuri dalyvauja tarptautinėje prekyboje ir eksportuoja savo produkciją į kitas šalis, patiria naudą, o importuodama produkciją į savo šalį išvengia didelių išlaidų, kurios patiriamos, kai tam tikrą produkciją šalis bando pasigaminti pati, bet produkcijos gamyba yra brangesnė nei jos įsigijimas iš kitos šalies. Tačiau prekių importas į savo šalį yra teigiamas ne tik tada, kai prekė yra per brangu pasigaminti pačiam, bet ir tada kai tokios prekės tiesiog šalyje nėra ir nėra galimybės pasigaminti, pavyzdžiui, įvairūs egzotiniai vaisiai. O tokių prekių importas yra tinkamas ir vartotojams, kurie gali patenkinti savo poreikius, neišvykdami iš savo šalies teritorijos. Šiame straipsnyje apžvelgiama tarptautinės prekybos nauda dviejų šalių atveju: Lietuvos ir Lenkijos. Nors šalys skiriasi pagal dydį, tačiau viena kitai naudingos. Atsižvelgiant į tai, išnagrinėjamos abipusiškos prekybos prielaidos, našumas bei palyginamosios analizės būdu atliekamas svarbiausių abiejų šalių tarptautinės prekybos rodiklių – eksporto ir importo – tarpusavio palyginimas. Tokia analizė gali būti naudinga vertinant Lietuvos ir Lenkijos ekonominius santykius ir šių santykių gaunamą naudą.

Raktiniai žodžiai: tarptautinė prekyba, nauda, importas, eksportas, Lenkija, Lietuva.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Prekyba tarp šalių vyko nuo seniausių laikų, kai viena šalis prekiaavo savo šalyje pagamintomis prekėmis mainais į kitos šalies prekes, dažniausiai transportuojant jas jūrų keliais. Šiais laikais visas pasaulis yra kaip didžiulis prekybos prekėmis ir paslaugomis tinklas. Prekyba prekėmis tarpusavyje vyksta ne tik tam, kad praturtintų gyvenimą ir įvairių šalių gyventojai bet kada galėtų įsigyti norimas prekes iš kitų šalių, pavyzdžiui, apelsinus iš Maroko, bet ir todėl, kad duoda naudą pačioms šalims. Šalys didina produkcijos, kuri vėliau gali būti išvežama (eksportuojama), gamybą, ir tokiu būdu kiekviena iš jų kuria bendrą šalies gerovę. Šalies ekonominis augimas pasiekiamas aktyviai dalyvaujant tarptautinėje prekyboje. Tarptautinė prekyba yra vienas iš svarbiausių ir intensyviausių pasaulinio ūkio globalizacijos veiksnių (Bernatonytė, 2007).

Lietuva ir Lenkija yra Europos šalys, kurios ribojasi viena su kita ir turi bendrą 104 kilometrų ilgio sieną. Tarp šalių nuolat vyksta ne tik žmonių migracija, bet ir prekyba įvairiomis prekėmis ir paslaugomis, o kai kurie verslininkai iš Lietuvos net perregistruoja savo verslą į Lenkiją, nes ten yra palankesnė verslo aplinka mokesčių atžvilgiu. Ši tema yra aktuali, nes leidžia įsigilinti į abiejų šalių tarpusavio prekybą, t. y. kokiomis prekėmis ir paslaugomis daugiausiai prekiauja, ir, svarbiausia, kokią naudą iš tokios prekybos patiria kiekviena iš šių šalių.

**Tyrimo problema.** Kokia yra tarptautinės prekybos nauda Lietuvos ir Lenkijos atveju?

**Tikslas** – išanalizuoti tarptautinės prekybos naudą Lietuvos ir Lenkijos atveju.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti tarptautinės prekybos naudos teorinius aspektus.
2. Palyginti Lietuvos ir Lenkijos tarpusavio prekybos statistinius duomenis.

**Tyrimo objektas** – tarptautinės prekybos nauda Lietuvos ir Lenkijos atveju.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė, statistinių duomenų rinkimas ir analizė.

## Tarptautinės prekybos naudos teoriniai aspektai

Prieš pradėdant nagrinėti tarptautinės prekybos naudą, svarbu paminėti, ką reiškia tarptautinės prekybos sąvoka. Žemiau esančioje lentelėje pateikiamos kelios tarptautinės prekybos sąvokos, kurias galima rasti įvairiuose vadovėliuose (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Tarptautinės prekybos sąvokos** (sudaryta autorių pagal lentelėje pateiktus autorius, 2006-2023)

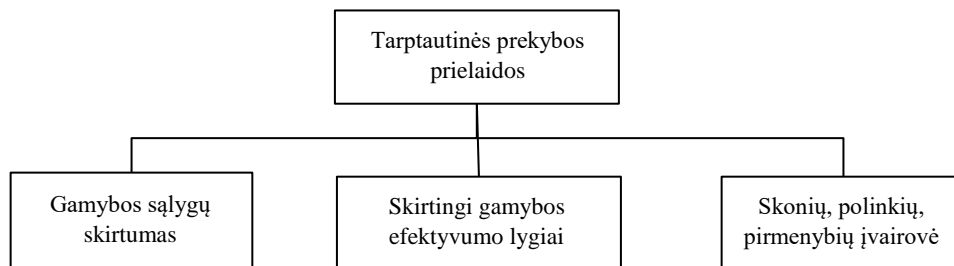
Sąvokos apibrėžimas	Literatūros šaltinis
Tarptautiniai mainai, kuriuose dalyvauja kiekviena šalis, siekdama gauti ekonominės naudos.	Pukelienė, Žukauskas, 2006
Pardavimo ir pirkimo procesas, vykstantis tarp įvairių šalių pardavėjų, pirkėjų ir tarpininkų.	Bernatonytė, 2007
Prekių ir paslaugų mainai tarp šalių.	Jaskelevičius, 2008
Prekių ir paslaugų mainų, kapitalo srautų tarp šalių sistema. Viena svarbiausių tarptautinio bendradarbiavimo formų, kurią sudaro visų pasaulio šalių užsienio prekybos (importo ir eksporto) visuma.	Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2023

Apibendrinant visas 1 lentelėje pateiktas sąvokas, galima teigti, kad tarptautinė prekyba yra prekių ir paslaugų mainų procesas, vykstantis tarp šalių, siekiant gauti ekonominės naudos. Dėl šių mainų šalys gali įsigyti užsienio prekes

mažesnėmis kainomis nei pačios gamindamos tokias pat prekes ir tokiu būdu patiria naudą. Tarptautinis darbo pasidalijimas arba specializacija sudaro tarptautinės prekybos pagrindą, nes kiekviena šalis specializuojasi gaminti skirtingus produktus, kurie savo ruožtu tampa tarptautinių mainų objektu. Šią gamybos specializaciją sąlygoja gamta ir klimatas, kurie kiekvienoje šalyje yra skirtingi. Jaskelvičiaus (2008) teigimu, visos prekės, kurios patenka į tarptautinę rinką, sudaro internacionalinę vertę arba pasaulines kainas, todėl kiekviena šalis, kuri dalyvauja tarptautiniame darbo pasidalijime, siekia tokios naudos:

1. Gauti skirtumą tarp eksportuojamų prekių ir paslaugų internacionalinės ir nacionalinės vertės.
2. Taupyti vidaus kaštų sąskaita, importuojant pigesnes prekes ir paslaugas.

Nors Jaskelvičius apie tokią naudą savo knygoje rašė 2008 metais, tačiau tai vis dar lieka aktualu. Taip pat daugumą tarptautinės ekonomikos vadovėlių autorių įvardijo tarptautinės prekybos prielaidas, kurios pavaizduotos 1 paveiksle.



1 pav. Tarptautinės prekybos prielaidos (sudaryta autorių pagal Bernatonytę, 2007 ir Sniešką, Čiburienę, 2005)

Taigi, iš 1 paveikslo galima matyti priežastis, kodėl vyksta tarptautinė prekyba. Gamybos sąlygų skirtumas reiškia, kad kiekvienoje šalyje skiriasi gamtos, klimato, išteklių ribotumo, specializacijos ir kitos sąlygos. Skirtingais gamybos efektyvumo lygiais suprantama kiekvienos šalies gamybos specializacija, t. y. gaminamos ir eksportuojamos tos prekės, kurių gamybos kaštai šalies viduje yra mažesni, o importuojamos – su didesniais gamybos kaštais. Skonių, polinkių, pirmenybių įvairovė reiškia, kad įvairių šalių įmonės prekiauja tarpusavyje, kad patenkintų vartotojų reikmes. Net jeigu šalyse prekių gamybos kaštai bus vienodi, bet gali skirtis paklausa ir atitinkamai kaina, pavyzdžiui, ekologiškos prekės bus brangesnės. Savo ruožtu tai skatina šalis prekiauti tarpusavyje, nes tokiu būdu patenkinama daugiau ir įvairesnių poreikių. Kiekviena šalis specializuojasi tam tikros prekės gamyboje, siekdama gamybos efektyvumo, todėl atsiranda darbo našumo ir gamybos kaštų skirtumai (Bernatonytė, 2007).

Prekiaudamos viena su kita, šalys patiria naudą. Tarptautinė prekyba teikia naudą:

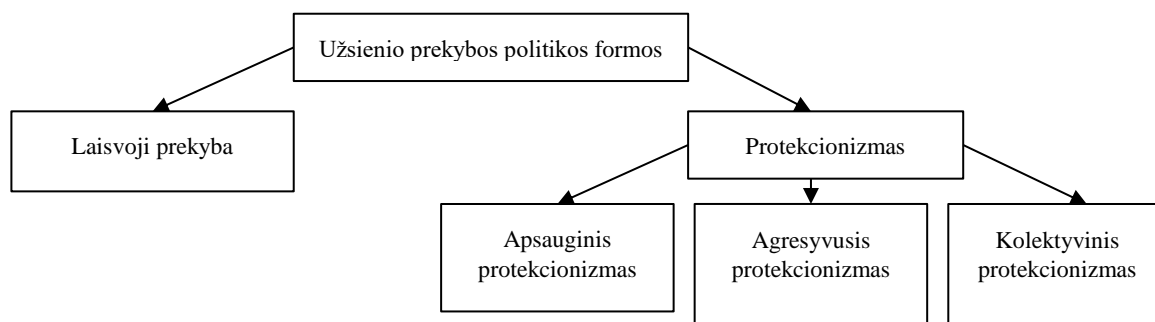
1. Konkurencijos padidėjimas. Tarptautinė prekyba šalims suteikia monopolijos galią, nes, esant monopolijai šalyje, produkcija pardavinėjama aukštesnėmis kainomis. Tačiau tarptautinėje rinkoje monopolistas tampa oligopolistu, produkcijos kaina sumažėja, pagerėja išteklių paskirstymas, didėja įmonės efektyvumas, nes mažėja gamybos kaštai ir tokiu būdu didėja techninis efektyvumas. Tarptautinė prekyba daro įmones konkurencingesnėmis, dėl ko mažėja produkcijos kaina ir kaštai, o konkurencija skatina gerinti pardavinėjamos produkcijos kokybę.

2. Produktų gausėjimas ir jų įvairovės padidėjimas. Tarptautinė prekyba suteikia naudą vartotojams ir gamintojams. Vartotojai gali nusipirkti norimų prekių, kurios pagaminamos kitose šalyse ir kurių pagaminimas jų šalyje būtų brangus arba iš viso neįmanomas. Gamintojai gali įsigyti pigesnės žaliavos.

3. Gamybos masto ekonomijos galimybė. Gamintojai gali laisvai pardavinėti prekes kitose šalyse, tokiu būdu didinant jų gamybos apimtis. Gamybos masto ekonomijos atveju mažėja gamybos kaštai ir atitinkamai prekių kainos. Taigi, efektyvumo padidėjimas naudingas ne tik šalims, kuri eksportuoja, gamintojams, bet ir šalims, kuri importuoja, vartotojams.

4. Absoliutus ir lyginamasis (santykinis) pranašumas. Šis pranašumas reiškia, kad kiekviena šalis specializuojasi toje prekių gamyboje, kuri yra pranašesnė. Pranašumui turi įtakos įvairūs veiksniai – darbo sąnaudos (absoliutus pranašumas) arba kiti kaštai (lyginamasis pranašumas) (Snieška, Čiburienė, 2005).

Pastebima, kad beveik nebėra šalies, kuri nebūtų įsitraukusi į tarptautinę prekybą. Nors, iš pateiktos informacijos aukščiau, galima teigti, kad tarptautinė prekyba yra naudinga kiekvienai šaliai, reikia nepamiršti, kad skirtinga šalis turi savo užsienio prekybos politiką. Išskiriamos dvi pagrindinės užsienio prekybos politikos formos (žr. 2 pav.) (Pukelienė ir kt., 2005).



2 pav. Užsienio prekybos politikų formos (sudaryta autorių pagal Matiušaitytę ir kt., 2005)

Laisvosios prekybos politika teigia, kad gamybos efektyvumo pagrindas yra konkurencija. Todėl šioje prekybos politikoje konkurencija turėtų būti visiškai nevaržoma. Ši politikos forma skatina tarptautinį darbo pasidalijimą. Taip pat kelia gamybos našumą ir žmonių pragyvenimo lygį. Tačiau protekcjonizmo politika yra visiškai priešinga laisvosios prekybos politikai, kadangi protekcjonizmo politika kaip tik siekia apsaugoti savo šalį nuo konkurencijos ir užkariauti užsienio rinkas. Protekcjonizmas yra trijų rūšių:

- apsauginis;
- agresyvusis;
- kolektyvinis.

Apsauginis protekcjonizmas pasireiškia tada, kai norima apsaugoti tam tikras ūkio šakas nuo kitų šalių, kurios yra stipresnės toje ūkio šakoje, konkurencijos. Agresyvusis protekcjonizmas pasireiškia tuo, kad yra siekiama užkariauti užsienio rinkas ir maksimaliai skatinamas eksportas. Kolektyviu protekcjonizmu naudojasi šalių grupuotės, kurios siekia įsitvirtinti naujose prekių rinkose arba jas perdalinti (Pukelienė ir kt., 2005).

Galima teigti, kad kiekviena šalis, kuri vykdo tarptautinę prekybą, turi savo užsienio prekybos politiką, kuri gali būti arba laisvosios prekybos, arba protekcjonizmo.

### Lietuvos ir Lenkijos tarpusavio prekybos statistinių duomenų palyginimas

Lietuva ir Lenkija turi dvišalį ekonominį ryšį dėl įvairių istorinių įvykių ir todėl, kad viena su kita ribojasi sausumoje. Pagal Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos internetinėje svetainėje (2022) pateiktą informaciją Lenkija yra ketvirta pagal dydį Lietuvos eksporto partnerė, antra – importo partnerė ir trečia – prekybos partnerė.

Tarptautinė prekyba dažniausiai suprantama kaip importo ir eksporto veikla. Todėl, siekiant išsiaiškinti, kokiomis prekėmis abi šalys tarpusavyje prekiauja ir kokiomis sumomis, Lietuvos oficialiosios statistikos portale (2023) tarp pagrindinių šalies rodiklių pasirinktas Lietuvos prekių importas ir eksportas bei abejais atvejais nustačius šalį – Lenkiją, atrinkti duomenys, kurie pavaizduoti 2 ir 3 lentelėse. Duomenys atrinkti atsitiktiniu būdu pagal kelis kriterijus – pagal dydį, naudojimą kasdienybėje ir žinomumą, iš viso 10 prekių kategorijų (žr. 2 ir 3 lentelės).

2 lentelė. Lietuvos eksportas į Lenkiją (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Eksportas, tūkst. Eur			
Eksportuojamų prekių kategorijos	2020	2021	2022
Gyvi gyvūnai	23203,7	34481,3	61744,2
Mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai	11353,5	9772,7	15660,7
Žuvis ir jūros gėrybės	18402,1	14472,7	20849,8
Pienas ir pieno produktai	128459,2	160072,7	233646,3
Valgomosios daržovės	9798,7	8840,5	9023,3
Valgomieji vaisiai ir riešutai	10087,5	10661,1	15199,5
Farmacijos produktai	13072	17500,8	17545,7
Mediena ir medienos dirbiniai	61886,9	98958,5	167716,2
Drabužiai ir jų priedai	4348,3	6056,6	11748,1
Baldai, patalynė, čiužiniai	104049,9	130888,1	149611,5

2 lentelėje pateikti duomenys rodo, kokią produkciją Lietuva eksportuoja į Lenkiją. Visu analizuojamu 2020-2022 metų laikotarpiu daugiausiai eksportuojama pieno produktų ir kiekvienais metais eksportuojamų pieno produktų suma didėja. Antroje vietoje pagal eksportavimą yra baldų, patalynės ir čiužinių kategorija ir taip pat visu analizuojamu laikotarpiu didėja. O trečioje vietoje pagal eksporto sumos dydį galima išskirti medieną ir medienos dirbinius. Pastebima, kad mažiausiai eksportuojama į Lenkiją yra drabužių, valgomųjų daržovių, vaisių, mėsos, farmacijos produktų, žuvies ir jūros gėrybių. Tačiau šios prekių kategorijos nėra tokios stiprios Lietuvoje, kad būtų galima didelius

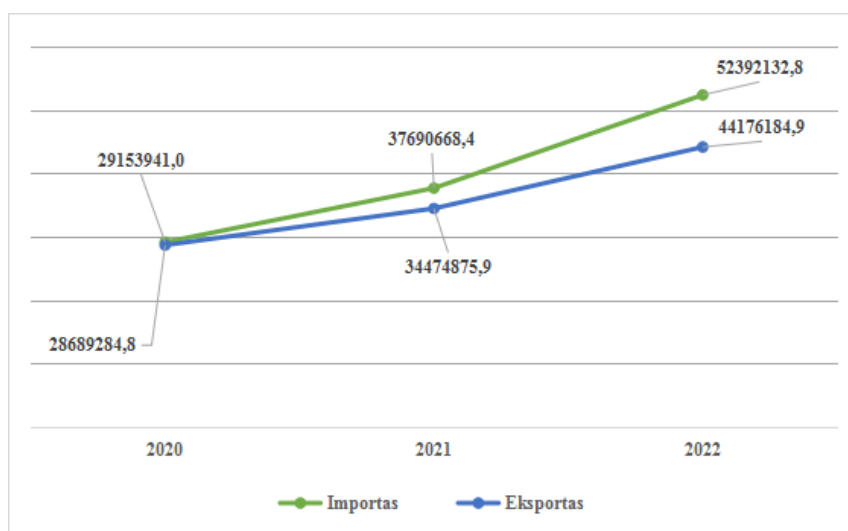


kiekius jų eksportuoti į Lenkiją. Taip pat dažniausiai šios kategorijos Lietuvoje labiau yra importuojamos iš Lenkijos nei eksportuojamos į Lenkiją. 3 lentelėje pateikiamas Lietuvos importas iš Lenkijos.

**3 lentelė. Lietuvos importas iš Lenkijos** (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Importas, tūkst. Eur			
Importuojamų prekių kategorijos	2020	2021	2022
Gyvi gyvūnai	4306,8	9200,5	11366,5
Mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai	129303,4	137327,6	176696,2
Žuvis ir jūros gėrybės	7396,4	10199,8	26789,7
Pienas ir pieno produktai	82367,5	97875,6	135178,3
Valgomosios daržovės	27119,7	33700,4	38076,7
Valgomieji vaisiai ir riešutai	32101,0	34246,7	30675,3
Farmacijos produktai	115647,5	110977,1	121685,1
Mediena ir medienos dirbiniai	135448,7	194817,5	289503,2
Drabužiai ir jų priedai	43689,9	67310,3	80137,9
Baldai, patalynė, čiužiniai	121885,1	153364,3	173289

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai iš Lenkijos į Lietuvą importuojama prekių kategorija 2020, 2021 ir 2022 metais yra mediena ir medienos dirbiniai: 2020 metais – 135448,7 tūkst. Eur, 2021 metais – 194817,5 tūkst. Eur, 2022 metais – 289503,2 tūkst. Eur. 2021 metais šios prekės kategorijos importas padidėjo 43,8 proc. palyginus su 2020 metais, o 2022 metais – net 48,6 proc. palyginus su 2021 metais. Mažiausiai importuojama prekių kategorija iš visų 3 lentelėje išvardintų prekių kategorijų per visus tris metus yra gyvi gyvūnai, nors bendra suma ir didėjo: 2020 metais – 4306,8 tūkst. Eur, 2021 metais – 9200,5 tūkst. Eur, 2022 metais – 11366,5 tūkst. Eur. Antra pagal dydį iš visų 10 importuojamų prekių kategorijų 2020 metais ir 2022 metais yra mėsa ir valgomieji mėsos subproduktai, o 2021 metais – baldai, patalynė, čiužiniai.



**3 pav. Lietuvos importas iš Lenkijos ir eksportas į Lenkiją** (sudaryta autorių pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Aukščiau pateiktame grafike, galima matyti, kaip keitėsi prekių importas iš Lenkijos į Lietuvą ir prekių eksportas iš Lietuvos į Lenkiją 2020-2022 metais. Visu analizuojamu laikotarpiu importas išlaikė savo augimą ir išliko didesnis nei eksportas. Tai reiškia, kad nuo 2020 metų iki 2022 metų importas didėjo. Nors eksportas į Lenkiją iš Lietuvos mažesnis nei importas į Lietuvą iš Lenkijos, visu analizuojamu laikotarpiu taip pat didėjo. Išanalizavus pateiktą grafiką, pastebima, kad 2022 metais importas yra beveik du kartus (1,79 karto) didesnis nei 2020 metais, o tai reiškia, kad importas per du metus stipriai padidėjo. Eksporto augimas, lyginant 2022 metus su 2020 metais, šiek tiek mažesnis: 1,54 karto. Mažesniai eksportui įtakos gali turėti tai, kad Lenkija tam tikrus produktus pasigamina pati, nes taip jai yra pigiau. Lenkija yra didelė šalis su dideliais žemės plotais, didesniu skaičiumi žmonių, nors pati gamta ir jos išteklių neturi ryškių skirtumų lyginant su Lietuva.

### Išvados

1. Išanalizavus įvairių autorių literatūrą, galima teigti, kad tarptautinė prekyba yra prekių ir paslaugų mainų procesas, vykstantis tarp šalių, siekiant gauti ekonominės naudos. Išskiriamos trys pagrindinės tarptautinės prekybos

prielaidos: gamybos sąlygų skirtumas, skirtingi gamybos efektyvumo lygiai ir skonių, polinkių, pirmenybių įvairovė. Tarptautinė prekyba suteikia šalims ekonominę naudą: didėja konkurencija, produktų įvairovė, gamybos masto ekonomija ir absoliutus ir lyginamasis pranašumas.

2. Išanalizavus pateiktus duomenis apie Lietuvos importą iš Lenkijos ir Lietuvos eksportą į Lenkiją, galima teigti, kad vykdant tarptautinę prekybą su Lenkija, Lietuvoje dominuoja importas. Tai parodo, kad Lietuvoje yra daugiau importuojama iš Lenkijos nei eksportuojama į Lenkiją iš Lietuvos. Iš atsitiktiniu būdu surinktų duomenų, kurie surinkti iš Oficialiosios statistikos portalo, tarp importo labiausiai dominuojančios prekių kategorijos yra mėsos, medienos ir jos dirbinių bei baldų, patalynės ir čiužinių. O tarp eksporto populiariausios prekių kategorijos: pieno ir jo produktų, medienos ir jos dirbinių bei baldų, patalynės ir čiužinių.

### Literatūra

1. Bernatonytė, D. (2007). *Tarptautinė prekyba: vadovėlis*. Technologija.
2. Jaskėlevičius, K. (2008). *Makroekonomikos pagrindai: teorija ir praktinės užduotys: mokomoji knyga*. Petro ofsetas.
3. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. (2022). *Užsienio politika*. <https://www.urm.lt/>
4. Pukelienė, V., Čiegis, R., Dapkus, M., Grebliauskas, A., Klebanskaja, N., Maksvytienė, I., Matiušaitytė, R., Romikaitytė, B., & Sabonienė, A. (2005). *Ekonomika: mokomoji knyga*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
5. Pukelienė, V., & Žukauskas, P. (2006). *Ekonomika: studijų knyga*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
6. Oficialiosios statistikos portalas. (2023). *Lietuvos eksportas ir importas į Lenkiją*. <https://osp.stat.gov.lt/>
7. Snieška, V., & Čiburienė, J. (2005). *Makroekonomika: vadovėlis ekonominių specialybių studentams*. Technologija.
8. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2023). *Tarptautinė prekyba*. <https://www.vle.lt/>

### BENEFITS OF INTERNATIONAL TRADE IN THE CASE OF LITHUANIA AND POLAND

International trade is a multifunctional, never-ending economic process that results in the economic benefits of countries. No country can improve its economic growth if it does not participate in international trade. Every country that participates in international trade and exports its products to other countries benefits, and by importing products into its own country, it avoids the high costs incurred when a country tries to produce a certain product itself, but the production of the product is more expensive than buying it from another country of the country. However, the import of goods to one's country is positive not only when the goods are too expensive to produce yourself, but also when such goods are simply not available in the country and there is no possibility to produce them, for example, various exotic fruits. And the import of such goods is also suitable for consumers who can satisfy their needs without leaving the territory of their country. This article reviews the benefits of international trade in the case of two countries: Lithuania and Poland. Although the countries differ in size, they benefit from each other. Taking this into account, mutual trade assumptions and performance are analyzed and the most important international trade indicators of both countries - export and import - are compared by means of a comparative analysis. Such an analysis can be useful in assessing the economic relations between Lithuania and Poland and the benefits of these relations.

Keywords: international trade, benefits, import, export, Poland, Lithuania.

# DARBO UŽMOKESČIO IR SUSIJUSIŲ MOKESČIŲ APSKAITA

*Emilė Vedlūgaitė (stud.), Fausta Pocevičiūtė (stud.), vadovė Birutė Vasiliauskienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Kiekviena įmonė, norėdama sėkmingai ir pelningai vykdyti savo veiklą, privalo kontroliuoti įmonėje patiriamus įsipareigojimus. Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų apskaita yra ypač atsakingas ir atidumo reikalaujantis darbas, todėl įmonė privalo ypatingą dėmesį skirti šiems įsipareigojimams. Straipsnyje bus apžvelgta darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių samprata, reglamentavimas bei apskaitos ypatumai. Šio tikslo pasiekimui naudojami tyrimo metodai: mokslinės literatūros, informacinių šaltinių, teisės aktų analizė, praktinių situacijų sprendimas. Straipsnyje sprendžiama problema: Kaip vykdoma darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaita? Analizės atlikimui pasirinktos 5 situacijos, susijusios su darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaitos ypatumais: darbuotojui išmokėta didesnė suma, ligos pašalpa iš darbdavio lėšų, atostoginių kaupiniai, nepiniginis atlygis bei darbuotojo atleidimas.

Raktiniai žodžiai: darbo užmokestis, gyventojų pajamų mokesčiai, valstybinis socialinis draudimas.

## Ivadas

**Temos aktualumas.** Darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių teisingas apskaitos vedimas turi didelę įtaką sėkmingai įmonės veiklai, jos finansiniam rezultatui. Apskaita, susijusi su darbo užmokesčiu, yra ganėtinai sudėtinga, kadangi darbo atlygis ir su juo susiję mokesčiai nuolat kinta, keičiasi ir teisės aktai. Tad apskaitos vykdymas yra itin atsakingas darbas, todėl privalu laikytis reglamentuojančių teisės aktų, įstatymų bei kitų norminių dokumentų.

**Tyrimo problema:** Kaip vykdoma darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaita?

**Tikslas** – Išanalizuoti darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių sampratą, reglamentavimą ir apskaitos ypatumus.

**Uždaviniai:**

1. Atskleisti darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių sampratą teoriniais aspektais.
2. Aptarti darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių reglamentavimą.
3. Išsiaiškinti darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaitos ypatumus.

**Tyrimo objektas** – Darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaita.

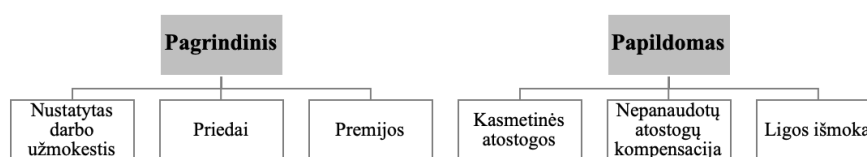
**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros, informacinių šaltinių, teisės aktų analizė, praktinių situacijų sprendimas.

## Darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių samprata

Darbo užmokestis – neatsiejama sąvoka įmonėje, turinčioje bent vieną darbuotoją. Įvairiuose vadovėliuose, mokomosiose knygos, ši sąvoka aiškinama pasitelkus Lietuvos Respublikos darbo kodekso apibrėžimą, kuris teigia, jog darbo užmokestis – tai atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Mačernytė-Panomariovienė (2003), pateikia tokį sąvokos apibrėžimą: „Darbuotojui darbo užmokestis – pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė jo pajamų dalis, išlikimo ir savo bei jo šeimos materialinės padėties pagerinimo priemonė. Kuo didesnė darbuotojo pajamų dalį sudaro darbo užmokestis, tuo žmogus skiria jam didesnę reikšmę“. Taip pat pamini, kad darbo užmokestis atlieka materialinio ir moralinio pasitenkinimo bei skatinimo vaidmenį. Šį teiginį galima pagrįsti tuo, jog dažniausiai žmogus darbo vietą renkasi ne tik pagal savo kompetencijas, bet ir darbo užmokestį. Žmogui jis svarbus, kadangi dažnai tai lemia visuomeninę padėtį, motyvuoja išsikelti tam tikrus tikslus, skatina atidžiai pasirinkti įmonę, darbo vietą ar darbo pobūdį.

Darbo santykiai prasideda nuo darbo sutarties sudarymo, kurios šalys – darbuotojas ir darbdavys. Darbo sutartis – darbuotojo ir darbdavio susitarimas, pagal kurį darbuotojas įsipareigoja būdamas pavaldus darbdaviui ir jo naudai atlikti darbo funkcijas, o darbdavys įsipareigoja už tai mokėti darbo užmokestį (LR darbo kodeksas, 2023). Subačienė (2015), darbo sutartį taip pat apibūdina kaip darbuotojo (fizinio asmens, dirbančio pagal darbo sutartį už atlyginimą) ir darbdavio (įmonės, įstaigos, organizacijos ar fizinio asmens) susitarimą. Šiuo susitarimu darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas, pakludamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai. O darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje numatytą darbą, mokėti sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas. Galima teigti, kad Subačienės pateiktas sąvokos apibūdinimas yra išsamesnis ir atskleidžia daugiau šalių įsipareigojimų.

Įvairioje literatūroje galima pamatyti darbo užmokesčio skirstymą į dvi rūšis: pagrindinį ir papildomą (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbo užmokesčio rūšys (sudaryta autorių pagal Subačienę, 2015 ir Lakį, 2009)

Subačienės (2015) teigimu, pagrindinis darbo užmokestis apskaičiuojamas darbuotojams už faktiškai įmonėje dirbtą laiką arba atliktą darbą. Šis darbo užmokestis apima nustatytą atlyginimą bei įvairias priemokas, priedus, premijas. O už faktiškai įmonėje nedirbtą laiką, autorės teigimu, gali būti skaičiuojamas papildomas darbo užmokestis teisės aktų nustatyta tvarka. Lakio (2009) manymu, dažniausiai skiriamas pastovus arba pagrindinis, ir kintamas arba papildomas darbo užmokestis. Pagrindinis – skaičiuojamas naudojant įvairias pagal įmonės veiklos pobūdį nustatytas darbo užmokesčio sistemas. Autoriaus nuomone, papildomas darbo užmokestis tai kasmetinės atostogos, laikas, kai darbuotojas įstatymų numatytais atvejais yra atitraukiamas nuo darbo, jam išmokama nepanaudotų atostogų kompensacija, skaičiuojamas remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496 nustatyta Vidutinio darbo užmokesčio skaičiavimo tvarka.

Galima teigti, jog pagrindinį darbo užmokestį skaičiuoti yra paprasčiau, kadangi jis skaičiuojamas pagal įmonės nustatytą sistemą. Papildomas darbo užmokestis, kaip minėta anksčiau, skaičiuojamas pagal vidutinį darbo užmokestį. Taip pat skaičiuojant papildomą darbo užmokestį reikia atsižvelgti į teisės aktų nurodymus kada jis turi būti skaičiuojamas, koku būdu ir kokie mokesčiai turi būti atskaityti.

Darbuotojui apskaičiuotas darbo užmokestis nėra tapatus mokėtinam darbo užmokesčiui, nes iš apskaičiuoto darbo užmokesčio teisės aktų nustatyta tvarka yra išskaitomi gyventojų pajamų mokestis (GPM) bei socialinio draudimo įmokos. Taip pat apskaičiuotas darbo užmokestis nėra tapatus darbdavio (įmonės) išlaidoms (darbo vietos kaina), nes darbdavys papildomai moka valstybinio socialinio draudimo įmokas (Subačienė, 2015).

GPM apmokestinamos su darbo santykiais susijusios pajamomis laikomas ne tik atlygis, kurį darbuotojas gauna pinigais, bet ir nepiniginis atlygis, pavyzdžiui daiktai, apmokėtos paslaugos ar kita nauda. Tokios pajamos vadinamos pajamos natūra – neatlygintinai, mainais arba lengvatine kaina gautas nuosavybėn arba naudoti turtas arba gautos paslaugos ir kita gauta nauda (Dauskurdas, 2015). Tokios pajamos taip pat turi būti apmokestinamos GPM. Tačiau ne visada gali būti apmokestinama visa pajamų suma, gali būti pritaikyta mokestinė lengvata, t.y. dalis pajamų neapmokestinama gyventojų pajamų mokesčiu. Tai galima padaryti pritaikius neapmokestinamą pajamų dydį (NPD), jei darbuotojas turintis teisę į NPD, yra pateikęs prašymą dėl jo taikymo.

Darbuotojo išskaitomos socialinio draudimo įmokos susideda iš 2 dalių: pastoviosios, visiems vienodos dalies – 19,5% bei pasirinktinai taikomo pensijų kaupimo procento, nuo 2023 metų – 3%. Šios įmokos skaičiuojamos nuo visų su darbo santykiais susijusių pajamų, išskyrus pašalpas, kurias apdraustajam asmeniui išmoka darbdavys mirus šio darbuotojo artimiesiems ar stichinių nelaimių, gaisrų ir sprogimų atvejais. Taip pat ligos išmokas, mokamas iš darbdavio lėšų už dvi pirmąsias ligos dienas, sutampančias su darbo grafiku.

Darbdavio papildomai mokamos valstybinio socialinio draudimo įmokos priklauso nuo darbo sutarties rūšies, ar tai terminuota, ar neterminuota darbo sutartis. Jei terminuota – darbdavys nuo su darbo santykiais susijusių pajamų moka 2,49%, jei neterminuota – 1,77%.

Taigi, darbo vietos kaina yra apskaičiuotas darbo užmokestis bei darbdavio papildomai mokama įmoka. Tai yra įmonės sąnaudos, kurios turi įtakos veiklos rezultatams, pelno mokesčiui, o taip pat atsiradę įsipareigojimai atsispindi balanso straipsniuose.

Su darbo santykiais susijusios sąnaudos, priklausomai nuo įmonės pasirinktos apskaitos politikos, Pelno (nuostolių) ataskaitoje gali pasiskirstyti skirtingai. Jos gali būti priskiriamos sąnaudoms, teikiamų paslaugų, gaminamos produkcijos kito gaminamo turto savikainai. Pavyzdžiui, pieno perdirbimo įmonės darbininkų atlygis gali būti tiesiogiai priskiriamas visos gaminamos produkcijos ar kurio nors vieno gaminio savikainai, jei tai yra numatyta apskaitos politikoje (31-ojo Verslo apskaitos standarto „Atlygis darbuotojui“ metodinės rekomendacijos, 2016). Tada priskaitomas darbo užmokestis atrodytų taip: D 6000 Parduotų prekių savikaina, K 4480 Mokėtinas darbo užmokestis. Taip paskirstytos su darbo santykiais susijusios sąnaudos didintų parduotų prekių savikainą ir mažintų bendrąjį pelną. Gamyboje tiesiogiai nedalyvaujančių įmonių darbuotojų sąnaudos, pavyzdžiui administracijos darbo užmokestis, būtų priskiriamas prie bendrųjų ir administracinių sąnaudų, kurios mažintų pelną prieš mokesčius.

Dėl vykdomų darbo santykių, įmonei atsiranda trumpalaikiai įsipareigojimai, kurie atsispindi balanso straipsnyje su darbo santykiais susiję įsipareigojimai. Į juos susideda mokėtinas darbo užmokestis, gyventojų pajamų mokestis ir socialinio draudimo įmokos.

### **Darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių reglamentavimas**

Anksčiau minėtas Lietuvos Respublikos darbo kodeksas yra vienas iš svarbiausių teisės aktų susijusių su darbo santykiais. Jis apima darbo teisės normas, darbo sutarties šalių pareigas bei teises, darbo sutarties sudarymą, vykdymą bei nutraukimą, darbo santykių ypatumus, darbo ir poilsio laiką bei patį darbo užmokestį. Svarbiausi straipsniai dėl darbo užmokesčio tai, kad darbo užmokestis ir kitos su darbo santykiais susijusios išmokos, dienpinigiai ir komandiruotės išlaidų kompensacijos privalo būti mokami pinigais pavedimu į darbuotojo nurodytą mokėjimo sąskaitą, išskyrus kodekse nurodytus išimtinius atvejus. Darbuotojo darbo užmokestis per mėnesį negali būti mažesnis, negu nustatytas minimalusis darbo užmokestis. Įmonė turi tinkamai skaičiuoti darbo užmokestį už darbą poilsio, švenčių dienomis, viršvalandinį darbą pagal šio įstatymo 144 straipsnį (LR darbo kodeksas, 2023)

Su darbo santykiais susijusios apskaitos tvarkymą reglamentuoja 31-asis Verslo apskaitos standartas „Atlygis darbuotojui“ bei šio standarto metodinės rekomendacijos. Juose pateikiami svarbiausi aspektai susiję su trumpalaikiu, ilgalaikiu, akcijų verte pagrįstu atlygiu darbuotojui bei išėtinėmis išmokomis.

Pagal LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymo nuostatas (2023), su darbo santykiais susijusios pajamos laikomos A klasės pajamomis. Nors mokesčio mokėtojas yra pajamų gavęs ir (arba) pajamų uždirbęs gyventojas, įmonė

nuo išmokamo darbo užmokesčio privalo apskaičiuoti, išskaičiuoti ir sumokėti nustatytą gyventojų pajamų mokestį. Įstatymas nustato iš darbo santykių gautų pajamų apmokestinimo GPM tarifus (žr. 2 pav.).

20 proc.	32 proc.	15 proc.
Taikoma, jei su darbo santykiais ar jų esmę atitinkančiais santykiais susijusių metinių pajamų dalis, neviršija 60 VDU.	Taikoma, jei su darbo santykiais ar jų esmę atitinkančiais santykiais susijusių metinių pajamų dalis, viršija 60 VDU.	Taikoma ligos, motinystės, tėvystės, vaiko priežiūros ir ilgalaikio darbo išmokoms (neatsižvelgiant į metinių pajamų sumą).

**2 pav. GPM tarifai** (sudaryta autorių pagal LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 6 straipsnį, 2023)

Kaip minėta anksčiau, dalis pajamų gali būti neapmokestinama gyventojų pajamų mokesčiu. Tai galima padaryti pritaikius neapmokestinamąjį pajamų dydį. Žinoma, jog NPD dažnai yra keičiamas. Nuo 2023 metų sausio 1 d. įstatymas nustato, kad gyventojui, kurio su darbo santykiais susijusios pajamos per mėnesį neviršija minimaliosios mėnesinės algos (MMA), taikomas mėnesio NPD yra 625 eurų. Jei pajamos viršija MMA, taikytinas mėnesio NPD apskaičiuojamas pagal formules (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. NPD formulės** (sudaryta autorių pagal LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 20 straipsnį, 2023)

Gyventojas su darbo santykiais susijusios pajamos (X)	$MMA < X < 1926$	$X > 1926$
Taikytino mėnesio NPD formulė	$625 - 0,42 \times (\text{gyventojas su darbo santykiais susijusios pajamos} - MMA)$	$400 - 0,18 \times (\text{gyventojas su darbo santykiais susijusios pajamos} - 642)$

Taip pat yra įstatymo priimti individualūs NPD, jei darbuotojams nustatyti riboto darbingumo lygiai. Asmenims, kuriems nustatytas 0-25 procentų darbingumo lygis taikomas mėnesio NPD yra 1 005 eurai, o 30-55 procentų lygis – mėnesio NPD yra 935 eurai.

Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas (2023) „nustato valstybinio socialinio draudimo (toliau – VSD) santykių pagrindus: VSD draudimo rūšis, VSD draudžiamų asmenų kategorijas, VSD valdymo sistemos principus ir struktūrą, VSD sistemos dalyvių teises, pareigas ir atsakomybę, VSD įmokų apskaičiavimą, sumokėjimą ir priverstinį išieškojimą“. Socialinio draudimo įmokas privalo mokėti apdraustieji asmenys ir draudėjai. Pagal LR valstybinio socialinio draudimo įstatymą (2023), apdraustasis asmuo – fizinis asmuo, kuris VSD įmokas moka pats ir (ar) už jį šias įmokas moka draudėjas – juridinis asmuo, kitos organizacijos ar fizinis asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka privalo mokėti šias įmokas. Kaip minėta anksčiau, darbuotojo, t. y. apdraustojo asmens, socialinio draudimo įmokos – 19,5% (jei apdraustasis nedalyvauja pensijų kaupime), o draudėjo (darbdavio) – 2,49% arba 1,77%, priklausomai nuo to ar sutartis terminuota, ar ne. Socialinio draudimo įmokų rūšių tarifus (žr. 3 pav.) nustato LR valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2023 metų rodiklių patvirtinimo įstatymas.

Nuo darbuotojo (apdraustojo) atlyginimo išskaičiuojamo socialinio draudimo rūšių tarifai	Darbdavio (draudėjo) mokamo socialio draudimo rūšių tarifai tarifai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensijų socialinis draudimas – 8,72 %</li> <li>• Ligos socialinis draudimas – 1,99 %</li> <li>• Motinystės socialinis draudimas – 1,81 %</li> <li>• Sveikatos – 6,98 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedarbo socialinis draudimas – 1,31 % (terminuota sutartis), 2,03 % (neterminuota sutartis)</li> <li>• Nelaimingų atsitikimų ir profesinių ligų socialinis draudimas – 0,14 proc. (I grupė)</li> <li>• Įmoka į Garantinį fondą – 0,16 %</li> <li>• Įmoka į Ilgalaikio darbo išmokų fondą – 0,16 %</li> </ul>

**3 pav. Darbuotojo ir darbdavio mokamo socialinio draudimo rūšių tarifai** (sudaryta autorių pagal LR VSD fondo biudžeto 2023 metų rodiklių patvirtinimo įstatymą, 2022)

Taigi, darbo užmokesčių ir susijusių mokesčių reglamentuoja LR darbo kodeksas, 31-asis Verslo apskaitos standartas „Atlygis darbuotojui“, LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas ir kiti susiję teisės aktai, įstatymai.

## Darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaitos ypatumai

Siekiant išsiaiškinti darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaitos ypatumus, aptartos kelios situacijos ir ūkinės operacijos.

### Darbuotojui išmokėta didesnė suma

Apskaitoje gali pasitaikyti atveju, kai darbuotojui yra išmokama didesnė suma už jam priklausantį mokėtiną atlygį. Taip gali nutikti dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui dėl klaidingai apskaičiuoto atlygio darbuotojui. Jei įmonė tikisi, kad darbuotojui permokėtą sumą galės susigrąžinti arba ateityje darbuotojui mokėtinas sumas sumažinti, ji darbuotojui permokėtą sumos dalį pripažinti turtu.

Pavyzdys: 20X1 m. sausio mėn. apskaitoje užregistruotas „A“ darbuotojo mokėtinas darbo užmokestis sudarė 847 Eur. 20X1 m. vasario 10 d. į darbuotojo asmeninę sąskaitą banke buvo pervesta 900 Eur. Klaida pastebėta 20X1 m. vasario 25 d. ir apie tai informuotas įmonės vadovas. Vadovas davė nurodymą išskaičiuoti permokėtą 53 Eur sumą iš 20X1 m. už vasario mėn. „A“ darbuotojui apskaičiuoto darbo užmokesčio. Gavus įmonės vadovo rašytinį nurodymą išskaičiuoti permokėtą atlygį iš darbo užmokesčio ir pripažinus, kad šią sumą įmonė galės susigrąžinti, apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 2446 Kitos gautinos skolos 53 Eur  
K 4480 Mokėtinas darbo užmokestis 53 Eur

Darbuotojui už vasario mėnesį 847 Eur mokėtinas atlygis buvo apskaičiuotas 20X1 m. vasario 28 d. Iš darbo užmokesčio išskaičiuojama permokėta suma (53 Eur), mažinami įmonės įsipareigojimai darbuotojui ir darbuotojo įsiskolinimas. Apskaitoje daromi tokie įrašai:

D 4480 Mokėtinas darbo užmokestis 53 Eur  
K 2446 Kitos gautinos skolos 53 Eur

Apskaičiuotas atlygis už vasario mėn. į darbuotojo sąskaitą banke pervestas 20X1 m. kovo 10 d. Apskaitoje registruojama:

D 4480 Mokėtinas darbo užmokestis 794 Eur  
K 271 Sąskaitos bankuose 794 Eur

Jei įmonė tokioje situacijoje negalėtų susigrąžinti permokėtos sumos arba ja sumažinti darbuotojui mokėtinų sumų, permokėtą sumos dalį įmonė turėtų pripažinti sąnaudomis.

### Ligos pašalpa iš darbdavio lėšų

Darbuotojui susirgus, jei pirmos dvi dienos pagal pateiktą nedarbingumo pažymėjimą sutampa su darbuotojo darbo grafiku, ligos pašalpą už šias dienas turi apskaičiuoti ir mokėti darbdavys. Nedarbingumas skaičiuojamas 2 darbo dienas padauginus iš vidutinio darbo užmokesčio (VDU) ir koeficiento. VDU apskaičiavimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496 patvirtintas Vidutinio darbo užmokesčio skaičiavimo tvarkos aprašas. Apraše nurodoma, kas įskaitoma į darbuotojo VDU bei jo apskaičiavimas. Skaičiuojamojo laikotarpio (3 paskutiniai kalendoriniai mėnesiai, einantys prieš tą mėnesį, už kurį (ar jo dalį) mokamas VDU) darbo užmokestis dalijamas iš faktiškai dirbtų per tą laikotarpį dienų skaičiaus. Taikomą koeficientą įmonė pasitvirtina pati, bet jis negali būti mažesnis nei 62,06% ir didesnis nei 100%.

Pavyzdys: Įmonės „B“ darbuotojas 20X1 m. spalio mėn. dirbo ne visas dienas pagal nustatytą grafiką, nes sirgo 5 dienas. Darbdavys moka už dvi pirmąsias dienas. Darbuotojo VDU apskaičiavimas pavaizduotas 2 lentelėje.

2 lentelė. VDU apskaičiavimas (sudaryta autorių)

Paskutiniai 3 kalendoriniai mėnesiai, einantys prieš tą mėnesį, už kurį (ar jo dalį) mokamas VDU.*	Darbo užmokestis	Dirbtos dienos
07	1000,00	21
08	1200,00	22
09	1200,00	22
<b>VISO</b>	<b>3400,00</b>	<b>65</b>
<b>VDU</b>	=Viso DU/viso dirb. d.	<b>52,31</b>

\*Kai atleidžiamo iš įmonės darbuotojo paskutinė darbo įmonėje (atleidimo iš darbo) diena sutampa su paskutine to mėnesio darbo diena pagal darbuotojo darbo (pamainos) grafiką, šis mėnuo įtraukiamas į skaičiuojamąjį laikotarpį.

Tarkime, įmonė yra pasitvirtinusi 80% koeficientą. Darbuotojo ligos pašalpa būtų apskaičiuojama taip:  $2 \cdot 52,31 \cdot 80\% = 83,70$  Eur. Nuo šios sumos turi būti išskaičiuoti mokesčiai. Pagal LR valstybinio socialinio draudimo įstatymo 11 str. 1 dalies 7 punktą, nuo ligos išmokų, mokamų iš darbdavio lėšų už dvi pirmąsias ligos dienas, socialinio draudimo įmokos neskaičiuojamos. O pagal LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 6 straipsnį, ligos pašalpa yra apmokestinama 15% pajamų mokesčio tarifu. Dėl šios priežasties jei darbuotojas taiko NPD, tai ligos pašalpai turi būti apskaičiuotas proporcingas NPD.

**Atostoginių kaupiniai.** „Kaupimo principas reikalauja sąnaudas pripažinti tą ataskaitinį laikotarpį, kada jos patiriamos. Todėl įmonės patiriamos atostoginių sąnaudos ir atostoginių kaupiniai (įsipareigojimas) turėtų būti

įvertinami ir apskaitoje parodomi tais metais, kada faktiškai atostogos uždirbamos, bet ne tada, kai darbuotojas jomis pasinaudoja. Atostoginių sąnaudas ir kaupinius įmonė turi apskaičiuoti ir pripažinti pagal įmonės nustatytą tvarką, bet ne rečiau kaip paskutinę kiekvieno ataskaitinio laikotarpio dieną“ (31 VAS MR, 2016).

Pavyzdys: Įmonės apskaitos tvarkoje nustatyta, kad paskutinę ataskaitinio laikotarpio dieną, turi būti apskaičiuota ir įvertinta nepanaudotos atostogos, apskaitoje užregistruota atostoginių sąnaudos ir kaupiniai. Jų skaičiavimas pateiktas 4 pav.

	Darbuotojai	Faktiškas 3 paskutinių mėn. DU	3 mėn. d.d. skaičius	Vidutinis darbo dienos užmokestis	12.31 nepanaudotų atostogų d.d.	Reikalinga sukaupti atostoginių	Vsd nuo atostoginių kaupinių
20X1 m. 12 mėn.	Direktorius	1700	63	26,98	8,2	221,27	3,92
	Vadybininkas	1100	63	17,46	4,2	73,33	1,30
	Buhalterė	650	63	10,32	7,4	76,35	1,35
	Pardavėja/konsultantė	750	63	11,90	2,5	29,76	0,53
	Sandėlininkas	700	63	11,11	12,3	136,67	2,42
	Vairuotojas	800	63	12,70	3,3	41,90	0,74
	Iš viso:	5700,00	63	90,48	37,9	579,29	10,25

4 pav. 20X1 m. atostoginių kaupinių skaičiavimas (sudaryta autorių)

Taigi, vidutinis darbo dienos užmokestis dauginamas iš 20X1 m. gruodžio 31 d. nepanaudotų atostogų (darbo dienomis). 20X1 m. gruodžio 31 d. apskaitoje daromi įrašai:

D 6310 Atidėjinių sąnaudos 579,29 Eur

K 4485 Atostoginių kaupiniai 579,29 Eur

Priskaičiavus atostoginius, apskaičiuojamos reikalingos sukaupti įmokos į Valstybinį socialinio draudimo fondą. Reikalinga sukaupti atostoginių suma 579,29 Eur dauginama iš darbdavio VSD procento, šiuo atveju, 1,77%. Remiantis LR pelno mokesčio įstatymo 17 str. leidžiamiems atskaitymams „Sodros“ įmokas galima priskirti, kai jos faktiškai apskaičiuojamos. Atostoginių kaupinių suma be VSD įmokų yra priskiriama prie leidžiamų atskaitymų, o kol įmokos nebus faktiškai sumokėtos „Sodrai“, apskaičiuotos VSD įmokos priskiriamos prie neleidžiamų atskaitymų ir deklaruojamos PLN204 formoje (S priede 21 kodu), nes jos jau buvo įtrauktos į sąnaudas. Apskaitoje VSD įmokos atsispindėtų taip:

D 6314 Neleidžiami atskaitymai 10,25 Eur

K 4485 Atostoginių kaupiniai 10,25 Eur

Paskutinę ataskaitinio laikotarpio dieną, t. y. 20X1 m. gruodžio 31 d., atostoginių kaupinių sąskaitoje sukaupta 589,54 Eur. Apskaičiavus 20X2 m. gruodžio 31 d. atostoginių kaupinius, gautos tokios sumos (žr. 5 pav.).

	Darbuotojai	Faktiškas 3 paskutinių mėn. DU	3 mėn. d.d. skaičius	Vidutinis darbo dienos užmokestis	12.31 nepanaudotų atostogų d.d.	Reikalinga sukaupti atostoginių	Vsd nuo atostoginių kaupinių
20X2 m. 12 mėn.	Direktorius	1800	63	28,57	3,2	91,43	1,62
	Vadybininkas	1200	63	19,05	5,0	95,24	1,69
	Buhalterė	700	63	11,11	10,6	117,78	2,08
	Pardavėja/konsultantė	850	63	13,49	11,2	151,11	2,67
	Sandėlininkas	800	63	12,70	6,4	81,27	1,44
	Vairuotojas	900	63	14,29	8,7	124,29	2,20
	Iš viso:	6250,00	63	99,21	45,1	661,11	11,70

5 pav. 20X2 m. atostoginių kaupinių skaičiavimas (sudaryta autorių)

Pasibaigus finansiniams metams, atostoginių kaupinių sumos turi būti koreguojamos, kad paskutinę ataskaitinio laikotarpio dieną įmonės apskaitoje būtų kuo tiksliau parodomas darbo užmokesčio sąnaudos ir išpareigojimai darbuotojams. Kadangi, 20X2 m. atostoginių kaupinių reikia sukaupti 661,11 Eur, o VSD įmokų 11,70 Eur, apskaičiuojama suma, kuria reikia koreguoti sąnaudas ir atostoginių kaupinius, apskaitoje bus daromi įrašai:

D 6310 Atidėjinių sąnaudos 81,82 Eur

D 6314 Neleidžiami atskaitymai 1,45 Eur

K 4485 Atostoginių kaupiniai 83,27 Eur

#### Nepiniginis atlygis

Trumpalaikiui atlygiui, t. y. atlygiui, kuris yra išmokamas per 12 mėnesių nuo laikotarpio, per kurį darbuotojas atliko darbą, pabaigos, gali būti priskiriamas ir nepiniginis atlygis darbuotojams. Nepiniginis atlygis svarbus ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, nes jis gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą, taip pat pagerinti darbo vietos kultūrą bei įmonės įvaizdį. Įmonės, skatindamos savo darbuotojus, gali prisiimti papildomų išpareigojimų. Jos visus savo darbuotojus gali apdrausti papildomu sveikatos draudimu, taip pat nemokamai teikti prekes ir paslaugas. Tokių paslaugų ir prekių kaina turi būti pripažįstama kaip nepiniginis atlygis darbuotojams, nes jis nėra išmokamas tiesiogiai darbuotojams, bet suteikia jiems teisę į papildomas nemokamas sveikatos priežiūros paslaugas, nemokamas prekes ar kitas paslaugas. Pagal kaupimo principą šios sąnaudos turi būti pripažįstamos, kai yra patiriamos, o ne tada, kai darbuotojai gauna tokį atlygį (31 VAS MR, 2016).

Pavyzdys: Įmonė „C“ yra sudariusi sutartį su draudimo bendrove, kuriai moka nustatyto dydžio darbuotojų gyvybės draudimo įmokas. Šios įmokos pripažįstamos darbuotojų pajamomis, gautomis natūra, ir yra apmokestinamos,

kaip su darbo santykiais susijusios pajamos. Tačiau tais atvejais, kai gyvybės draudimo įmokos atitinka GPMĮ 17 str. 1 dalies 14 punkto nustatytas sąlygas, darbuotojo naudai darbdavio mokamos gyvybės draudimo įmokos yra neapmokestinamos.

**Atleidimas.** LR darbo kodekso (2023) V skyriuje numatyta, kad darbo sutartis pasibaigia nutraukus darbo sutartį: šalių susitarimu, vienos iš šalių iniciatyva, darbdavio valia, nesant šalių valios arba mirus darbo sutarties šaliai – fiziniam asmeniui. Darbo sutarties nutraukimas darbdavio valia be darbuotojo kaltės gali sukelti ne tik neigiamas emocijas, bet ir daug teisinių klausimų ar netgi ginčų. Darbdavys turi teisę darbo sutartį nutraukti dėl kelių priežasčių: darbuotojo atliekama darbo funkcija tampa pertekline, darbuotojas nepasiekia sutartų darbo rezultatų, darbuotojas atsisako dirbti pakeistomis darbo sutarties sąlygomis, darbuotojas nesutinka su darbo santykiu tęstinumu verslo ar jo dalies perdavimo atveju, teismai ar darbdavio organas priima sprendimą, dėl kurio pasibaigia darbdavys. Pagal LR darbo kodekso (2023) 57 straipsnio 8 dalį, darbo sutartį nutraukiant darbdavio iniciatyva be darbuotojo kaltės, atleidžiamam darbuotojui išmokama dviejų jo vidutinių darbo užmokesčių išeitinė išmoka, o jeigu darbo santykiai tęsiasi trumpiau negu vienus metus, – pusės jo vidutinio darbo užmokesčio išeitinė išmoka. Pažymėtina, kad darbo sutarčiai pasibaigus, visos darbuotojo su darbo užmokesčiu susijusios išmokos išmokamos, kai nutraukiama darbo sutartis su darbuotoju, bet ne vėliau kaip iki darbo santykių pabaigos, nebent šalys susitaria, kad su darbuotoju bus atsiskaityta ne vėliau kaip per dešimt darbo dienų (LR darbo kodeksas, 2023).

Pavyzdys: Įmonė „D“ nusprendė atleisti darbuotoją, kurio atliekama darbo funkcija dėl darbo organizavimo pakeitimų tapo pertekline. Kadangi darbuotojas atleidžiamas darbdavio iniciatyva ir įmonėje „D“ dirba ilgiau nei vienus metus, įmonei, įteikus darbuotojui išpėjimą apie atleidimą iš darbo, atsiranda teisinis įsipareigojimas darbuotojui išmokėti dviejų jo vidutinių darbo užmokesčių išeitinę išmoką. Apskaičiuotą išeitinių išmokų sumą įmonė turi iškart pripažinti ataskaitinio laikotarpio sąnaudomis ir trumpalaikiais įsipareigojimais darbuotojui (31 VAS MR, 2016). Apskaičiavus 2300 Eur įsipareigojimų, apskaitoje registruojama:

D 6304 Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios sąnaudos	2300 Eur
K 4480 Mokėtinas darbo užmokestis	2300 Eur

Paminėtina, kad įmonė darbuotojui taip pat turi priskaičiuoti kompensaciją už nepanaudotas atostogas ir visas darbuotojo su darbo užmokesčiu susijusias išmokas išmokėti ne vėliau kaip iki darbo santykių pabaigos.

### Išvados

1. Darbo užmokestis įvairių autorių dažnai įvardijamas kaip pagrindinis pragyvenimo šaltinis. Literatūroje išskiriamos dvi darbo užmokesčio rūšys: pagrindinis ir papildomas. Taip pat pastebima, kad darbuotojui apskaičiuotas darbo užmokestis nėra tapatus mokėtinam darbo užmokesčiui ir darbdavio (įmonės) išlaidoms, nes turi būti išskaičiuojami (priskaičiuojami) gyventojų pajamų mokeskis bei socialinio draudimo įmokos. Įmonės pelnui (nuostoliams) turi įtakos su darbo santykiais susijusios sąnaudos, o balanso trumpalaikiams įsipareigojimams – su darbo santykiais susiję įsipareigojimai.

2. Iš teisinės pusės vienas svarbiausių darbo užmokesčių reglamentuojančių teisės aktų – LR darbo kodeksas. Darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaitos tvarkymą reglamentuoja 31-asis Verslo apskaitos standartas. Šių mokesčių nuostatai yra įtvirtinti LR gyventojų pajamų mokesčio įstatyme ir LR valstybinio socialinio draudimo įstatyme. Taip pat apskaitą reglamentuoja kiti susiję teisės aktai, įstatymai.

3. Siekiant išsiaiškinti darbo užmokesčio ir susijusių mokesčių apskaitos ypatumus, buvo aptartos 5 situacijos ir pateiktos ūkinės operacijos. Visų pirma, pateikta situacija, kai dėl tam tikrų priežasčių darbuotojui yra išmokama didesnė suma. Tokiu atveju, jei įmonė tikisi permokėtą sumą ateityje susigrąžinti ar darbuotojui mokėtiną sumą sumažinti, tada ji šią sumą turi pripažinti turtu. Kita situacija, kai darbuotojui susirgus, ligos pašalpą turi apskaičiuoti ir mokėti darbdavys. Tada, nedarbingumas skaičiuojamas 2 darbo dienas padauginus iš vidutinio darbo užmokesčio ir koeficiento. Nuo šios išmokos nėra skaičiuojamos socialinio draudimo įmokos, o gyventojų pajamų mokesčio tarifas taikomas 15%. Kaupimo principas reikalauja, kad būtų skaičiuojami kaupiniai, tačiau jų skaičiavimas gali vykti pagal įmonės nustatytą tvarką, bet ne rečiau kaip paskutinę kiekvieno ataskaitinio laikotarpio dieną. Įmonės, skatinamos savo darbuotojus, gali prisiimti papildomų įsipareigojimų – darbuotojus apdrausti papildomu sveikatos draudimu, taip pat nemokamai teikti prekes ir paslaugas. Tokių paslaugų ir prekių kaina turi būti pripažįstama kaip nepiniginis atlygis darbuotojams, o sąnaudos pagal kaupimo principą pripažįstamos, kai yra patiriamos. Nutraukiant darbo sutartį darbdavio iniciatyva be darbuotojo kaltės, atleidžiamam darbuotojui išmokama jo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio išeitinė išmoka, priklausomai nuo darbuotojo nepertraukiamo stažo toje darbovietėje. Apskaičiuotą išeitinių išmokų sumą įmonė turi iškart pripažinti ataskaitinio laikotarpio sąnaudomis ir trumpalaikiais įsipareigojimais darbuotojui.

### Literatūra

1. 31-ojo verslo apskaitos standarto „Atlygis darbuotojui“ metodinės rekomendacijos. (2016). [žiūrėta 2023-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.avnt.lt/assets/Apskaita/Metodins-rekomendacijos-2020/31-VAS-MR.pdf>
2. Dauskurdas, V. (2015). *Uždaroji akcinė bendrovė: teisė, apskaita ir mokesčiai, atskaitomybė*. Pačioliis.
3. Lakis, V. (2009). *Finansinės apskaitos teorija ir praktika: Vilniaus universiteto vadovėlis*. Vilniaus universiteto leidykla.
4. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas: Lietuvos Respublikos įstatymas. 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. (2023). Suvestinė redakcija nuo 2023-01-01 iki 2023-05-31. [žiūrėta 2023-01-10]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr>



5. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas: 2002 m. liepos 2 d. Nr. IX-1007. (2023). Suvestinė redakcija nuo 2023-01-01. [žiūrėta 2023-01-12]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C677663D2202/asr>
6. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2023 metų rodiklių patvirtinimo įstatymas: 2022 m. lapkričio 17 d. Nr. XIV-1531. [žiūrėta 2023-01-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e4ac9ad16a6d11ed8a47de53ff967b64?jfwid=m0ksklx2l>
7. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas: 1991 m. gegužės 21 d. Nr. I-1336. (2023). Suvestinė redakcija nuo 2023-01-03 iki 2023-05-31. [žiūrėta 2023-01-13]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1327/asr>
8. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: LTU leidykla.
9. Subačienė, R. (2015). *Apskaitos ir audito pagrindai : vadovėlis*. Vilniaus universiteto leidykla.

## WAGE AND RELATED TAX ACCOUNTING

In order to achieve a successful and profitable outcome, every Company must control and adhere to its commitments. Work related commitment accounting is an area which requires a lot of responsibility and meticulous attention to detail, that is why these factors are of great importance for the Company. Pay, income tax, relating definitions and accounting peculiarities will be reviewed in this article. To achieve this, the following resources and methods will be used: scientific literature, published articles, acts of law analysis, and solutions to practical situations. The following issue is being solved in this article: How is work related pay and tax accounting being conducted? 5 situations have been selected for this analysis, which relate to the peculiarities of wage and related tax procedures: an employee was paid a larger sum of money, sick pay from the employer's funds, accrued holiday, pay of non-monetary value, and dismissal.

Keywords: wage, income tax, national insurance.

## NUOSAVO KAPITALO APSKAITA

*Dovilė Mockutė (stud.), Gintarė Murauskaitė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama nuosavo kapitalo samprata ir esmė. Nagrinėjami nuosavo kapitalo apskaitos ypatumai, remiantis tai reglamentuojančiais teisės aktais. Kiekvienos įmonės įsteigimą patvirtina įstatinio kapitalo sudarymas - pradinio įmonės turto, kurį sudaro nuosavos akcininkų lėšos. Įmonės nuosavas kapitalas didėja, jei įmonės veikla pelninga – tuomet akcininkams įmonė gali išmokėti dividendus. Jei nuosavas kapitalas mažėja dėl nuostolingos veiklos, akcininkai turi priimti atitinkamus sprendimus - didinti akcinį kapitalą savo lėšomis arba ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių. Visa tai norint tinkamai atspindėti apskaitoje, įmonėms privalu laikytis LR Akcinių bendrovių įstatymo ir apskaitos operacijas registruoti remiantis verslo apskaitos standartais ir kitais teisės aktais.

Raktiniai žodžiai: nuosavas kapitalas, rezervai, dividendai, pelnas (nuostolis).

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Nuosavas kapitalas įmonėse atlieka svarbų vaidmenį. Jo dėka galima sužinoti kiek turto priklauso savininkams, bei galima pamatyti kaip kinta įmonės veiklos rezultatai. Be įstatinio kapitalo įmonė negali būti įsteigta. Įmonei vykdant veiklą, nuosavas kapitalas yra įmonių svarbiausias kapitalas, kuris apima įstatinį kapitalą, akcijas, rezervus ir pelną. Teisingai paskirstytas ir registruojamas nuosavas kapitalas apskaitoje – leidžia bendrovėms pasiekti gerų finansinių rezultatų, tikslingai plėtoti savo veiklą ir išlikti konkurencingiems rinkoje. Nuosavas kapitalas atskleidžia įvairias įmonės problemas. Jei įmonėje per maži rezervai, kyla grėsmė bankrutuoti, tačiau jei rezervai per dideli – tai parodo, kad įmonė ne tinkamai juos pasiskirsto ir taip stoja galimybė plėstis. Taigi šios įvairios priežastys parodo, kaip svarbu tinkamai suprasti ir išnagrinėti nuosavo kapitalo apskaitą.

**Darbo problema.** Kaip teisingai apskaitoje registruojamos nuosavo kapitalo operacijos?

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti nuosavo kapitalo esmę ir jo registravimą apskaitoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti nuosavo kapitalo esmę.
2. Išanalizuoti nuosavo kapitalo apskaitos reglamentavimą.
3. Išnagrinėti nuosavo kapitalo operacijų registravimą apskaitoje.

**Darbo objektas** – nuosavo kapitalo apskaita.

**Darbo metodai:** Mokslinės literatūros šaltinių analizė, verslo apskaitos standartų analizė, įstatymų ir teisės aktų nagrinėjimas, apibendrinimas, praktinių apskaitos situacijų analizė.

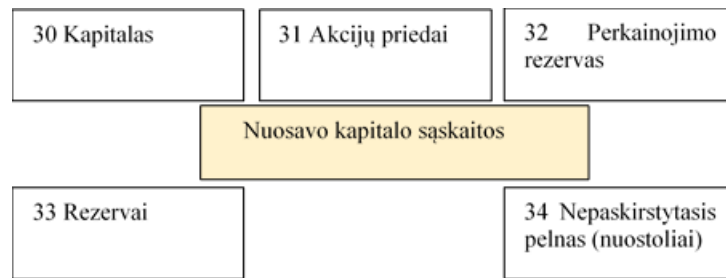
### Nuosavo kapitalo esmė ir apskaitos reglamentavimas

Turto ir nuosavybės sąryšį rodo fundamentinė apskaitos lygybė:  $Turtas = Nuosavas\ kapitalas + \dot{I}sipareigojimai$ . Lygybė pusėje esantis nuosavas kapitalas labai svarbus įmonės savininkams, nes jiems svarbu žinoti kiek įmonės, kurios akcininkai jie yra, turto jiems priklauso (Kalčinskas, Kalčinskaitė-Klimaitienė, 2022). Apibendrinant autorių apibūdinimus (žr. 1 lentelė), nuosavas kapitalas suprantamas, kaip savininkų (akcininkų) finansuota turto dalis, kurią investavo į savo įmonės sukūrimą, lygus iš viso įmonės turto atėmus įsipareigojimus.

**1 lentelė. Nuosavo kapitalo apibūdinimas pagal autorius (sudaryta autorių)**

Šaltiniai	Sąvoka
Rokas Lukošius (2016) (Finansistas.net).	Nuosavas kapitalas – tai įmonės kapitalas, kurį finansuoja įmonės akcininkai. Nuosavas kapitalas yra lygus įmonės turtui, atėmus jos įsipareigojimus.
VAS-47 (2015).	Įmonės nuosavas kapitalas – tai įmonės turto vertės dalis, kuri lieka iš bendros turto vertės atėmus visų įsipareigojimų vertę.
Buhalterinės apskaitos įstatymo nr. IX-574 pakeitimo įstatymas (2021).	„Nuosavas kapitalas – subjekto turto dalis, liekanti iš viso turto atėmus įsipareigojimus.“
Jonas Žaptorius (2015, 343 p.) Finansinė apskaita.	„Nuosavas kapitalas – tai turtas, kurį savininkai investavo į savo įmonę, ir turto padidėjimas (sumažėjimas), gautas įmonei vykdant veiklą.“

Nuosavą kapitalą sudaro įstatinis kapitalas, akcijų priedai, nepaskirstytas rezultatas, privalomasis rezervas, perkainojimo rezervas, rezervas savoms akcijoms įsigyti ar suteikti ir kiti rezervai (LR akcinių bendrovių įstatymas, 2000).



**10 pav. Kapitalo sąskaitos** (sudaryta autorių pagal pavyzdinį sąskaitų planą)

Apskaitoje nuosavo kapitalo sąskaitos didėja kredite ir yra registruojamas 3 klasėje (žr. 1 pav.), remiantis pavyzdiniu sąskaitų planu..

Taip pat akcininkams svarbu stebėti, kaip kinta, didėja ar mažėja, jų investuotas kapitalas, o tai pamatyti padeda nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita (toliau NKPA) (Kalčinskas ir Kalčinskaitė-Klimaitienė, 2022). Šioje ataskaitoje parodomi nuosavo kapitalo pasikeitimai per atskaitinį laikotarpį ir jas rengti privalo didelės ir vidutinės įmonės. NKPA yra matricinė, tai reiškia, kad stulpeliuose nurodomos nuosavo kapitalo sudedamosios dalys, eilutėse – nuosavo kapitalo pasikeitimo priežastis, o jų susikirtimo vietoje – rezultatas. NKPA forma yra patvirtinta 4-uju VAS (Budrienė ir kt., 2019).

Pagal LR akcinių bendrovių įstatymą, įmonė laikoma įregistruota, nuo tos dienos kai ji įregistruojama į Juridinių asmenų registrą. Tuomet bendrovė gali apskaitoje registruoti pasirašytą įstatinį kapitalą. Įstatinis kapitalas akcinėms bendrovės negali būti mažesnis nei 25 tūkst. eurų, o uždarosioms akcinėms bendrovėms – 2,5 tūkst. eurų. Pagal 8-ojo VAS „Nuosavas kapitalas“ metodines rekomendacijas, akcinė bendrovė turi galimybę išleisti vienos klasės ar kelių klasių akcijas. Kai išleidžiamos kelių klasių akcijos, tai kiekviena klasė turi būti registruojama atskirai. Akcijų klasės skirstomos į paprastąsias ir privilegijuotas akcijas. Pagal LR akcinių bendrovių įstatymą, pagrindinę bendrovės akcijų dalį sudaro paprastosios akcijos, o privilegijuotosios akcijos gali sudaryti tik ne daugiau, kaip 1/3 įstatinio kapitalo dalies. Paprastųjų akcijų nominaliosios vertės turi būti vienodos. Akcininkų asmeninės akcijų sąskaitos tvarkomos vertybinių popierių rinką reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka. Verslo apskaitos standartai šios apskaitos nereglamentuoja. Įmonė gali išleisti paprastųjų ar privilegijuotųjų akcijų, t. p. darbuotojų akcijų, jei tai nustatyta jos įstatuose. Jei įmonė išleidžia įvairių klasių akcijų, registruojant apskaitoje įmonės įstatinį kapitalą skirtingų klasių akcijos registruojamos atskirose sąskaitose.

Įstatinio kapitalo dydis yra lygus bendrovės pasirašytų akcijų nominaliai vertei. Jei atsitiktų taip, kad nuosavas kapitalas tapo mažesnis, nei nurodyta įstatuose, valdyba arba bendrovės vadovas (jei nesudaryta valdyba) privalo sušaukti visuotinį akcininkų susirinkimą ne vėliau kaip per 3 mėnesius. Įstatyme nurodyta, kad nuosavo kapitalo nuostolių dalį akcininkai gali padengti akcininkų įnašu ir jo atkuriamas dydis negali būti mažesnis nei 1/2 įstatinio kapitalo dydžio. Jei atsitiktų taip, kad akcininkų susirinkimas nepriima sprendimo, dėl nuostolio padengimo akcininkų įnašais arba padengta dalis neatkūrė 1/2 įstatinio kapitalo dydžio, tokiu atveju akcininkų susirinkimas, ne vėliau kaip per 2 mėn. po įvykusio akcininkų susirinkimo, privalo kreiptis į teismą nuosprendžiui: ar įstatinį kapitalą sumažinti, ar bendrovę pertvarkyti į juridinį asmenį, nustatytą įstatyme, ar likviduoti bendrovę.

Pagal LR Akcinių bendrovių įstatymą, bendrovės privalomasis rezervas naudojamas padengti bendrovės nuostolius ir sudaromas iš paskirstytinojo pelno. Privalomasis rezervas negali būti mažesnis nei 1/10 įstatinio kapitalo dydžio. Dalis, kuri viršija 1/10 įstatinio kapitalo, gali būti perskirstyta, skirstant sekančių finansinių metų pelną. Jei bendrovė panaudojo privalomąjį rezervą padengti nuostolius, rezervą privaloma atstatyti ne mažesniu nei 1/20 grynojo atskaitinių finansinių metų pelno dydžiu iki kol bus atkurtas, nustatytas Įstatymo, rezervo dydis.

Jei bendrovė turi sudariusi rezervus savoms akcijoms įsigyti ar suteikti, tuo atveju rezervai yra sudaromi iš paskirstytinojo pelno. Savoms akcijoms įsigyti rezervo dydis negali būti mažesnis už įsigytų akcijų įsigijimo vertę. Akcijoms suteikti rezervas negali būti mažesnis už suteiktų akcijų išleidimo kainų sumą.

Bendrovė norėdama įgyvendinti konkrečius tikslus naudoja iš paskirstytinojo pelno sudarytus kitus rezervus. Jie taip pat gali būti panaudojami padengiant nuostolius ar didinant įstatinį kapitalą. Būtina paminėti, kad rezervai savoms akcijoms įsigyti/ suteikti ir kiti rezervai, gali būti sudaromi tik tuo atveju, kai privalomasis rezervas yra Įstatymo nustatyto dydžio t.y. ne mažiau kaip 1/10 įstatinio kapitalo dydžio. Jei šie rezervai nebuvo panaudoti ar neketinama jų panaudoti jie gali būti perskirstyti, skirstant kitų finansinių metų pelną.

LR Akcinių bendrovių įstatymas perkainojimo rezervą įvardija kaip ilgalaikio materialiojo, nematerialiojo ir finansinio turto vertės padidėjimo arba mažėjimo suma, kuri gaunama kai perkainojamas turtas pagal finansinės atskaitomybės standartus. Įstatinis kapitalas gali būti didinamas perkainojimo rezervu. Ir ne kaip prieš tai minėtus rezervus, šio negalima paskirstyti.

LR Akcinių bendrovių įstatymas akcijų priedus (nominalios vertės perviršis) įvardija, kaip vieną iš nuosavo kapitalo dalių, kuri lygi skirtumui tarp akcijų emisijos kainos ir nominalios vertės. Akcijų priedus bendrovės gali panaudoti įstatinio kapitalo didinimui ir nuostolių dengimui.

Kai akcininkai patvirtina metinių finansinių ataskaitų rinkinį, visuotinio akcininkų susirinkimo metu jie turi paskirstyti bendrovės pelną (nuostolius). Sprendime, dėl bendrovės pelno (nuostolių) paskirstymo turi būti nurodyta: koks, ataskaitinių finansinių metų pabaigoje, buvo ankstesnių finansinių metų nepaskirstytas pelnas (nuostoliai). Grynąjį ataskaitinių finansinių metų pelną (nuostolius). Koks yra nepripažintas ataskaitinių finansinių metų pelnas (nuostoliai), pelno (nuostolių) ataskaitoje. Kokie buvo vykdomi pervedimai iš rezervų. Jei akcininkai buvo nusprendę padengti dalį ar visus nuostolius, tai kokią sumą sudarė akcininkų įnašai padengiant bendrovės nuostolius. Paskirstytino pelno, iš viso, dalį. Pelno dalį, kuri buvo paskirta į privalomąjį rezervą, rezervą savoms akcijoms įsigyti ar suteikti, kitus rezervus, dalį dividendams išmokėti ir paskirtą į metinėms išmokoms. Taip pat ataskaitinių finansinių metų pabaigoje, perkeliama į kitus finansinius metus, nepaskirstytą pelną (nuostolius). Visų paminėtų punktų suma ir sudaro bendrovės paskirstytinąjį pelną (nuostolius).

Taigi nuosavas kapitalas yra akcininkų finansuota turto dalis, kurią investavo į savo įmonės sukūrimą ir lygus iš viso įmonės turto atėmus įsipareigojimus. Nuosavą kapitalą sudaro įstatinis kapitalas, akcijų priedai, perkainojimo rezervas, rezervai ir nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai). Nuosavą kapitalą Lietuvoje reglamentuoja finansinės apskaitos įstatymas, akcinių bendrovių įstatymas, 8-asis ir 4-asis verslo apskaitos standartai.

### Nuosavo kapitalo apskaitos organizavimas

Šioje dalyje bus nagrinėjamos šešios, su nuosavo kapitalo apskaita susijusios, praktinės operacijos: įstatinio kapitalo sudarymas turtu ir pinigais; iš dalies apmokėto įstatinio kapitalo sudarymas; perkainojimo rezervo mažinimas; dividendų išmokėjimas; rezervo sudarymas ir privalomojo rezervo formavimas. Šio operacijos atskleis nuosavo kapitalo apskaitos organizavimą.

#### Operacija Nr. 1. Įstatinio kapitalo sudarymas

Eil. nr	Data	Dok. nr	Sąskaitos nr.	Sąskaitos nr.	Debetas	Kreditas
1	2022-12-01	Sprendimas Nr.1	Sąskaitos bankuose	271	10000	
			Transporto priemonių įsigijimo savikaina	1230	10000	
			Įstatinis pasirašytasis kapitalas (pagrindinis kapitalas)	301		20000

#### 11 pav. Įstatinio kapitalo suformavimas (sudaryta autorių)

Gruodžio 1 dieną grupė asmenų nutarė įsteigti UAB „Alfa“. Steigiamojo susirinkimo metu įstatinį kapitalą nuspręsta formuoti pinigais ir turtu. Akcininkai įnešė į kaupiamąją sąskaitą 10000 Eur grynaisiais pinigais ir perdavė 10 000 Eur tikros vertės automobilį. Apskaitoje registruojami šie įrašai (žr. 2 pav.).

Šiuo atveju, UAB „Alfa“ piniginių įnašų įnešė pinigais, todėl debetuojuama sąskaita „271 Sąskaitos bankuose“ 10000 eurų, debetuojamą dalį įnašo, perduoto automobilio tikrąja verte „1230 Transporto priemonių įsigijimo savikaina“ 10000 eurų ir kredituojamą suformuotą įstatinį kapitalą „301 Įstatinis pasirašytasis kapitalas (pagrindinis kapitalas)“ 20000 eurų.

Šios operacijos metu pasikeitimai matomai balanso ilgalaikio materialaus turto 2.4 eilutėje „Transporto priemonės“, trumpalaikio turto 4 eilutėje „PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI“, bei nuosavo kapitalo dalies 1.1 eilutėje „Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas“. Pagal 2 pav. matome, kad balanso turto ir nuosavo kapitalo dalyse sumos yra lygios (20000) (žr. 3 pav.).

2.4.	Transporto priemonės		10000
4.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		10000
1.1.	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas		20000

#### 3 pav. Įstatinio kapitalo įtaka balanso straipsniam (sudaryta autorių)

Taip pat pagal 4 pav. matome, kad įstatinio kapitalo padidėjimas įtakoja ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą.

	Apmokėtas įstatinis arba pagrindinis kapitalas	Akcijų priedai	Savos akcijos (-)	Perkainojimo rezervas		Įstatymo numatyti rezervai		Kiti rezervai	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	Iš viso
				Ilgalaikio materialiojo turto	Finansinio turto	Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas	Savoms akcijoms įsigyti			
27. Įstatinio kapitalo didinimas (mažinimas) arba pajininkų įnašai (pajų eražinimas)	20000									20000

#### 4 pav. Įstatinio kapitalo sudarymo įtaka NKPA (sudaryta autorių)

20000 eurų padidėjimas parodomas stulpelio „Apmokėtas įstatinis arba pagrindinis kapitalas“ eilutėje „27. Įstatinio kapitalo didinimas (mažinimas) arba pajininkų įnašai (pajų grąžinimas)“.

### Operacija Nr. 2. Iš dalies apmokėto įstatinio kapitalo sudarymas

Dar vienas iš variantų formuojant įstatinį kapitalą yra kai įmonės UAB „Alfa“ įstatinis kapitalas sudaro 5000 Eur, tačiau steigimo sutartyje buvo nustatyta, kad 70 % akcijų vertės bus sumokėta iš karto, o likusią dalį sumokės per 6 mėnesius. Apskaitoje registruojami šie įrašai (žr. 5 pav.).

Eil. nr	Data	Dok. nr	Sąskaitos nr.	Sąskaitos nr.	Debetas	Kreditas
1	2022-12-01	Steigimo sutartis Nr. 1	Sąskaitos bankuose	271	3500	
			Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	302	1500	
			Įstatinis pasirašytasis kapitalas (pagrindinis kapitalas)	301		5000
2	2022-12-01		Sąskaitos bankuose	271	1500	
			Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)	301		1500

5 pav. Iš dalies apmokėto įstatinio kapitalo sudarymas (sudaryta autorių)

Šiuo atveju, UAB „Alfa“ akcininkai, 70 proc. įstatinio kapitalo sumos, sumokėjo piniginiu įnašu t.y. debetuojuama sąskaita „271 Sąskaitos bankuose“ 3500 eurų, likusi neapmokėta dalis debetuojuama „302 Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)“ 1500 eurų ir kredituojame (nors ir ne pilnai apmokėta) suformuotą įstatinį kapitalą „301 Įstatinis pasirašytasis kapitalas (pagrindinis kapitalas)“ 5000 eurų. Per 6 mėnesius akcininkai privalo sumokėti likusią įstatinio kapitalo dalį, tai apskaitoje registruojama: debete „271 Sąskaitos bankuose“ 1500 eurų ir kredite „302 Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)“ 1500 eurų. Tačiau jei ši dalis, per nustatytą laikotarpį, neapmokama, pagal Akcinių bendrovių įstatymą sutartis su akcininku nutraukiama ir laikoma, kad įmonė pati įsigijo akcijas ir per 12 mėn. jas turi perleisti kitiems akcininkams arba šia suma sumažinti įstatinį kapitalą.

### Operacija Nr. 3. Perkainojimo rezervo mažinimas

Įmonė UAB „Alfa“ gruodžio 1 dieną perkainoja turimą pastatą, kurio įsigijimo savikaina – 15000 Eur, sukauptas nusidėvėjimas – 5000 Eur.. Atlikus pastato perkainojimą paaiškėjo, kad jo vertė padidėjo 2000 eurų. Likęs naudingumo tarnavimo laikas – 20 m. Taip pat žinoma, kad įmonėje netaikomos nuostatos, dėl atidėto turto ir įsipareigojimų mokesčio (24-ojo VAS „Pelno mokesčio“). Įmonė apskaitos politikoje ilgalaikiam turtui pasirinko perkainotos vertės būdą. Apskaitoje registruojami šie įrašai (žr. 6 pav.).

Eil. nr	Data	Dok. nr	Sąskaitos nr.	Sąskaitos nr.	Debetas	Kreditas
1	2022-12-01	Perkainojimo aktas	Pastatų ir statinių vertės pokytis dėl perkainojimo	1211	2000	
			Ilgalaikio materialiojo turto vertės nusidėvėjimo sąnaudos	6306	600	
			Ilgalaikio materialiojo turto perkainojimo rezervas	321		2000
			Pastatų ir statinių įsigijimo savikainos nusidėvėjimas (-)	1217		500
			Pastatų ir statinių vertės pokyčio dėl perkainojimo nusidėvėjimas (-)	1218		100
2	2022-12-01	Buhalterinė pažyma	Ilgalaikio materialiojo turto perkainojimo rezervas	321	100	
			Pelno (nuostolių) ataskaitoje nepripažintas ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	3421		100

6 pav. Perkainojimo rezervo mažinimas (sudaryta autorių)

Kai įmonėje nudėvimas perkainotas turtas, turime registruoti perkainojimo rezervo mažinimą. Rezervą reikia mažinti pastato perkainotos vertės nusidėvėjimo dalimi. Todėl debetuojuama „1211 Pastatų ir statinių vertės pokytis dėl perkainojimo“ 2000 Eur, kredite didinamas, po perkainojimo padidėjusio pastato vertės, rezervas „321 Ilgalaikio materialiojo turto perkainojimo rezervas“ 2000 Eur. Apskaičiavus pastatų nusidėvėjimą per metus, debetuojuamos pripažintos nusidėvėjimo sąnaudos „6306 Ilgalaikio materialiojo turto vertės nusidėvėjimo sąnaudos“ 600 Eur, kredituojama „1217 Pastatų ir statinių įsigijimo savikainos nusidėvėjimas (-)“ 500 Eur ir „1218 Pastatų ir statinių vertės pokyčio dėl perkainojimo nusidėvėjimas (-)“ 100 Eur. Perkainojimo rezervas mažinamas tokia suma, kuri dėl statinio perkainojimo padidino nusidėvėjimo sąnaudas. Todėl mažinamas perkainojimo rezervas debete „321 Ilgalaikio materialiojo turto perkainojimo rezervas“ 100 Eur ir didinamos nepaskirstytasis pelnas kredite „3421 Pelno (nuostolių) ataskaitoje nepripažintas ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)“ 100 Eur. Perkainojimo rezervo mažinimas vyksta per visą perkainoto turto naudingo tarnavimo laiką.

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis
2.2.	Pastatai ir statiniai		1400
	<b>TURTO IŠ VISO</b>		<b>1400</b>
<b>D.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>		<b>1400</b>
3.	PERKAINOJIMO REZERVAS		1900
5.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		(500)
5.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)		(600)
5.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		100
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ISIPAREIGOJIMU IŠ VISO</b>		<b>1400</b>

	Perkainojimo		Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	Iš viso
	Ilgalaikio materialiojo turto	Finansinio turto		
<b>17. Likutis praėjusio ataskaitinio (metinio) laikotarpio pabaigoje</b>	-	-	<b>100,00</b>	<b>100</b>
18. Ilgalaikio materialiojo turto vertės padidėjimas (sumažėjimas)	1900,00			1900
22. Ataskaitinio laikotarpio grynas pelnas (nuostoliai)			(600)	(600,000)
<b>30. Likutis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje</b>	<b>1900</b>	-	<b>(500)</b>	<b>1400</b>

7 pav. Perkainojimo rezervo mažinimo įtaka balansui ir NKPA (sudaryta autorių)

Pagal 8 pav. matome kaip perkainojimo rezervas apskaitoje įtakojo balanso ilgalaikio turto 2.2 eilutę „Pastatai ir statiniai“ (1400), taip pat nuosavo kapitalo dalies 3 eilutėje „PERKAINOJIMO REZERVAS“ (1900) iš 2000 Eur atimta 100 Eur, nes šia suma buvo padidintas nepaskirstytas pelnas eilutėje 5.2 „Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)“ (100). Taip pat iš 8 pav. matome, kad ilgalaikio materialaus turto nusidėvėjimo sąnaudos rašomo pelno (nuostolių) ataskaitos 6 eilutėje „Bendrosios ir administracinės sąnaudos“ (600). O 15 eilutės „GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)“ (600) suma perkeliama į balanso 5.1 eilutę „Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)“. Balanse tarp turto ir nuosavo kapitalo yra lygybė, vadinasi operacija apskaitoje registruota teisingai. NKP ataskaitoje iš balanso perkeliame perkainojimo rezervo sumą į perkainojimo rezervo stulpelio „Ilgalaikio materialiojo turto“ 18 eilutę „Ilgalaikio materialiojo turto vertės padidėjimas (sumažėjimas)“ (1900). Ankstesnių metų pelno suma (100) parodoma iš praėjusių metų stulpelio „Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)“, o ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai) keliami į stulpelio „Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)“ 22 eilutę „Ataskaitinio laikotarpio grynas pelnas (nuostoliai)“ (600). Matome, kad NKPA suma (1400) lygi balanso nuosavo kapitalo sumai (1400), todėl galime teigti, kad apskaitoje nėra klaidų.

#### Operacija Nr. 4. Dividendų išmokėjimas

UAB „Alfa“ akcininkai yra fiziniai asmenys. Akcininkų susirinkimas, įvykęs 2022 m. Lapkričio 30 d., patvirtino 2021 m. finansines ataskaitas ir paskirstė pelną. Skirstant pelną buvo paskirta 30 000 EUR dividendų.

2 lentelė. Pelno paskirstymas dividendais (sudaryta autorių)

Eil. nr	Data	Dokumentas	Operacija	Sąskaitos Nr.	Debetas	Kreditas
1	12/31/2022	Akcininkų susirinkimo protokolas; Buhalterinė pažyma; Mokėjimo nurodymas	Pelno (nuostolių) ataskaitoje pripažintas ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	3421	30000	
			Mokėtini dividendai	4490		30000
			Mokėtini dividendai	4490	6000	
			Mokėtinas gyventojų pajamų mokestis	4481		6000
			Mokėtini dividendai	4490	24000	
			Mokėtinas gyventojų pajamų mokestis	4481	6000	
		Sąskaitos bankuose	271			30000

Pagal 2 lentelę matome, kad pripažinus dividendus apskaitoje daromas įrašas „3421 Pelno (nuostolių) ataskaitoje pripažintas ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)“ debetuojuamas, o kredituojama „4490 Mokėtini dividendai“. Nuo priskirtų išmokėti dividendų kaip ir nuo kitų gautų pajamų skaičiuojamas gyventojų pajamų mokestis 20 proc. (toliau GPM). Tai bendrajame žurnale parodo 4481 sąskaita kredite ir 4490 debete. Operacija įtakoja pinigų

srautų ataskaitos ataskaitinio laikotarpio 3.1.4 dividendų išmokėjimas eilutę kurioje parodomas 30 000 Eur. sumažėjimas 271 sąskaitoje.

Taip pat pav. matome, kad dividendų išmokėjimas įtakoja ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą. 30 000 eurų sumažėjimas rodomas stulpelio „*nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)*“ eilutėje „23. *Dividendai*“.

### Operacija Nr. 5. Rezervo sudarymas

UAB „Alfa“ akcininkų susirinkimas 2022 m. gruodžio 10 d. skirstydamas pelną priėmė sprendimą sudaryti rezervą ilgalaikiam turtui įsigyti. Pagal LR akcinių bendrovių įstatymą, bendrovėje sudaromi rezervai iš paskirstytojo pelno. Rezervai sudaromi ir naikinami akcininkų sprendimu išskyrus perkainojimo rezervą. Kiti rezervai suformuojami tam tikriems įmonės tikslams įgyvendinti. Gali būti naudojami įmonės nuostoliams padengti ar įstatiniam kapitalui didinti.

**3 lentelė. Rezervo sudarymas (sudaryta autorių)**

Eil. Nr.	Data	Dok. Nr.	Operacija	Sąskaitos Nr.	Debetas	Kreditas
2.	12/10/2022	Akcininkų susirinkimo protokolas	Pelno (nuostolių) ataskaitoje pripažintas ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	3421	10000	
			Kiti rezervai	333		10000

Apskaitoje daromas įrašas: mažinamas debetuojamas „3421 pripažintas ankstesnių metų pelnas“ ir didinamas ar sukuriamas rezervas kredituojam „333 kiti rezervai“ (žr. 3 lentelė).

Pagal 7 lentelę matome, kad rezervo sudarymas įtakoja ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą. 10 000 eurų padidėjimas rodomas stulpelio „*Kiti rezervai*“ eilutėje „25. *Sudaryti rezervai*“.

**4 lentelė. Rezervo sudarymo įtaka NKP ataskaitos straipsniams (sudaryta autorių)**

	Apmokėtas įstatinis arba pagrindinis kapitalas	Akcijų priedai	<...>	Kiti rezervai	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	Iš viso
25. Sudaryti rezervai			<...>	10000	(10000)	-

### Operacija Nr. 6. Privalomojo rezervo formavimas

Akcininkų sprendimu gruodžio 1 d. iš pripažinto ankstesnių metų pelno, suformuotas privalomas rezervas. Privalomasis rezervas sudaromas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo nustatyta tvarka. Šis rezervas negali būti mažesnis kaip 1/10 įstatinio kapitalo ir gali būti naudojamas tik įmonės nuostoliams padengti. Privalomojo rezervo dalis, viršijanti 1/10 įstatinio kapitalo, gali būti perskirstoma skirstant kitų finansinių metų pelną. Jei privalomasis rezervas mažesnis už 1/10 įstatinio kapitalo, skirstant pelną atskaitymai į šį rezervą privalomi ir negali būti mažesni kaip 1/20 grynojo ataskaitinių finansinių metų pelno, kol bus pasiektas numatytas privalomojo rezervo dydis.

**5 lentelė. Privalomojo rezervo sudarymas (sudaryta autorių)**

Eil. Nr.	Data	Dok. Nr.	Operacija	Sąskaitos nr.	Debetas	Kreditas
6	12/1/2022	Akcininkų susirinkimo protokolas	Pelno (nuostolių) ataskaitoje pripažintas ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	3421	2500	
			Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas	331		2500

Apskaitoje daromas įrašas: mažinamas debetuojamas „3421 pripažintas ankstesnių metų pelnas“ ir didinamas rezervas kredituojam „331 Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas“ (žr. 5 lentelė).

Šios operacijos metu pasikeitimai matomai balanso nuosavo kapitalo 4.1. eilutėje „Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas“.

Taip pat pagal 10 lentelę, matome, kad rezervo sudarymas įtakoja ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitą. 2500 eurų padidėjimas rodomas stulpelio „*Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas*“ eilutėje „25. *Sudaryti rezervai*“.

**6 lentelė. Privalomojo rezervo sudarymo įtaka balanso straipsniams (sudaryta autorių)**

	Apmokėtas įstatinis arba pagrindinis kapitalas	Akcijų priedai	<...>	Įstatymo numatyti rezervai		Kiti rezervai	Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	Iš viso
				Privalomasis arba atsargos (rezervinis) kapitalas	Savoms akcijoms įsigyti			
25. Sudaryti rezervai			<...>	2500			(2500)	-

Taigi šiomis šešiomis operacijomis parodoma, kad apmokėto ir iš dalies apmokėto įstatinio kapitalo sudarymas, perkainojimo rezervo mažinimas, dividendų išmokėjimas, rezervo ir perkainojimo rezervo sudarymas įtakoja: balanso nuosavo kapitalo dalies straipsnius, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitos pasikeitimus, pinigų srautų ataskaitos kitimą, pelno (nuostolių) pasikeitimus bei kaip taisyklingai tai pavaizduoti apskaitoje.

### Išvados

1. Analizuojamų autorių nuomone nuosavas kapitalas suprantamas, kaip savininkų (akcininkų) finansuota turto dalis, kurią investavo į savo įmonės sukūrimą, lygus iš viso įmonės turto atėmus įsipareigojimus. Nuosavo kapitalo dalyje parodomas kapitalas, akcijų priedai, perkainojimo rezervas, rezervai ir nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai).

2. Nuosavo kapitalo apskaita reglamentuojantys teisės aktai: 8-asis apskaitos standartas „Nuosavas kapitalas“ ir LR Akcinių bendrovių įstatymas. Nuosavas kapitalas apskaitoje registruojamas trečioje klasėje. Didėjimas parodomas kredite, mažėjimas debete.

3. Išnagrinėtose operacijose aptartas steigiamos įmonės kapitalo formavimas pinigais bei ilgalaikiu turtu, suformuotas perkainojimo rezervas ir jo mažinimas, išmokėti akcininkams dividendai, iš ankstesnių metų pelno (nuostolio) padidintas privalomasis rezervas ir suformuotas rezervas ilgalaikiam turtui įsigyti. Išnagrinėtos operacijos darė įtaka balansui, pelno nuostolio ataskaitai, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitai ir pinigų srautų ataskaitai.

### Literatūra

1. 8-ojo verslo apskaitos standarto „Nuosavas kapitalas“ metodinės rekomendacijos <https://www.avnt.lt/assets/Apskaita/Methodins-rekomendacijos-2020/8-VAS-MR.pdf>
2. Budrienė, L., Dauskurdas, V., Deveikis, G., Dovidaitė, B., Galin, O., Jagminas, V., Kalčinskas, G., Kalčinskaitė-Klimaitienė, R., Nagienė & A., Plačenytė, D., (2019). *Buhalterinė apskaitos žinynas*. I tomas. Pačiolis.
3. Dėl viešosios įstaigos Lietuvos Respublikos apskaitos instituto standartų tarybos 2003 m. gruodžio 18 d. nutarimo Nr. 1 „Dėl verslo apskaitos standartų patvirtinimo“ 8 punkto pakeitimo. 2015 rugsėjo 04 d. Nr. VAS-47. TAR, 2015-09-07, Nr. 13571 <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/483fc9e0559b11e5a9129f08109b20ec>
4. Kalčinskas, G., Kalčinskaitė-Klimaitienė, R. (2022). *Buhalterinė apskaita*. 9-oji laida. Pačiolis.
5. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. 2000 liepos 13 d. Nr. VIII-1835. Valstybės žinios, 2000-07-31, Nr. 64-1914. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106080/asr>
6. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymo Nr. IX-574 pakeitimo įstatymas. 2021 lapkričio 23 d. Nr. XIV-680. TAR, 2021-12-03, Nr. 25145. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b8c10fa24c6911ec86bdc0a6d573b32?jfwid=-yvnriiptp>
7. Lukošius, R. (2016). *Nuosavas kapitalas*. Finansistas. <https://www.finansistas.net/nuosavas-kapitalas.html>
8. Pavyzdinis sąskaitų planas (2015). <https://www.avnt.lt/assets/Apskaita/VAS-2020/Pavyzdinis-saskaitu-planas.pdf>
9. Žaptorius, J. (2015). *Finansinė apskaita, Vadovėlis*. VGTU leidykla Technika.

### EQUITY CAPITAL ACCOUNTING

The article analyzes the concept and essence of equity capital. Peculiarities of equity accounting are examined based on the legal acts regulating it. The establishment of each company is confirmed by the foundation of the authorized capital - the initial assets of the company, which consist of the shareholders' own funds. The company's equity increases if the company's operations are profitable - then the company can pay out dividends to its shareholders. If equity decreases due to loss-making activities, shareholders must make appropriate decisions - to increase share capital with their own funds or to look for alternative sources of financing. In order to properly reflect all of this in accounting, companies must comply with the Law on Joint Stock Companies of the Republic of Lithuania and register accounting operations based on business accounting standards and other legal acts

Keywords: equity, reserve, shares, dividends, profit.



## FINANSINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ APSKAITA

*Gabija Saukaitytė (stud.), Beatričė Kukytė (stud.), vadovė Jevgenija Furgasė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Šiame straipsnyje yra analizuojami finansiniai įsipareigojimai kaip paskolos, lizingai, kreditai ir kiti. Visi šie įsipareigojimai labai svarbūs įmonės veiklai, o ypač besiplečiančioms ar naujai įsikūrusioms. Finansiniai įsipareigojimai dažniausiai imami norint įsigyti tam tikras patalpas įmonei., transporto priemonės, įvairiems įrengimams ar įrankiams bei norint tiesiog padidinti savo įmonės pinigų srautus. Straipsnyje taip pat išnagrinėjama kur ir kaip šie įsipareigojimai naudojami bei įrašomi apskaitoje. Finansinių įsipareigojimų įrašytos operacijos atsispindi balanse, pelno (nuostolio) ataskaitoje bei pinigų srautų ataskaitoje. Straipsnyje aprašoma kada tam tikri finansiniai įsipareigojimai priskiriami ilgalaikiam, o kada trumpalaikiam turtui. Taip pat, nagrinėjami ir aprašomi finansiniams įsipareigojimams apskaityti reikalingi verslo apskaitos standartai ir kiti teisės aktai.

Raktiniai žodžiai: lizingas, paskola, kredito linija, apskaita.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Finansiniai įsipareigojimai turi gana didelę reikšmę įmonės veiklos rezultatams. Įmonėms pritrūkus finansų, šios kreipiasi į kreditavimo įstaigas, norėdamos įsigyti turtą, jos turi pasiimti paskolas, lizingus, ir tokiu būdu atsiranda finansiniai įsipareigojimai. Tačiau kuo daugiau įmonė turės finansinių įsipareigojimų, tuo ji atrodys mažiau patraukli investuotojams. Todėl labai svarbu įmonei mokėti tvarkyti finansinius įsipareigojimus taip, kad laiku atlikti mokėjimus ir mažinti šiuos įsipareigojimus. Tinkama finansinių įsipareigojimų apskaita svarbi ne tik finansinės atskaitomybės tikslais, bet ir siekiant užtikrinti organizacijos finansinį stabilumą bei patikimumą. Finansiniai įsipareigojimai apima sumas, kurias organizacija turės sumokėti už skolas, įsipareigojimus ir kitus finansinius įsipareigojimus ateityje. Jei šie įsipareigojimai nebus tinkamai sprendžiami, jie gali turėti rimtų pasekmių organizacijos finansinei būklei. Pavyzdžiui, nesugebėjimas tinkamai apskaityti skolų ar kitų įsipareigojimų, organizacija gali prarasti savo kreditorių ar investuotojų pasitikėjimą, dėl to gali padidėti palūkanų normos, mažesnės kredito linijos ir net bankroto rizika. Be to, netinkama finansinių įsipareigojimų apskaita gali sukelti teisinių problemų, susijusių su mokesčiais ar kitomis finansinėmis baudomis. Todėl svarbu teisingai ir nuosekliai apskaityti visus finansinius įsipareigojimus, kad organizacijos galėtų laiku įvykdyti savo finansinius įsipareigojimus, užtikrinti finansinį stabilumą ir išvengti galimų finansinių rizikų ir problemų.

**Darbo problema.** Kaip tinkamai apskaityti finansinių įsipareigojimų operacijas apskaitoje?

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti finansinių įsipareigojimų apskaitą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pateikti finansinių įsipareigojimų esmę ir turinį;
2. Išnagrinėti finansinių įsipareigojimų apskaitos reglamentavimą;
3. Išanalizuoti finansinių įsipareigojimų apskaitos organizavimą remiantis konkrečiais praktiniais pavyzdžiais.

**Darbo objektas** – finansinių įsipareigojimų apskaita.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, verslo apskaitos standartų nagrinėjimas, praktinis apskaitos situacijų analizavimas.

### Finansinių įsipareigojimų apskaitos esmė ir turinys

Finansiniai įsipareigojimai yra skolos, įsipareigojimai ir kitos finansinės įmonės ar organizacijos pareigos, kurias reikia atlikti ateityje ir kurių vertė yra žinoma arba prognozuojama. Finansiniams įsipareigojimams priskiriamas lizingas, paskola ir kredito linija.

Lizingas, dar kitaip vadinamas išperkamąja nuoma, suprantamas kaip ilgalaikė nuoma, kuriai tik pasibaigus nuomojamas turtas perleidžiamas nuomininkui, kadangi visos nuomos periodu turtas laikomas lizingo išdavėjas. Pradinį lizingo įnašą dažniausiai sudaro 20-30 proc. nuomojamo turto vertės, o išmokos gali būti reguliarios (mėnesinės arba kartą per ketvirtį) arba nuosavybės išpirkimu. Kiti lizingo privalumai yra, jog mokamas mažesnis pelno mokestis, nuosavybę galėsite įsigyti pigiau bei nuomininkui nereikės rūpintis pristatymo ir montavimo darbais (Orantas A., 2020).

Paskola gali būti apibūdinama kaip operacija, kurios metu kredito davėjas suteikia piniginių ar daiktinių kreditą skolininkui. Paskola gali būti tiek ilgalaikė tiek trumpalaikė. Jos rūšys yra kelios: vartojimo, būsto, paskolos refinansavimas ir paskola su nekilnojamo turto įkeitimu. Paskola laikoma sudaryta nuo to momento kai skolininkas gauna pinigus ar daiktus. Paskolos gražinamos trimis būdais: linijiniu (kai paskola gražinama periodiškai lygiomis dalimis, skiriantis tik palūkanoms), anuitetiniu (kai paskola gražinama periodiškai pirmiausia sumokant palūkanas, o likusi dalis skiriama paskolos sumai) ir vienu bendru apmokėjimu (kai visa suma gražinama paskolos laikotarpio pabaigoje) (Jurevičienė D., Vaškelaitis V., 2022). Palūkanų normos skiriasi nuo paskolos rizikingumo, svyruoja nuo 5,5 proc. iki 12 proc.

Kredito liniją galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu bankas paskolina įmonei tam tikrą pinigų kiekį, kurį įstaiga įsipareigoja gražinti per tam tikrą laikotarpį. Paskola yra trumpalaikė. (Vainienė R., 2022) Dažniausiai imama

nenumatytais išlaidoms finansuoti arba subalansuoti bendrovės pinigų srautams ir dokumentiniams akreditivams leisti. Kreditas grąžinamas be palūkanų sumokant pilną sumą ar dalį jos, tada vėl galima pasiskolinti pilną ar dalį sumos skolos.

### Finansinių įsipareigojimų apskaitos reglamentavimas

Apskaitoje finansiniai įsipareigojimai yra skirstomi į ilgalaikius ir trumpalaikius. Ilgalaikiais finansiniais įsipareigojimais laikomi tokie įsipareigojimai, kurie turės būti įvykdyti vėliau nei po metų nuo paskutinės ataskaitinio laikotarpio dienos. Ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai sąskaitų plane atsispindi štai tokiose sąskaitose:

- 42 Po vieno metų mokėtinos sumos ir kiti ilgalaikiai įsipareigojimai
  - 421 Skoliniai įsipareigojimai
    - 4210 Skolos pagal ne nuosavybės vertybinius popierius
    - 4211 Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai
    - 4213 Iš investicinių finansinių priemonių atsiradę įsipareigojimai
    - 4214 Kiti skoliniai įsipareigojimai
  - 422 Skolos kredito įstaigoms
    - 4220 Ilgalaikiai įsipareigojimai pagal paskolų sutartis
    - 4221 Kiti įsipareigojimai

### 1 pav. Ilgalaikiai įsipareigojimai sąskaitų plane

Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai, tai įsipareigojimai, kurie turi būti atlikti per vienerius metus. Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai sąskaitų plane atsispindi šiose sąskaitose:

- 44 Per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai
  - 440 Skoliniai įsipareigojimai
    - 4400 Skolos pagal ne nuosavybės vertybinius popierius
    - 4401 Lizingo (finansinės nuomos) ar panašių įsipareigojimų einamųjų metų dalis
    - 4402 Iš investicinių finansinių priemonių atsiradę įsipareigojimai
    - 4403 Kitų ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis
    - 4404 Kiti skoliniai įsipareigojimai
  - 441 Skolos kredito įstaigoms
    - 4410 Įsipareigojimai pagal trumpalaikių paskolų sutartis
    - 4411 Skolų kredito įstaigoms einamųjų metų dalis
    - 4413 Kiti įsipareigojimai

### 2 pav. Trumpalaikiai įsipareigojimai sąskaitų plane

Balanse ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai atsispindi PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI straipsnyje. Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai balanse atsispindi skoliniuose įsipareigojimuose. Ilgalaikiai įsipareigojimai pagal paskolų sutartis balanse atsispindi skolos kredito įstaigoms.

G.	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI
1.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI
1.1.	Skoliniai įsipareigojimai
1.2.	Skolos kredito įstaigoms

### 3 pav. Ilgalaikiai įsipareigojimai balanse

Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai balanse pasirodo PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI straipsnyje. Lizingo (finansinės nuomos) ar panašių įsipareigojimų einamųjų metų dalis balanse atsispindi G straipsnio 2.1 punkte skoliniuose įsipareigojimuose. O ilgalaikių įsipareigojimų paskolų sutarčių einamųjų metų dalis atsispindi G straipsnio 2.2 punkte skolos kredito įstaigoms.

2.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai
2.2.	Skolos kredito įstaigoms

### 3 pav. Trumpalaikiai įsipareigojimai balanse

Atsiradus finansiniams įsipareigojimams, apskaitoje juos registruojame kaip finansinę skolą. Įmonei pasiėmus paskolą ar lizingą atsiranda ne tik finansinė skola, bet taip pat apskaitoje turime registruoti gautos paskolos ar lizingo

palūkanas. Palūkanos susijusios su finansiniais įsipareigojimais sąskaitų plane atsispindi 6 klasėje, 6802 Kitų suteiktų paskolų palūkanų sąnaudos. Kadangi palūkanas priskiriame prie sąnaudų, jos taip pat atsispindi ir pelno (nuostolių) ataskaitoje 12 straipsnyje Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos.

Pinigų srautų ataskaitoje finansiniai įsipareigojimai atsispindi 3 straipsnyje Finansinės veiklos pinigų srautai. Finansinių skolų padidėjimas matomas 3 straipsnio 2.1 punkte. Finansinių skolų sumažėjimą t.y paskolų grąžinimą, obligacijų supirkimą ir sumokėtas palūkanas matome 3 straipsnio 2.2 punkte.

<b>3.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>
3.1.	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais
3.1.1.	Akcijų išleidimas
3.1.2.	Savininkų įnašai nuostoliams padengti
3.1.3.	Savų akcijų supirkimas
3.1.4.	Dividendų išmokėjimas
3.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais
3.2.1.	Finansinių skolų padidėjimas
3.2.1.1.	Paskolų gavimas
3.2.1.2.	Obligacijų išleidimas
3.2.2.	Finansinių skolų sumažėjimas
3.2.2.1.	Paskolų grąžinimas
3.2.2.2.	Obligacijų supirkimas
3.2.2.3.	Sumokėtos palūkanos
3.2.2.4.	Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai
3.2.3.	Kitų įmonės įsipareigojimų padidėjimas
3.2.4.	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas
3.2.5.	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimas
3.2.6.	Kitas finansinės veiklos pinigų srautų sumažėjimas

### 5 pav. Finansiniai įsipareigojimai pinigų srautų ataskaitoje

#### 20-asis verslo apskaitos standartas „nuoma, lizingas (finansinė nuoma) ir panauda“

Asmuo, gavęs turtą pagal lizingo sutartį, apskaitoje ilgalaikį turtą ir ilgalaikius įsipareigojimus registruoja turto vertės dengimo suma, o jei palūkanos nėra numatytos – diskontuota pagal vidutinę rinkos palūkanų normą minimalių lizingo įmokų suma.

Pagal lizingo sutartis naudojamo turto nusidėvėjimo skaičiavimo apskaitos politika yra tokia pati kaip ir turimo turto nusidėvėjimo skaičiavimo apskaitos politika.

Palūkanos priskiriamos finansinės ir investicinės veiklos sąnaudoms, kurios įtraukiamos į apskaitą kaupimo principu. Turto vertės dengimo suma mažinama pagal nuomos sutartį mokėtina skola.

Svarbiausias teisės aktas reglamentuojantys finansinių įsipareigojimų apskaitą yra 18-asis verslo apskaitos standartas „finansinis turtas ir finansiniai įsipareigojimai“. Pagal šį standartą finansiniams įsipareigojimams priskiriami sutartiniai įsipareigojimai, kurie sumokėti pinigais arba kitu finansiniu turto.

Finansiniai įsipareigojimai susiję su rinkos kainomis yra laikomi jei tų įsipareigojimų vertė priklauso nuo rinkos indekso, tam tikrų vertybinių popierių tikrosios vertės ar jos vertę lemiančių pokyčių.

Finansiniai įsipareigojimai apskaitoje bus registruojami jei įmonė prisiima atsakomybę sumokėti pinigus arba atsiskaityti kitu finansiniu turto.

Kiekvieną kartą sudarant finansines ataskaitas turi būti įvertinta amortizuota savikaina, kuri gaunama taikant apskaičiuotų palūkanų metodą.

#### Finansinių įsipareigojimų apskaitos organizavimas

Šioje dalyje bus analizuojama finansinių įsipareigojimų apskaitą, pateikiami konkretūs ūkiniai įvykiai susiję su finansinių įsipareigojimų apskaita. Taip pat bus rodomas korespondencijos ryšys su balansu, pelno (nuostolių) ataskaita, bei pinigų srautų ataskaita.

#### Operacija Nr. 1. Automobilio įsigijimas lizingu

Gruodžio 1 dieną pasirašyta lizingo sutartis. Įmonė lizingu nusipirko naują automobilį. Įmonė pasiėmė lizingą, norint įsigyti automobilį. Automobilį jie nusipirko skolon, o lizingo įmonė pagal PVM sąskaitą faktūrą tiesiai tiekėjui apmoką skolą. Apskaitoje registruojami įrašai (žr. 1.6 pav.)

Data	Dokumentai	Operacija	Sąskaita	Debetas	Kreditas
2022.12.01	PVM s.f.	Įmonė lizingu nusipirko automobilį	1230	8000	
			4430		8000
	Lizingo sutartis		4430	8000	
			4211		8000

#### 6 pav. Lizingu įsigijamas automobilis

Apskaitoje registruojame įsigytą ilgalaikį turtą, atsiranda skola, tačiau ji yra iš kart apmokama, taip pat registruojame ilgalaikius įsipareigojimus. Visa suma keliauja į po vienerių metų mokėtinas sumas, kuri vėliau bus paskirstyta einamiems metams.

2.4.	Transporto priemonės		8000
1.1.	Skoliniai įsipareigojimai		8000

#### 7 pav. Automobilio įsigijimo lizingu įtaka balanso straipsniams

Operacija įtakoja balanso ilgalaikio turto dalyje 2.4 eilutę „Transporto priemonės“, o atsiradę ilgalaikiai įsipareigojimai didina nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 1.1 eilutę „Skoliniai įsipareigojimai“ (žr. 1.7 pav.)

#### Operacija Nr. 2. Paskolos palūkanų priskaičiavimas

Gruodžio 20 dieną, įmonė užregistruoja turimos ilgalaikės paskolos palūkanas (žr. 1.8 pav.)

2.	2022.12.20	Grafikas	Užregistruojamos turimos ilgalaikės paskolos, einamųjų metų likusios dalies, palūkanos	6802	56,25	
				4411		56,25

#### 8 pav. Ilgalaikės paskolos palūkanų registravimas

Įmonė paskolą buvo paėmusi pastato įsigijimui. Pagal grafiką buvo paskaičiuotos palūkanos (žr. 1.9 pav.) Šios palūkanos yra priskiriamos prie einamųjų metų dalies skolos ir vėliau bus apmokėtos kartu su grąžinama paskolos suma.

Mėnuo	Likutis	Grąžinama paskolos suma	Palūkanų įmoka	Viso
1	19500	750	97,5	847,5
2	18750	750	93,75	843,75
3	18000	750	90	840
4	17250	750	86,25	836,25
5	16500	750	82,5	832,5
6	15750	750	78,75	828,75
7	15000	750	75	825
8	14250	750	71,25	821,25
9	13500	750	67,5	817,5
10	12750	750	63,75	813,75
11	12000	750	60	810
12	11250	750	56,25	806,25

#### 9 pav. Paskolos mokėjimo grafikas

Ši operacija atspindi balanso nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 2.2 eilutėje „Skolos kredito įstaigoms“ (žr. 1.10 pav.)

2.2.	Skolos kredito įstaigoms		56
------	--------------------------	--	----

#### 10 pav. Palūkanų priskaičiavimo įtaka balanso straipsniams

Taip pat pelno (nuostolio) ataskaitoje padidėja „Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos“ eilutė. Sąnaudos pelno (nuostolio) ataskaitoje yra pateikiamos su minuso ženklu (žr. 1.11 pav.)

12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos		(56)
-----	-------------------------------------	--	------

#### 11 pav. Palūkanų priskaičiavimo įtaka pelno (nuostolio) ataskaitai

#### Operacija Nr. 3. Paskolos mokėjimas

Gruodžio 20 dieną pavedimu sumokėta paskolos suma kartu su priskaičiuotomis palūkanomis (žr. 1.12 pav.)

3.	2022.12.20	Banko išrašas	Pavedimu sumokėta turimos ilgalaikės paskolos, einamųjų metų likusi dalis. Į šią mokamą sumą įtrauktos ir ankstesne operacija užregistruotos palūkanos	4411	806,25	
				271		806,25

#### 12 pav. Paskolos mokėjimas pavedimu

Įmonė pavedimu sumoka grąžinamą paskolos sumą, kuri yra fiksuota t.y 750 eurų, taip pat sumoka priskaičiuotas palūkanas. Mažėja trumpalaikiai įsipareigojimai.

4.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		(806)
2.2.	Skolos kredito įstaigoms		(806)

#### 13 pav. Paskolos mokėjimo įtaka balanso straipsniams

Operacija įtakoja balanso trumpalaikio turto 4 eilutę „Pinigai ir pinigų ekvivalentai“ bei nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 2.2 eilutėje „Skolos kredito įstaigoms“ (žr. 1.13 pav.)

3.2.2.	Finansinių skolų sumažėjimas		(806)
3.2.2.1.	Paskolų grąžinimas		(750)
3.2.2.3.	Sumokėtos palūkanos		(56)

#### 14 pav. Paskolos mokėjimo įtaka pinigų srautų ataskaitai

Įmonės pinigų srautams turi įtakos tik sumokėti pinigai, todėl finansinės veiklos dalyje į 3.2.2.1 eilutę „Paskolų grąžinimas“ įmonė įrašys 750 Eur su minuso ženklu. Sumokėtos palūkanos priskiriamos finansinės veiklos pinigų srautams, todėl 56,25 Eur parodomos finansinės veiklos dalies 3.2.2.3 eilutėje „Sumokėtos palūkanos“ su minuso ženklu (žr. 1.14 pav.).

#### Operacija Nr. 4. Lizingo palūkanų priskaičiavimas

Gruodžio 22 dieną įmonė užregistruoja turimo lizingo palūkanas ir jas priskiria einamųjų metų likusiai daliai (žr. 1.15 pav.).

4.	2022.12.22	Grafikas	Užregistruojamos turimo lizingo, einamųjų metų likusios dalies, palūkanos	6802	0,75	
				4401		0,75

#### 15 pav. Registruojamos lizingo palūkanos

Užregistravus operaciją matome, kad palūkanų suma atsispindės sąnaudose, taip pat padidės trumpalaikiai įsipareigojimai.

Mėnuo	Neapmokėta vertės dalis	Suma vertei dengti	Palūkanos	Viso:
1	1500,02	111,11	4,05	115,16
2	1388,91	111,11	3,75	114,86
3	1277,80	111,11	3,45	114,56
4	1166,69	111,11	3,15	114,26
5	1055,58	111,11	2,85	113,96
6	944,47	111,11	2,55	113,66
7	833,36	111,11	2,25	113,36
8	722,25	111,11	1,95	113,06
9	611,14	111,11	1,65	112,76
10	500,03	111,11	1,35	112,46
11	388,92	111,11	1,05	112,16
12	277,81	111,11	0,75	111,86

#### 16 pav. Lizingo mokėjimo grafikas

Įmonė lizingą buvo paėmusi automobilio įsigijimui, pagal grafiką buvo priskaičiuotos palūkanos (žr. 1.16 pav.). Šios palūkanos taip pat pridedamos kartu su fiksuota lizingo grąžinama suma.

2.1.	Skoliniai įsipareigojimai		1
------	---------------------------	--	---

#### 17 pav. Lizingo palūkanų priskaičiavimo įtaka balanso straipsniams

Ši operacija atsispindi balanso nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 2.1 eilutėje „Skoliniai įsipareigojimai“ (žr. 1.17 pav.).

12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos		(1)
-----	-------------------------------------	--	-----

#### 18 pav. Lizingo palūkanų priskaičiavimo įtaka pelno (nuostolio) ataskaitai

Taip pat pelno (nuostolio) ataskaitoje padidėja „Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos“ eilutė (žr. 1.18 pav.).

#### Operacija Nr. 5. Lizingo apmokėjimas

Gruodžio 22 dieną įmonė pavedimu sumoka dalį lizingo sumos kartu su palūkanomis (žr. 1.19 paveikslėlį)

5.	2022.12.22	Banko išrašas	Pavedimu sumokėta turimo lizingo, einamųjų metų likusi dalis. Į šią mokamą sumą įtrauktos ir ankstesne operacija užregistruotos palūkanos	4401	111,86	
				271		111,86

#### 19 pav. Lizingo apmokėjimas pavedimu

Įmonė pavedimu sumoka fiksuotą lizingo sumą (111,11 Eur) taip pat ir priskaičiuotas palūkanas. Sumažėja trumpalaikiai įsipareigojimai.

4.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		(112)
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai		(112)

#### 20 pav. Lizingo apmokėjimo įtaka balanso straipsniams

Operacija turės įtakos balanso trumpalaikio turto 4 eilutę „Pinigai ir pinigų ekvivalentai“ bei nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyje 2.1 eilutėje „Skoliniai įsipareigojimai“ (žr. 1.20 pav.).

3.2.2.	Finansinių skolų sumažėjimas		(112)
3.2.2.1.	Paskolų grąžinimas		(111)
3.2.2.3.	Sumokėtos palūkanos		(1)

#### 21 pav. Lizingo apmokėjimo įtaka pinigų srautų ataskaitai

Kadangi įmonė sumoka pinigus, todėl pinigų srautų ataskaitoje finansinės veiklos dalyje į 3.2.2.4 eilutę „Lizingo (finansinės nuomos) mokėjimai“ įmonė įrašys fiksuotą lizingo sumos sumą, o sumokėtas palūkanas įmonė priskirs 3.2.2.3 eilutėje „Sumokėtos palūkanos“ (žr. 1.21 pav.)

#### Operacija Nr. 6. Paskolos sumos apskaičiavimas ateinantiems metams

Gruodžio 31 dieną bendrovė užregistruoja turimos ilgalaikės paskolos sumos dalį ateinantiems metams (žr. 1.22 pav.)

2022.12.31	Buh. pažyma	Užregistruota turimos ilgalaikės paskolos einamųjų metų dalis ateinantiems metams	4220	11250	
			4411		11250

22 pav. Registruojama paskolos einamųjų metų dalis ateinantiems metams

Uždarosios akcinės bendrovės „Gatė“ turimos ilgalaikės paskolos likusi dalis yra perkeliama į 2023 m. Ateinančiais metais įmonė turės sumokėti 11250 Eur. likusios paskolos vertės.

1.2.	Skolos kredito įstaigoms		(11250)
2.2.	Skolos kredito įstaigoms		11250

23 pav. Paskolos einamųjų metų dalies kėlimo įtaka balanso straipsniam

Ši operacija turės įtakos balanso nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyse 1.2 eilutėje „Skolos kredito įstaigoms“ bei 2.2 eilutėje „Skolos kredito įstaigoms“ (žr. 1.23 pav.)

#### Operacija Nr. 7. Lizingo sumos apskaičiavimas ateinantiems ataskaitiniams metams

Gruodžio 31 dieną įmonė užregistruoja turimo lizingo sumos dalis ateinantiems ataskaitiniams metams (žr. 1.24 pav.)

2022.12.31	Buh. pažyma	Užregistruota turimo lizingo einamųjų metų dalis ateinantiems metams	4211	277,79	
			4401		277,79

24 pav. Registruojama lizingo paskolos einamųjų metų dalis ateinantiems metams

Bendrovė turimo lizingo sumos dalį kelia į 2023 m. Ateinančių metų ataskaitiniu laikotarpiu ji turės sumokėti 277,79 Eur. likusio lizingo sumos.

1.1.	Skoliniai įsipareigojimai		(228)
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai		228

25 pav. Lizingo einamųjų metų dalies kėlimo įtaka balanso straipsniam

Atlikta operacija atspindi balanso nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyse 1.1 eilutėje „Skoliniai įsipareigojimai“ bei 2.1 eilutėje „Skoliniai įsipareigojimai“ (žr. 1.25 pav.)

#### Operacija Nr. 8. Naujo lizingo apskaičiavimas

Gruodžio 31 dieną taip pat užregistruojama gauta naujo lizingo suma (žr. 1.26 pav.)

2022.12.31	Buh. pažyma	Naujo lizingo sumos priskyrimas einantiems metams	4211	2666,67	
			4401		2666,67

26 pav. Naujai paimto lizingo priskyrimas einantiems metams

Įmonė pasiėmė lizingą naujo automobilio įsigijimui, kurį turės sumokėti per ateinančius metus. Gauta lizingo suma yra perkeliama iš ilgalaikių įsipareigojimų į trumpalaikius įsipareigojimus.

1.1.	Skoliniai įsipareigojimai		(2667)
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai		2667

27 pav. Naujo lizingo einamųjų metų dalies kėlimo įtaka balanso straipsniam

Ši operacija turės įtakos balanso nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dalyse 1.1 eilutėje „Skoliniai įsipareigojimai“ bei 2.1 eilutėje „Skoliniai įsipareigojimai“ (žr. 1.27 pav.)

#### Operacija Nr. 9. Naujo lizingo palūkanų priskaičiavimas

Gruodžio 31 dieną įmonė užregistruoja naujo lizingo palūkanas (žr. 1.28 pav.)

9.	2022.12.31	Grafikas	Naujo lizingo palūkanos	6802	33,97	
				491		33,97

28 pav. Naujo lizingo palūkanų priskaičiavimas

Įmonė gavo lizingą naujam automobiliui, tad buvo paskaičiuotos gauto lizingo palūkanos. Nors bendrovė sąnaudas patiria einamuoju laikotarpiu, tačiau paskaičiuotą palūkanų sumą jie sumokės tik 2023 m. Palūkanos buvo paskaičiuotos taip: gauta lizingo suma padauginama iš palūkanų procento, padalinama iš metų dienų skaičiaus bei padauginta iš dienų.

Atlikta operacija parodoma nuosavo kapitalo H dalyje „Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos“.

H.	SUKAPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS		34
----	---	--	----

### 29 pav. Priskaičiuotų palūkanų įtaka balanso straipsniams

Atlikta operacija parodoma nuosavo kapitalo H dalyje „Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos“ (žr. 1.29 pav.).

12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos		(34)
-----	-------------------------------------	--	------

### 30 pav. Palūkanų priskaičiavimo įtaka pelno (nuostolio) ataskaitai

Taip pat atsispindi pelno (nuostolio) ataskaitoje, nes padidėja „Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos“ eilutė. Kadangi sąnaudos pelno (nuostolio) ataskaitoje parodomos su minusu, todėl gautos palūkanos įrašomos skliaustuose (žr. 1.30 pav.).

### Išvados

1. Finansiniai įsipareigojimai gali būti mokami pinigais ar kitu finansiniu turtu. Finansiniai įsipareigojimai taip pat yra skirstomi į trumpalaikius ir ilgalaikius. Įsipareigojimus sudaro lizingas, dar kitaip vadinamas išperkamąja nuoma. Lizingu patogiu pasinaudoti, kuomet įmonė nusipirkti transporto priemonę ar kitą įrangą tačiau neturi tuo metu reikalingos pinigų sumos. Prie finansinių įsipareigojimų taip pat galima priskirti ir paskolą. Paskolas, kredito davėjai gali suteikti nekilnojamam turtui įsigyti. Paskolos gavėjas paskolą turi grąžinti per tam tikrą nustatytą laiką kartu su numatytais palūkanomis.

2. Įmonėje atsiradus finansiniams įsipareigojimams, šiuos registruojame kaip finansinę skolą. Balanse finansinius įsipareigojimus skirstome į trumpalaikius ir ilgalaikius, kadangi paskolą galime paimti ir trumpalaikę. Sumokėtos palūkanos atsispindi pelno (nuostolio) ataskaitoje kaip sąnaudos ir taip mažina veiklos pelną. Kuomet palūkanos būna sumokėtos, šios taip pat atsispindi ir pinigų srautų ataskaitoje. Pinigų srautų ataskaitoje taip pat matome ir paskolos gavimą, bei paskolos mažėjimą ir lizingo mokėjimus.

3. Ūkinės operacijos apskaitoje padeda pamatyti pokyčius finansinėse ataskaitose. Išnagrinėjus pateiktus ūkinių operacijų pavyzdžius matome, jog finansinių įsipareigojimų operacijos didžiausią įtaką daro pinigų srautų ataskaitai, balansui ir pelno (nuostolių) ataskaitai. Pateiktuose pavyzdžiuose lizingo įsigijimo, palūkanų priskaičiavimo, paskolos bei lizingų priskyrimas einamiems ir ateinantiems ataskaitiniams metams.

### Literatūros ir šaltinių sąrašas

- 18-asis Verslo Apskaitos Standartas (2009). *Finansinis turtas ir finansiniai įsipareigojimai*. Prieiga per internetą: <https://www.avnt.lt/assets/Apskaita/VAS-2020/18-VAS.pdf>;
- 20-asis Verslo Apskaitos Standartas (2003). *Nuoma, lizingas (finansinė nuoma) ir panauda*. Prieiga per internetą: <https://www.avnt.lt/assets/Apskaita/VAS-2020/20-VAS.pdf>
- Inbank internetinis puslapis (2019). *Kas yra lizingas?*. Prieiga per internetą: <https://www.mokilizingas.lt/paslaugos/kas-yra-lizingas>;
- Jurevičienė D., Vaškelaitis V. (2022). *Paskola*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/paskola/>;
- KU Taupa internetinis puslapis (2021). *Paskolų rūšys*. Prieiga per internetą: <https://taupa.lt/paskolu-rusys/>;
- Medicinos Bankas internetinė svetainė. Prieiga per internetą: <https://www.medbank.lt/lt/verslui/dazniausiai-uzduodami-klausimai/169-kokios-kredito-linijos-grazinimo-salygos>;
- Orantas A. (2020). *Kas yra lizingas? Jo privalumai ir trūkumai*. Prieiga per internetą: <https://finanpa.com/kas-yra-lizingas-jo-privalumai-ir-trukumai/#kaip-mokamos-lizingo-mokos>;
- Swedbank internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.swedbank.lt/private/credit/leasing/carleasing?language=LIT>;
- Vainienė R., (2022). *Kredito linija*. Prieiga per internetą: <https://zodynas.vz.lt/Kredito-linija>;
- Vytauto Didžiojo kredito unija. *Paskolos*. Prieiga per internetą: <https://k-u.lt/paskolos/>;

### ACCOUNTING OF FINANCIAL LIABILITIES

This article analyzes well-known financial obligations such as loans, leases, credits and other legal entities. These obligations are very important for the company's operations, and especially for expanding or newly established communities. The content of the article can help answer questions that arise for many, such as: what is the difference between the already listed financial obligations, which financial obligation to choose in a certain situation, and what are the interest rates and in what period should that obligation be returned. Financial commitments are usually taken in order to purchase certain premises for a company or residence, a vehicle, various equipment or tools, and simply to increase the cash flow of your company. The article also examines where and how these liabilities are used and recorded in accounting. Transactions recorded as financial liabilities are reflected in the balance sheet, profit (loss) statement and cash flow statement. The article describes when certain financial liabilities are classified as non-current assets and when they are classified as current assets. Also, business accounting standards approved by the Ministry of Finance of the Republic of Lithuania for financial obligations are examined and described.

Keywords: leasing, loan, credit line, accounting.

# GLOBAL GEOPOLITICAL SITUATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR BUSINESS IN THE UKRAINIAN GRAIN MARKET

*Olha Kulieshova (PhD stud.), Olena S. Parkhomenko (Ass. Prof.)*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

## Abstract

The article examines the problems and opportunities for the development of Ukrainian grain business in the context of the global geopolitical situation. It analyzes key geopolitical trends, including trade tensions, political conflicts, shifting alliances, technological advances and climate change, and their impact on the Ukrainian grain market. The article examines the historical history of the Ukrainian grain market, begins with the main players and examines how the war in Ukraine and the COVID-19 pandemic affected the market. The work indicates what opportunities the changing geopolitical situation provides to the Ukrainian market. The conclusions show that in order to support the long-term growth of the market of Ukrainian political companies, it is necessary to overcome geographical difficulties and use new opportunities.

Key words: grain market; food safety; export; geopolitical conditions.

## Introduction

The global geopolitical situation plays a crucial role in shaping the business landscape, particularly in industries heavily reliant on international trade and economic interactions. One such industry that is significantly influenced by geopolitical trends is the Ukrainian grain market. Ukraine, known as the "breadbasket of Europe," is a major global player in the production and export of grain commodities. Understanding and navigating the challenges and opportunities arising from the global geopolitical situation is of paramount importance for businesses operating in the Ukrainian grain market.

**Research problem.** The complexities of the global geopolitical environment, including shifts in political alliances, trade policies, regional conflicts, and economic sanctions, pose challenges and create uncertainties for businesses involved in the Ukrainian grain market. It is essential to comprehensively analyze the impact of these geopolitical factors and identify the potential opportunities that arise from them. This research aims to explore the challenges and opportunities for businesses in the Ukrainian grain market resulting from the global geopolitical situation.

**Research aim.** The aim of this research is to provide a comprehensive analysis of the challenges and opportunities faced by businesses operating in the Ukrainian grain market within the context of the global geopolitical situation. In the course of the scientific work, it is planned to consider key geopolitical trends and their impact on the Ukrainian grain market; identify challenges arising from geopolitical factors and assess their business implications in the grain market; explore potential opportunities arising from geopolitical dynamics and their significance for the Ukrainian grain market; provide recommendations for businesses on the Ukrainian grain market to effectively overcome challenges and use new opportunities.

**Research object and methods.** The research object of this study is the Ukrainian grain market and its interaction with the global geopolitical situation. The study will utilize a combination of qualitative and quantitative research methods to achieve the research objectives. These methods may include: abstract-logical - for formulating conclusions; comparative analysis - to compare indicators and identify trends in their changes; tabular – for a visual representation of the obtained research results; statistical - when determining the volume of grain production; literature review for comprehensive review of relevant academic literature, industry reports, and expert opinions to establish a theoretical framework and gain insights into the existing knowledge on the topic.

## Historical background of the Ukrainian grain market

The Ukrainian grain market has a rich and complex history that dates back centuries. The country's favorable climate and fertile soil have made it an important agricultural region for centuries, and grain has been a key export crop since at least the 19th century.

During the Soviet era, the Ukrainian grain market was highly centralized, with all grain production and distribution managed by state authorities. This system led to significant inefficiencies and underinvestment in the sector, which in turn limited grain production and exports.

Following the collapse of the Soviet Union in 1991, Ukraine began a process of economic liberalization and transition to a market economy. This included the gradual dismantling of the state control over the grain market, allowing for private ownership and investment in the sector.

Since the 1990s, the Ukrainian grain market has experienced significant growth, driven by increased investment and modernization of the sector, as well as favorable weather conditions.



In the early 2000s, Ukraine experienced a surge in grain exports due to increased demand from Asia and the Middle East. This led to a boom in the Ukrainian agricultural sector, with many farmers investing in modern equipment and technology to increase productivity. In 2003, Ukraine formed the Grain Traders Association, a professional union established to represent grain traders and processors at both the local and international levels. The union's primary goal is to improve grain trading operations, and it has helped Ukrainian grain exporters to navigate the changing global geopolitical situation.

Ukraine's accession to the World Trade Organization (WTO) in 2008 marked a significant milestone in the country's economic integration into the global trade system. As part of this accession process, Ukraine implemented a series of trade policy reforms aimed at aligning its domestic policies with international trade standards. These reforms had a profound impact on the Ukrainian grain market, reshaping its structure, trade dynamics, and market access (Kobuta, 2009).

However, the global financial crisis of 2008 and the ensuing recession led to a decrease in demand for Ukrainian grain, causing prices to fall and leading to a decline in production.

To align with WTO principles, Ukraine implemented reforms to reduce and remove export quotas and restrictions on grain exports. These reforms aimed to increase market transparency, allow exporters to respond more effectively to global market demands, and encourage a more open and predictable trade environment for Ukrainian grain exporters. By reducing export barriers, the reforms facilitated greater participation in the global grain market.

Trade facilitation measures were introduced to simplify and streamline customs procedures, reducing administrative burdens and trade barriers for grain exporters. The reforms included the implementation of standardized and transparent customs processes, electronic documentation systems, and the adoption of international best practices in customs administration. These reforms aimed to enhance trade efficiency, reduce transaction costs, and expedite the movement of grain across borders.

A number of reforms carried out contributed to the integration of Ukraine into the world economic community through the active development of domestic entrepreneurship in the agricultural products market. These reforms aimed to create a favorable business environment, encourage innovation, and protect the rights of individuals and businesses involved in agricultural research, development, and technology transfer. Strengthening intellectual property rights protection indirectly supported the growth and competitiveness of the agricultural sector, including the grain market.

In this historical way, grain market players were formed in Ukraine, such as farmers, traders, processors, exporters and government agencies that control the interaction of the above entities at the legal level.

Ukrainian grain production is dominated by small and medium-sized farmers who own and manage their land. These farmers grow a variety of crops, including wheat, barley, corn and sunflowers.

Grain traders in Ukraine are responsible for buying grain from farmers and selling it to processors or exporters. The largest grain traders in Ukraine are Cargill, Louis Dreyfus, Bunge and ADM.

Grain processors in Ukraine produce a variety of products, including flour, feed and ethanol. The largest grain processors in Ukraine include MHP, Kernel and Astarta.

Ukrainian grain exporters are responsible for shipping grain to buyers around the world. The largest grain exporters in Ukraine are Nibulon, Kernel and ADM (Sivitska, 2019).

The Government of Ukraine plays an important role in the grain market through its regulatory and trade policies. The Ministry of Agrarian Policy and Food is responsible for overseeing agricultural production and exports, and the State Food and Grain Corporation of Ukraine is a major player in the grain export market.

Such a historical path of the country, its geopolitical and climatic conditions formed the conditions for the development of grain exports, bringing Ukraine into the world leaders, along with the United States, Argentina and India.

**Table 1. Ranking of the TOP-10 exporting countries 2009–2021, million US dollars**

Year	2009		2015		2019		2021	
Country	Trade Value	Rank	Trade Value	Rank	Trade Value	Rank	Trade Value	Rank
USA	17,419	1	18,799	1	16,881	1	30,546	1
France	6,798	2	7,991	2	7,405	6	8,341	8
Canada	6,224	3	7,336	3	6,728	8	8,702	7
Argentina	3,215	8	4,842	9	9,314	3	12,795	2
Australia	4,426	5	6,427	5	3,405	10	9,825	5
Ukraine	3,556	6	6,057	6	9,633	2	11,843	4
India	2,987	10	6,846	4	7,066	7	12,350	3
Germany	3,017	9	3,406	11	1,951	14	3,313	12

Source: composed by the author based on the data of *Trade Statistics*. (n.d.).

The United States is the world's leading producer and exporter of corn, despite the fact that only 17% of the production of this crop is exported, the remaining 83% is intended for domestic consumption (*U.S. Corn Exports in 2021, n.d.*).

Global demand for wheat and wheat products is increasing due to population growth and rising incomes in many developing countries. Per capita consumption of wheat in the United States has been declining for over a century. In 1879, consumption of wheat flour was 225 pounds per capita, in 1972 it reached its all-time low of 110 pounds, and

with a further increase in the 2000s to 146 pounds, which was helped by the popularization of a variety of baked goods that became widespread in due to the availability of bread makers. However, over the past few years, the per capita consumption of wheat flour has decreased due to the popularization of various diets. In 2019, the average consumption of wheat flour in the United States was 131.1 pounds per capita (*A National Information Resource for Value-added Agriculture, n.d.*).

Ukraine ranks fourth in the world in grain exports and is one of the world's leading producers and exporters of oil crops and grain. In general, agriculture, which employs about 14% of the working population, plays an important role for the economy and foreign trade of Ukraine. In the structure of exports, 41% is precisely agro-food products, and more than 55% of the territory of Ukraine is occupied by arable land.

**Table 2 .Dynamics of export of grain crops from Ukraine for 2015/16-2020/21 MR**

Crop	Amount, ths.tn	Cost ths.dol	Price dol/tn	Crop	Amount, ths.tn	Cost ths.dol	Price dol/tn
2015/16 m.y.				2018/19 m.y.			
Total	39006,2	6093468	156,2	Total	49186,9	8587451	174,6
Wheat	16927,8	2676471	158,1	Wheat	15579,3	3010780	193,3
Barley	4411,8	707079	160,3	Barley	3560,2	686326	192,8
Corn	17404,4	2668108	153,3	Corn	29828,1	4846543	162,5
Rice	1,4	765	561,6	Rice	5,0	3252	656,6
Buckwheat	0,6	345,2	615,3	Buckwheat	1,0	390,8	407,8
Others	260,1	40699,8	156,5	Others	213,3	40159,2	188,3
2016/17 m.y.				2019/20 m.y.			
Total	43913,4	668993	152,3	Total	56068,6	9611128	171,4
Wheat	17533,4	2685758	153,2	Wheat	20521,4	3728550	181,7
Barley	5355,6	747330	139,5	Barley	4984,4	838231	168,2
Corn	20712,4	3208316	154,9	Corn	30318,3	4985587	164,4
Rice	1,9	888	463,1	Rice	5,6	4195	749,4
Buckwheat	0,7	375,2	554,5	Buckwheat	0,6	259,1	456,8
Others	309,4	2355780	7614,0	Others	238,2	35344,9	148,4
2017/18 m.y.				2020/21 m.y.			
Total	39426,7	6367395	161,5	Total	25775,4	4911769	190,6
Wheat	17154,6	2832013	165,1	Wheat	12491,9	2468966	197,6
Barley	4289,3	641524,0	149,6	Barley	3761,9	660111,6	175,5
Corn	17770,3	2856959	160,8	Corn	9405,9	1753424	186,4
Rice	1,4	1176	814,9	Rice	2,7	2300,1	851,9
Buckwheat	0,6	450,9	796,4	Buckwheat	0,2	161,2	806,0
Others	210,4	1426571	6780,3	Others	112,7	26806	237,9

Source: composed by the author based on the data of Export According to the Commodity Structure of Foreign Trade

2019 saw a 1.5-fold rise in wheat export volume over 2015, reaching 20 million tons. Recent years have seen Egypt, Bangladesh, Thailand, Turkey, the Philippines, and Tunisia continue to be the top consumers of domestic wheat. More than 30% of the world's wheat exports come from these nations. Saudi Arabia has the top positions in the export of barley from Ukraine, while this indication declined about two times from 2015 to 2016—from 2.45 to 1.18 million tons. Turkey had an almost 5-fold rise in barley exports, from 50 to 261 thousand tons, and Spain saw a 2.2-fold increase, from 158 to 345 thousand tons (*Trade and Agriculture Economy of Ukraine, n.d.*).

### Geopolitical challenges facing the Ukrainian grain market

In recent years, Ukraine has endured a number of severe disruptions that have inevitably impacted its economy, including its agricultural sector.

The pandemic COVID-19 has created challenges for grain exporters and importers. Some countries imposed export restrictions to ensure domestic food security, limiting the availability of grains in the global market. Importing countries faced logistical challenges, including delays in shipments and increased transportation costs.

As a result, the nations of the Eurasian Economic Union outlawed the export of all onion, garlic, and some grain crops, such as buckwheat, rice, wheat, etc. According to agreements with their international partners, the top rice exporters in the world (India, Vietnam, Cambodia, and Myanmar) fully halted the delivery of rice.

On the list of nations that restricted food export volume was also Ukraine. Resolution No. 214, which put a total restriction on buckwheat exports until July 1, 2020, was approved at a special meeting of the Government on April 2, 2020 (The Government Introduced Quotas for the Export of Buckwheat Until July 1, 2020, 2020).

Logistics and transportation networks have been disrupted as a result of lockdowns, travel restrictions, and health protocols related to the COVID-19 virus. This has hindered the movement of cereals within Ukraine and to export markets, resulting in increased transportation costs and delays.

The pandemic has led to increased price volatility in the grain market. Uncertainty about the impact of the pandemic on the global economy, changes in supply and demand dynamics, and speculation in commodity markets

contributed to grain price fluctuations. One of the indicators is the international food price index S-Net ITG Agriculture USD, the changes in which we see in the figure below.



**Fig.1 Dynamics of AGRI on the COVID-19 pandemic**

Source: composed by the author based on the data S-Net ITG Agriculture USD Index (AGRI) - *Investing.com, n.d.*(2022)

As can be seen from the graph, the dynamics include a sudden decline followed by a relatively sluggish recovery. During the recovery, there is greater volatility.

Three time periods have been designated: 07/01/2019 - 01/15/2020 (pre-shock period), 01/16/2020 - 03/31/2020 (shock period), and 04/01/2020 - 09/22/2020 (post-shock period).

Also, the pandemic caused changes in the structure of demand, which led to price volatility. With the closure of restaurants, hotels and catering establishments in some sectors, there was a decrease in demand for cereal products. On the other hand, demand for basic foodstuffs, including cereals, increased as consumers stocked up on essentials.

For example, China increased the import of Ukrainian grain from 859 million (2019) to 1.89 million (2020). In general, over the period 2018-2020, China increased the volume of grain purchases in Ukraine three times. The largest importers remained the countries of the Middle East and North Africa, such as Turkey, Pakistan, Saudi Arabia, as well as Egypt, Algeria and Libya (*Trade Statistics, n.d.*).

The pandemic is not the only blow to the economy that the Ukrainian market has felt over the past 10 years. Since 2014, military operations have been going on in the east of Ukraine, the consequences of which have led to the occupation of the territories of the Lugonsk and Donetsk regions, as well as the occupation of Crimea by Russia.

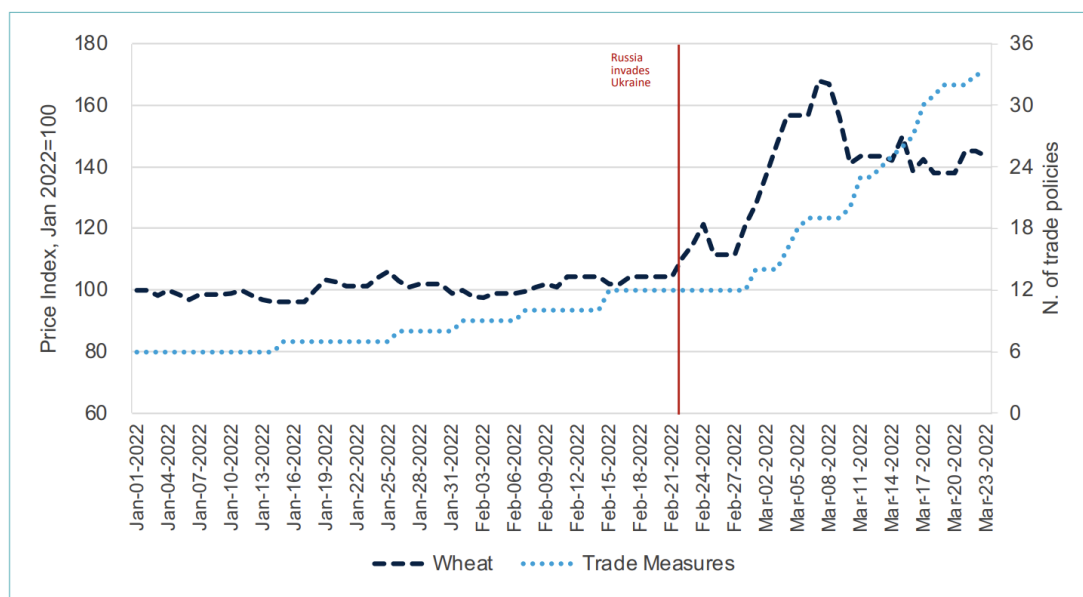
The full-blown invasion in February 2022 disrupted the production and sale of grain, and set the economy back a few steps. In the afflicted regions, agricultural activities were disrupted due to the conflict. Intense military operations prevented farmers from planting and impacted farms and cereal areas directly, resulting in a decrease in grain production.

The conflict caused devastation to vital infrastructure, including roads, railroads, and warehouses. This has made transporting and storing grain more difficult, making it more difficult to send products to market and maintain efficient supply chains.

The war has disrupted transportation networks, resulting in an increase in the cost of transporting grains. This, along with lengthier and less predictable transit periods, has increased the total cost of Ukrainian grain exports. The war has also altered trade routes, as exporters seek alternate routes to avoid conflict-affected regions. This has led to a shift in traditional trading models and increased logistical complexity.

Ports in Ukraine are incapable of commercial shipping. The majority of Ukrainian ports are inaccessible or under the jurisdiction of the Russian military, and Ukraine's maritime traffic is no longer covered by insurance. Similar to the Russian Federation, Ukraine exports substantial quantities of goods, including approximately 50 million tons of grain (2018-19). The export supply chain is dependent on long-distance rail to one of the Black Sea locations. Pivdenny (> 60 million tons throughput in 2020), Odesa (> 20 million tons), and Chornomorsk (> 20 million tons), serving Western and Central Ukraine, are located in the Odesa region. Mikolaiv serves Eastern and Central Ukraine and is near to the Russian-occupied city of Kherson. Mariupol, located further east, is besieged ("The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment," 2022).

All these conditions led to higher grain prices and serious concerns about the ability to export grain.



**Fig.2 International wheat prices and trade policy measures**

Source: The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment, 2022

Higher food costs take the biggest toll on net importers - largely low and low-middle income countries in Sub-Saharan Africa (Botswana, Zimbabwe) and the Middle East (Algeria, Tunisia)-deepening world poverty.

The Ukrainian grain market has suffered significantly from geopolitical changes in recent years. The war, the pandemic dealt a serious blow to this structure, however, Ukrainian grain is critically important for the countries of Africa and the Middle East, and any change in the number of supplies and prices can lead to consequences of varying complexity from crises to famine (The Observatory of Economic Complexity | OEC, 2023).

### Opportunities for Businesses in the Ukrainian Grain Market

Despite all the challenges, the Ukrainian grain market offers a number of substantial commercial prospects, both domestically and internationally. Grain production, commerce, and investment benefit from the country's ideal agro-climatic conditions, abundant agricultural resources, and advantageous geographic position.

**Growing Global Demand for Grain.** Global demand for grain is gradually rising as a result of population increase and shifting dietary choices, especially for mainstays like wheat, corn, and barley. Ukrainian grain producers may take advantage of this rising demand by increasing production and focusing on foreign markets.

**Markets for Sustainability and Organic Products.** The increasing consumer demand for sustainable and organic products gives an opportunity for businesses to concentrate on producing organic grain in a manner that is both ecologically responsible and humane. This segment of the market may command premium rates and serve customers who are looking for food alternatives that are both healthy and produced in an ethical manner. Globally, there is a rising demand for grains that are organic and do not include any genetically modified organisms (GMOs). Businesses in Ukraine have an opportunity to profit from this movement by shifting their attention to organic agricultural methods and getting organic certifications. Businesses are able to get premium pricing for their wares if they focus on appealing to customers who are concerned about both their health and the environment.

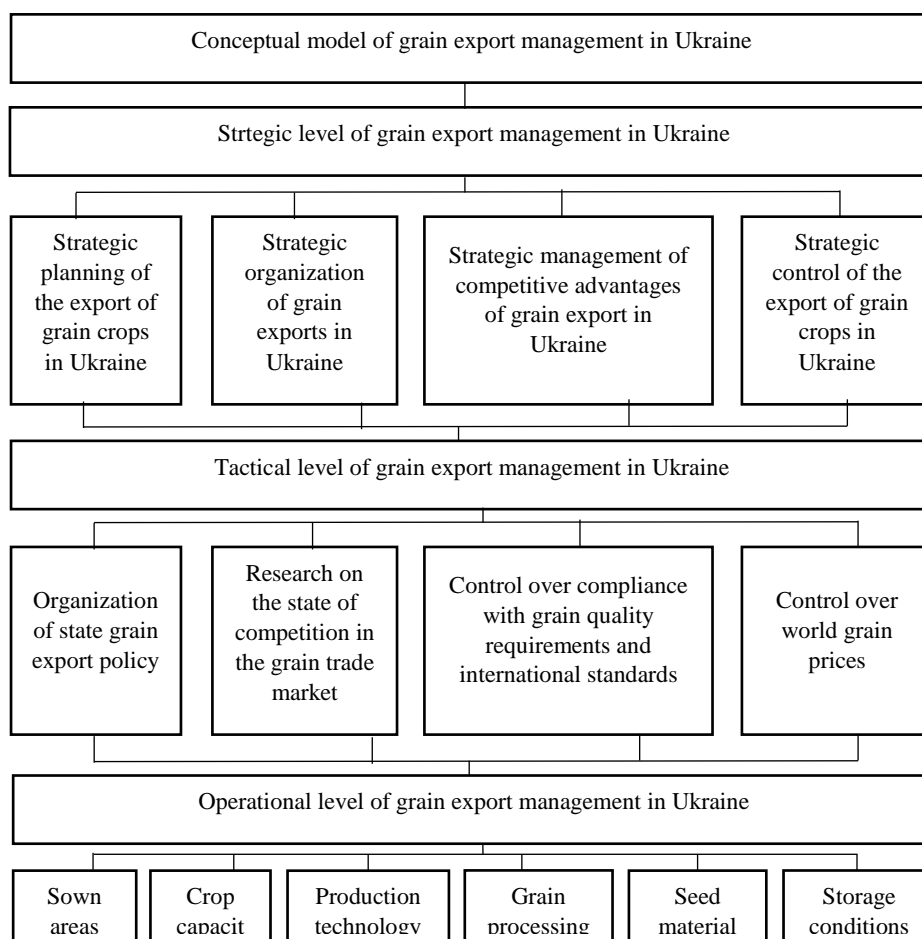
**Technological Innovations:** Adopting technological innovations in the agriculture industry may greatly improve productivity and efficiency in grain production. Businesses may make investments in cutting-edge equipment, precision farming methods, and agricultural technology including automation, data analytics, and remote sensing. These advances have the potential to increase yields, reduce costs, and boost overall competitiveness. The introduction of advanced agricultural technologies and digital solutions is gaining momentum in Ukrainian grain. Precision farming, data analytics, remote sensing and company return automation to address productivity challenges, resource utilization and decision making optimization. The use of technology can give an enterprise a competitive edge and help them achieve high operational efficiency.

**Crop Variety Diversification:** The Ukrainian grain market offers a wide selection of crop types, such as wheat, barley, maize, and sunflower. To meet varying market demands, businesses might look at chances to diversify their product lines or to specialize in particular crops. By doing so, they may access specialized markets and lower their risk of being negatively impacted by changes in commodity prices.

**Alliances and associations in the industry** play an important part in advocating the interests of enterprises operating within a certain sector. Businesses are able to access a collective voice, exchange expertise and best practices, and collaborate on advocacy activities when they join industry groups and participate in alliances. Businesses are able to successfully solve shared geopolitical concerns, establish industry-wide norms and regulations, and fight for policies that are beneficial as a result of the relationships described above. Businesses operating in the Ukrainian grain market

stand to gain a great deal by participating in strategic alliances and joint ventures, particularly in light of the dynamic geopolitical environment. They may increase their resilience, manage risks, and capture new possibilities if they actively seek strategic partnerships with government organizations, industry groups, research institutes, and international trade networks. By embracing these connections, companies will be able to manage the intricate geopolitical climate more successfully, which will ensure their continued success in a world that is always changing and increasingly linked.

Improving process management. We present a conceptual model of grain export management that is based on trends in the global grain trade and takes into account the significance of grain export for the Ukrainian economy (fig. 3).



**Fig.3 Conceptual model of grain export management in Ukraine**

Source: composed by the author

Managing competitive advantages, planning and organizing exports, and maintaining control over grain export (production, economic, and logistical elements) are all part of the conceptual model for managing grain exports in Ukraine at the strategic level.

The tactical level of managing the export of grain crops in Ukraine is based on regulating state policy in the field of grain export (restrictions and support), researching the level of competition in the grain trade market (number of players, supply and consumption), controlling the global prices for grain crops, and grain quality (compliance of the quality of grown grain with state and global standards).

Planning and regulating the amount of grain crop gross collection while taking into consideration the variables that eventually determine grain quality are the main objectives of the operational level of export management.

In conclusion, the Ukrainian grain market presents numerous opportunities for businesses, driven by the country's agricultural potential, evolving geopolitical dynamics, and technological advancements. By recognizing and strategically leveraging these opportunities, businesses can expand their market share, enhance competitiveness, and contribute to the sustainable development of the Ukrainian grain sector.

## Conclusions

Changes in the global geopolitical climate have significant implications for businesses operating in the Ukrainian agricultural market. While it presents challenges in the form of market volatility and disruptions, it also presents

businesses with opportunities to adapt, innovate, and investigate new growth avenues. Businesses can navigate the complexities of the global geopolitical landscape and position themselves for success on the Ukrainian grain market by closely monitoring geopolitical developments, understanding market dynamics, and employing strategic approaches.

1. The article highlighted the importance of the Ukrainian grain market for world food needs, the historical path and its impact on the current layout of the grain market. Among the results of the scientific article are the following:

2. The impact of a full-scale war and the COVID-19 pandemic was examined in terms of changes in export volumes and prices for grain crops

3. We have explored domestic business opportunities, such as end product manufacturing and new technologies, and export prospects, including product diversification and trade alliances.

4. It was noted the importance of analytics of world market trends, consumer preferences and changes in legislation is very important for companies to make informed decisions. Investing in market research, leveraging industry networks, and collaborating with relevant stakeholders can provide valuable insights and help identify untapped market segments.

Geopolitical uncertainty can lead to risks such as currency fluctuations, political instability or trade disruptions. Businesses must develop robust risk management strategies, including diversifying their customer base, protecting against currency fluctuations, and maintaining strong relationships with suppliers and buyers.

### References

1. *A national information resource for value-added agriculture*. (n.d.). Agricultur Marketing Resource Center. Retrieved April 19, 2023, from <https://www.agmrc.org/commodities-products/grains-oilseeds/wheat>
2. *Export according to the commodity structure of foreign trade*. (n.d.). Official Website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved April 18, 2023, from <https://ukrstat.gov.ua/>
3. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. (2022, April). In *The World Bank*.
4. *S-Net ITG Agriculture USD Index (AGRI) - Investing.com*. (n.d.). Investing.com. Retrieved April 28, 2023, from <https://www.investing.com/indices/s-net-itg-agriculture-usd>
5. Sivitska. (2019). The specifics of applying the discount rate for assessing the value of agrarian business. *Economy of Agro-Industrial Complex.*, 12, 97–113.
6. *The government introduced quotas for the export of buckwheat until July 1, 2020*. (2020, April 2). Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved April 19, 2023, from <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=86bd3f99-1934-4dd8-9191-b432d2c49442&title=UriadVvivKvotuvanniaNaEksportGrechkiDo1-Lipnia2020-Roku>
7. *Trade and Agriculture economy of Ukraine*. (n.d.). Website of the Ministry of Economy. Retrieved April 29, 2023, from <https://www.me.gov.ua>
8. *Trade Statistics*. (n.d.). UN COMTRADE Database. Retrieved April 28, 2023, from <https://comtrade.un.org/data/>
9. *U.S. Corn Exports in 2021*. (n.d.). USDA. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.fas.usda.gov/commodities/corn>
10. Kobuta . (2009). Government policy to regulate prices and agricultural markets in 2009: compliance with WTO obligations . *Accounting & Finance APK*, 4, 170–176.
11. *The Observatory of Economic Complexity | OEC*. (2023, April 1). OEC - the Observatory of Economic Complexity. Retrieved May 1, 2023, from <https://app-nutria.oec.world/en>
12. *Where does export to? (2019) | OEC*. (n.d.). OEC - the Observatory of Economic Complexity. <https://oec.world/en/visualize/geomap/hs92/export/ukr/all/210/2019/>

## PASAULINĖ GEOPOLITINĖ SITUACIJA: IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS UKRAINOS VERSLUI GRŪDŲ RINKOJE

Šiame straipsnyje nagrinėjama, kaip pasaulinis geopolitinis klimatas veikia Ukrainos grūdų rinkos įmones. Jame analizuojama geopolitinė dinamika, istorinis fonas, svarbūs veikėjai ir rinkos reakcija į Ukrainos karą ir COVID-19 protrūkį. Straipsnis pradedamas su Ukrainos grūdų rinkos istorija ir jos vaidmeniu pasaulio žemės ūkyje. Tada nagrinėjami rinkos lyderiai ir jų įtaka. Be to, pasaulinės geopolitinės tendencijos turi įtakos Ukrainos grūdų rinkai. Prekybos įtampa, politiniai konfliktai, besikeičiantys aljansai, technologijų pažanga ir klimato kaita daro įtaką rinkos operacijoms ir augimui. Straipsnyje pabrėžiama, kaip šie pokyčiai veikia grūdų rinkos patekimą, kainodarą ir prekybą. Straipsnyje pabrėžiamas rinkos atsparumas ir Ukrainos vyriausybės parama verslui sunkiais laikais. Taip pat aptariamas rizikos valdymas ir grūdų rinkos geopolitinės tendencijos. Jame akcentuojamas geopolitinių pokyčių stebėjimas, buvimo rinkoje diversifikavimas, tvirtų ryšių su užsienio partneriais kūrimas, investicijos į ilgalaikę infrastruktūrą ir prisitaikymas prie besikeičiančių sąlygų. Pabrėžiamos pasaulinės geopolitinės problemos ir galimybės, su kuriomis susiduria Ukrainos grūdų rinkos įmonės. Verslas gali pasiekti ilgalaikės sėkmės Ukrainos grūdų rinkoje, žinodamas ir prisitaikydamas prie geopolitinių pokyčių.

*Ekonomikos bei vadybos mokslų kryptių straipsniai***JAUNIMO NEDARBO LYGIS IR JĮ LEMIANTYS VEIKSNIAI LIETUVOS REGIONUOSE***Tomas Bartkus (stud.), Meda Jurkaitytė (stud.), Simona Matvijenkaitė (stud.), Gabija Tekutytė (stud.), vadovai dr. Zita Baužienė, dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas**Kauno kolegija***Anotacija**

Straipsnyje analizuojamas nedarbas Lietuvos regionuose. Moksliniu požiūriu nedarbo tema yra išsamiai nagrinėjama. Straipsnio tikslas – atlikti lyginamąją nedarbo lygio analizę Lietuvos regionuose. Taigi, buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa, kuria buvo siekiama identifikuoti nedarbo lygį lemiančius veiksnius Lietuvos gyventojų požiūriu. Išanalizavus tyrimo rezultatus nustatyta, kad gyventojai mano, kad šalyje yra per mažas darbo užmokestis. Nustatė, kad su šiuo teiginiu sutiko daugiau nei 40% 18-25 metų respondentai. Atsižvelgiant į šį rezultatą, naudojantis matematinės-statistinės analizės įrankius, straipsnyje analizuojamas mėnesinio darbo užmokesčio poveikis jaunimo (15-24 metų) nedarbo lygiui. Išanalizavus gautus duomenis, buvo nustatyta, kad iš tiesų darbo užmokestis jaunimo nedarbo lygiui įtakos nedaro.

Raktiniai žodžiai: nedarbo lygis, ekonomika, statistinė analizė.

**Įvadas**

**Temos aktualumas.** Nedarbo lygis šalyse yra globali bei labai aktuali tema. Tai reikškinys visuomenėje, kai dalis, galinčių dirbti gyventojų nedirba, t. y. neturi, neteko darbo ar negali jo rasti. Nedarbo lygis nusako šalies ekonominę padėtį, bendrą vidaus produktą (BVP), todėl kiekvienos šalies siekis - kad nedarbo lygis būtų kuo mažesnis. Šalims yra svarbu rasti sprendinių, kaip šį skaičių valdyti, nes šalyje vyraujantis nedarbas ne tik daro įtaką šalies ekonomikai, bet taip pat blogina valstybės finansinę padėtį, bei didina socialinių išmokų išlaidas. Nedarbas yra susijęs ne tik su ekonominiais, tačiau ir su socialiniais aspektais. Chen (2019) atliko tyrimą, kuris parodė, kad nedarbo lygis daro įtaką ir gyventojų pasitenkinimui gyvenimu. Tai reiškia, kad bedarbių savivarba ir laimingumas iš tiesų yra mažesni nei dirbančių žmonių ar studentų. Taip yra visų pirma todėl, kad užimtumas suteikia daug ne materialinės naudos, tokios kaip, socialiniai santykiai ar tapatybė visuomenėje. Tuo tarpu nedarbas yra susijęs su šių naudų praradimu ir gali lemti prastesnę subjektyvią gerovę, o aukšto nedarbo lygio rodikliai gali sukelti ir užimtiems žmonėms nerimą bei nesaugumo jausmą darbo rinkoje. Mokslininkas taip pat teigia, kad nedarbo lygis šalies viduje gali skirtis pagal regionus. Tai reiškia, kad nedarbas ir užimtumas yra aktuali tema kiekvienam šalies gyventojui, o norint turėti tikrą vaizdą apie nedarbą šalyje, svarbu atkreipti dėmesį ir į nedarbo pasiskirstymą regionuose.

**Darbo tikslas.** Atlikti lyginamąją nedarbo lygio analizę Lietuvos regionuose.

**Darbo uždaviniai:**

1. Teoriniame lygmenyje išanalizuoti nedarbo esmę ir nedarbą lemiančius veiksnius.
2. Identifikuoti nedarbo lygį lemiančius veiksnius Lietuvos gyventojų požiūriu pagal amžiaus grupes.
3. Atlikti mėnesinio darbo užmokesčio poveikį jaunimo (15–24 metų) nedarbo lygiui, taikant matematikos-statistikos analizės instrumentus.

**Darbo objektas.** Nedarbo lygis Lietuvos regionuose.

**Darbo metodai.** Mokslinės literatūros, šaltinių analizė, apklausa raštu, matematinė-statistinė analizė.

**Nedarbo lygis teoriniu aspektu**

Šioje dalyje nedarbo lygis kaip ekonominis reikškinys yra pagrindžiamas teoriniu aspektu – nagrinėjama nedarbo esmė ir rūšys remiantis įvairių mokslinių šaltinių analize. Taip pat, šioje dalyje, atskleidžiama esama nedarbo lygio situacija šalyje pagal Statistikos departamento rodiklius. Tuo tarpu, sisteminant skirtingų mokslininkų požiūrius, buvo nustatyti nedarbo lygį lemiantys veiksniai.

Nedarbas yra laikoma viena svarbiausių ekonominių problemų pasaulyje. Remiantis Choudhry ir kt. (2015), nedarbas yra išteklių švaistymas ir gali sumažinti bendrąjį vidaus produktą, dėl ko prarandamas žmoniškasis kapitalas, gerovė ir net sveikata, o jo fiskalinis poveikis yra aiški našta ir taip susilpnėjusioms ekonomikoms, kurioms trūksta investicijų į varomąsias pramonės šakas ir tinkamas švietimo sistemas su veiksmingais pereinamojo laikotarpio mechanizmais, skirtais jaunesnėms kartoms įtraukti į darbo rinką. Pasak Alalawneh ir Nessa (2020), nedarbas yra problema, išlikusi tose šalyse, kur ekonominė, socialinė ir politinė sistemos yra nelygiai pažengusios. Nedarbas apibūdinamas kaip reikškinys, kai darbingo amžiaus, galintys ir norintys dirbti žmonės neturi, neteko ar negali susirasti darbo. Netekę darbo, žmonės netenka pajamų, socialinių garantijų, negali patenkinti savo poreikių – smunka gyvenimo lygis, prastėja psichologinė būseną. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje paminėti galimi aukšto nedarbo

lygio padariniai iš darbdavio pusės: darbo krūvio didinimas, darbo sąlygų prastėjimas, psichologinis spaudimas, darbo kvalifikacijos ir patirties praradimas.

Nedarbas laikomas socialiniu reiškiniu, kuris nusako žmogaus socialinę padėtį bei yra puikus rodiklis nusakantis šalies ekonominę būklę. Nedarbas tiesiogiai paveikia ir individą ir šalies ekonomiką, taigi, galima teigti, jog nedarbo lygis – tai santykis tarp bedarbių ir darbingo amžiaus žmonių šalyje. Vienas svarbiausių klausimų, kuriuos turėtų spręsti šalis – kaip valdyti darbo rinką ir į ją įtraukti kuo daugiau darbingų gyventojų. Padidėjęs nedarbas mažina šalies biudžetą ir didina socialinių išmokų išlaidas, o tai gali turėti įtakos nelegalaus darbo plėtrai, t.y. šešėlinei ekonomikai. Didelės socialinės išmokos neretai skatina žmones piktnaudžiauti ir dirbti nelegalų darbą, tai yra tuo pačiu metu būti registruotam užimtumo tarnyboje, gauti bedarbio išmoką ir dirbti nelegaliai. Taip pat, nedarbas gali iššaukti skurdą, nusikalstamumą, socialinę nelygybę, psichologines problemas, priklausomybes ar net padidinti savizudybių skaičių šalyje. Nors visiško užimtumo šalyje siekis ir nedarbo mažinimas sukeltų infliaciją, šalis visgi turėtų to siekti.

Okunevičiūtė ir Pocius (2017) teigia, jog bedarbių skaičius gali būti glaudžiai susijęs su demografiniais pokyčiais. Gyventojų skaičiaus mažėjimas daro įtaką darbo išteklių praradimui, kurie šalyje užtikrintų ekonomikos augimą. Kai mažėja gyventojų skaičius, mažėja ir darbingo amžiaus žmonių skaičius.

Taigi, nedarbo sąvoka apima asmenis, kurie yra darbingo amžiaus ir nori dirbti, tačiau dėl tam tikrų priežasčių negali susirasti tinkamo darbo bei prisidėti prie šalies ekonomikos klestėjimo. Kai kurie nedirbantys šalies gyventojai nėra priskiriami bedarbiams. Tai yra asmenys iki 16 metų, pensinio amžiaus žmonės bei žmonės įkalinimo įstaigose ar ligoninėse. Likę darbingo amžiaus individai sudaro darbo jėgą. Darbo jėga yra skirstoma į realią ir potencialią. Reali darbo jėga – tai visi žmonės kurie dirba bei aktyviai ieško darbo, o potenciali darbo jėga yra jauni žmonės, kurie mokosi, tarnauja armijoje arba vis dar nenori dirbti, taigi, jie nėra priskiriami bedarbiams.

Pagal Margelio ir Neverauskienės (2019) straipsnį, darbo neturėjimą sukeliančios priežastys nurodo nedarbo rūšį. Šis socialinis rodiklis gali skirtis įvairiuose pasaulio regionuose, tačiau laikinasis ir struktūrinis tipai yra neišvengiami.

Laikinas nedarbas yra natūralus procesas visuomenėje. Jis įvardijamas kaip neišvengiamas, nes kiekvieno individo gyvenime atsiranda įvairių priežasčių keisti darbą – norint didesnio atlyginimo ar keisti profesiją, netinkant dabartinei arba ieškant darbo neseniai baigus studijas. Taip pat yra teigiama, jog kartais ši nedarbo rūšis nėra nepageidaujamas reiškinys, kadangi asmenys turi galimybę susirasti geriau kvalifikuotą, apmokamą ir trokštamą darbą (Tartilas, 2005).

Margelis ir Neverauskienė (2019) pateikė ir kitokias nedarbo rūšis. Ciklinio nedarbo tipas siejamas su ekonominiu aspektu. Pastarajai smunkant, mažėja užimtumas. Tai ypač sumažina jaunų žmonių galimybę įsidarbinti. Ciklinis nedarbas atsiranda susidarius nepakankamai paklausai, žmonės priverčiamos atleisti dalį darbuotojų. Netekę darbo asmenys pradeda taupyti, o tai dar labiau mažina paklausą. Taip cikliška mažėja nedarbas (Amadeo, 2022).

Dar viena nedarbo rūšis – struktūrinis, kitaip žinomas kaip technologinės pažangos sukeltas nedarbas. Šis tipas labiausiai paliečia vyresnio amžiaus individus arba tuos, kurie nespėja prisitaikyti prie vis modernėjančios ir tobulėjančios darbo aplinkos. Taip pat dėl pažangos sumažėja arba išnyksta tam tikros profesijos ir atsiranda naujos reikalaujamos kvalifikacijos. Šis reiškinys lemia darbo jėgos perteklių vienuose ūkio sektoriuose ir trūkumą kitose. Struktūrinio nedarbo ciklas ir trukmė tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų gabumo bei galimybių prisitaikyti. Pasak Amadeo (2022), individams, kurie ilgą laiką tarpą nedirbo, gresia niekada nerasti darbo vietos technologijų pažengusiame pasaulyje, net jei ir pretenduotų į žemesnes pareigas.

Frikcinis nedarbas, kitaip vadinamas tekamuoju, apima individus kurie arba ieško darbo, arba jo laukia, taip studentus, neseniai baigusius studijas. Tai taip pat yra neišvengiamas, kartais pageidaujamas socialinis veiksnys, kadangi leidžia asmeniui įsitikinti dėl darbo galimybių bei rinktis daugiau apmokamą poziciją. Šis procesas turi panašumų su struktūriniu nedarbu, tačiau pagrindinės skiriančios savybės – tekamojo nedarbo tipui priklausantys individai, atsiradus laisvai vietai, gali skubiai užimti pareigas, o struktūrinio ciklo atstovai, praradę darbo vietą, negali taip sparčiai rasti darbo vietos, atitinkančios jų profesijas.

Margelis ir Neverauskienė (2019) taip pat paminėjo keletą netradicinių nedarbo rūšių: pirma – per vienerių ar daugiau metų laikotarpį neradusių darbo individai, kurie praranda viltį tęsti paieškas. Antra – paslėptas nedarbas. Ši rūšis atsiranda tuomet, kai žmonei ar įstaigai būdingas darbuotojų perteklius, esant sumažėjusiai paklausai. Šiuo atveju darbuotojas yra priverstas dirbti mažiau. Trečia – sezoninis nedarbas. Ši rūšis atsiranda dėl sezonų kaitos. Ketvirta, šešėlinis nedarbas – kitaip vadinamas neoficialiu nedarbu. Priskiriama individams, kurie dirba be sutarties ir tuo pačiu metu priklauso darbo biržai.

Apibendrinus galima teigti, jog nedarbas yra neišvengiamas socialinis ir ekonominis reiškinys, atsirandantis dėl įvairiausių asmeninių ir visuomeninių priežasčių.

Gyventojų nedarbas yra vienas iš rodiklių, kuris padeda susidaryti tikslesnį vaizdą apie šalies ekonominį lygį. Šie statistiniai duomenys parodo kokį poveikį turėjo įvairūs pasaulio ekonominiai, politiniai, socialiniai ir kiti veiksniai. Reikšmingą įtaką nedarbo lygiui padarė 2020 metais prasidėjusi pasaulinė pandemija, su kuria atsirado nemažai apribojimų, tokių kaip kaukių dėvėjimas, atstumo laikymasis, higienos reikalavimai. Buvo apribotas ir keliavimas tarp šalių bei miestų, kurie sustabdė daugelio žmonių veiklą ir dėl to bedarbių skaičius ženkliai išaugo. Pandemijos poveikis žmonių gyvenimui atsiskleidė ir statistiniuose duomenyse. Remiantis Statistikos departamento (2021) duomenimis, iki pat 2019 metų pabaigos, nedarbo lygis šalyje mažėjo, tačiau dėl pasaulinės pandemijos, nedarbas per 2020 metus išaugo 7,7 proc., lyginant su 2019 metais. 2021 metais situacija keitėsi ir žmonių neturinčių darbo skaičius krito. Remiantis statistikos departamento (2022) duomenimis, 2021 metais pandemijos įkarščiui blėstant nedarbo lygis Lietuvoje taip pat krito ir pasiekė 14,3 proc.



Analizuojant nedarbo lygį šalyje, labai svarbu atkreipti į bedarbius pagal amžiaus grupes. Statistikoje atsiskleidė, kad 2021 metais, didžiausią dalį bedarbių sudaro jauni, 15-24 metų asmenys. Šio amžiaus moterų nedarbo lygis siekė 14,7 proc., tuo tarpu vyrų nedarbo lygis buvo žemesnis – 14 proc. Atsižvelgiant į duomenis, galima teigti, kad jaunų žmonių nedarbas yra vienas iš pagrindinių nedarbo veiksnių sudarančių didelę bendrojo nedarbo lygio dalį.

Anot Zajankauskaitės, 2022 metų pirmąjį ketvirtį, nedarbo lygis (pašalinus sezono įtaką) šalyje sudarė 6,4 proc. ir buvo apie 0,6 proc. mažesnis nei praėjusį ketvirtį ir maždaug 1,0 proc. mažesnis nei fiksuotas prieš metus. Remiantis antrojo ketvirčio paskelbtais užimtumo ir nedarbo duomenimis paaiškėja, kad nedarbo lygis Lietuvoje ir toliau stabiliai mažėja. Nedarbo lygio mažėjimą lėmė itin išaugęs užimtųjų skaičius ir moterų išitraukimas į darbo rinką. Antrąjį ketvirtį aktyvumo lygis išaugo 1,3 proc., o palyginus su praeitais metais, jis padidėjo nuo 77,2 iki 78,7 proc. Taip pat ir paslaugų sektoriaus darbo jėga stipriai išaugo, kadangi stebint visus keturis ūkio sektorius pastebima, kad paslaugų sektorius padidėjo 57,8 tūkst. asmenų. Ukrainos pilietybės žmonės padėjo šiam skaičiui augti ir jų pasirenkamos sritys buvo sveikatos, kulinarijos, prekybos, vadybos ir ekonomikos (Pribuišis, 2022). Nagrinėjant Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2022) informaciją nedarbas Lietuvoje per šiuos metus sumažėjo daugiau nei kaimyninėse šalyse bei Europos Sąjungoje ir dirbančių darbingo amžiaus žmonių skaičius siekė 75 proc. Šis skaičius yra didesnis, nei per pastaruosius du dešimtmečius. Remiantis Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2022) duomenimis pastebima, kad nedarbo tendencijos yra panašios į ankstesnius metus, nes pasibaigus vasaros sezoniniams darbams, darbo rinka tampa pasyvesnė, mažėja darbo jėgos paklausa.

Apibendrinant galima teigti, kad nuo 2020 metų nedarbingumas Lietuvoje išaugo iki seniai nematytų aukštumų ir visa tai darė įtaką pasaulinė pandemija – COVID-19. Dauguma įmonių turėjo atsisakyti savo darbuotojų dėl įsigaliojusių apribojimų. Nuo 2021 metų situacija Lietuvoje keitėsi, atsirado vis daugiau darbą turinčių asmenų ir nedarbingumo lygis krito. Prasidėjus 2022 metams nedarbingumo situacija tolygiai gerėjo ir nedarbingumo rodiklis pasikeitė. Lietuvoje dirbančių žmonių skaičius buvo didesnis negu kaimyninėse šalyse, bei Europos Sąjungoje.

Nedarbo lygio kitimui gali daryti įtaką įvairūs veiksniai. Norint išnagrinėti svarbiausius nedarbo priežastis, labai svarbu visų pirma atsižvelgti į neoklasikinę ir keinsistinę rinkos teorijas.

Neoklasikinė rinkos teorija teigia, kad laisvosios rinkos sąlygomis darbo rinka turi tendenciją savaime pasiekti visiško užimtumo lygį, esant tam tikroms finansinės galimybės bei ekonomikos išsivystymo lygiui. Jų teigimu – užimtumas galėtų visiškai nusistovėti savaime. Tai įgyvendinti galima pritaikant darbo užmokesčio tarifų pokyčius, t. y. jeigu augant nedarbui mažėtų valandinis darbo užmokestis, o mažėjant nedarbui – imtų didėti. Neoklasikai mano, kad pagrindinė aukšto nedarbo lygio priežastis tai laisvosios rinkos mechanizmų apribojimai, kurie atsiranda netinkamos apmokėjimo už darbą politikos, o tai lemia nelankstų darbo užmokestį (Baumilienė ir kt., 2011).

Tuo tarpu keinsistinė teorija teigia, kad visiškas užimtumas negali būti pasiektas savaime, kadangi šalies gyventojų užimtumo lygis priklauso nuo bendrosios paklauros, kuri susideda iš vartojimo paklauros ir investicijų paklauros (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2022). Anot Keinso bei jo pasekėjų – prasidėjus ekonomikos nuosmukiui (mažėjant bendrajai paklausai), mažėja ekonominis aktyvumas (kyla nedarbo lygis). Tuomet ekonominiam aktyvumui kylant - augant įmonių produkcijos paklausai - vyksta atvirkščias procesas, tai reiškia, kad gamyba ima plėstis priimama daugiau darbuotojų, t.y. nedarbo lygis mažėja. Anot Baumilienės ir kt (2011), šiuo atveju nedarbo priežastis – ekonomikos svyravimai. Tačiau ekonomistai apibrėžia ir kitus veiksnius darančius įtaką nedarbo lygiui.

Mursa ir kt. (2018) teigia, kad jaunų žmonių nedarbas yra vienas iš pagrindinių nedarbo veiksnių sudarančių didelę bendrojo nedarbo lygio dalį. Jauni žmonės, tai 15-24 metų individai, šiuo metu esantys švietimo sistemoje arba ką tik iš jos išėję ir patekę į darbo rinką. Buvo pastebėta, kad sunkus perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką labai paveikia šią gyventojų kategoriją. Didžioji dalis absolventų, dirba pagal terminuotas darbo sutartis, nestandartiniuose darbuose, kurie paprastai būna mažiau stabilūs ir saugūs dėl darbo jėgos poveikio savaitgaliais arba pasibaigus įprastoms darbo valandoms, kas lemia sunkesnę prieigą prie mokymų ir kompetencijų ugdymo. Tai lemia jaunimo nedarbo rinkoje darbo patirties stoką, kuris yra svarbus konkurencinis pranašumas norint įsidarbinti. Daugeliui jaunų žmonių tai tampa kliūtimi, kadangi darbdaviams tai suteikia netobulą informaciją apie absolventų kvalifikaciją ir būsimą produktyvumą, dėl darbo patirties ir rekomendacijų iš ankstesnių darbdavių trūkumo. Tai rodo, kad jauni žmonės yra labiau pažeidžiami ir susiduria su dideliu konkurencingumu ieškant darbo. Jau dirbantys asmenys gali derėtis dėl atlyginimo bei darbo sąlygų, priešingai nei darbo rinkoje nauji asmenys.

Tuo tarpu Kang (2021) pabrėžia, kad jaunimui būtina įgyti naujų įgūdžių ir derinti su turimomis žiniomis. Teigiama, kad aukšto lygio išsilavinimas ir profesiniai įgūdžiai yra tiesiogiai susiję su gerais rezultatais jaunimo užimtumo srityje. Tačiau šie rodikliai gali labai skirtis priklausomai nuo studijų programos ir konkrečios šalies aplinkybių. Buvo pastebėta, kad kokybiškų darbo vietų skaičius gali taip ir nepadidėti tiek, kiek padaugės jaunų žmonių turinčių aukštąjį išsilavinimą. Tai rodo, kad jaunimo nedarbas atsiranda ir dėl darbo jėgos paklauros struktūros ir švietimo sistemos teikiamų įgūdžių neatitikimo. Tai reiškia, kad jaunimo nedarbas gali išlaikyti aukštus rodiklius, nors bendras jaunimo išsilavinimo lygis yra aukštas. Iš esmės, tai rodo, kad viešojo švietimo sistema sukuria didžiulį atotrūkį tarp darbdaviams reikalingų įgūdžių ir valstybinėse mokyklose siūlomų žinių, o tai labai apsunkina absolventų darbo paieškos procesą bei skatina nedarbo lygio augimą. Taigi akivaizdu, kad jaunimo užimtumas ir nedarbas labai priklauso nuo sklaidos perėjimo iš švietimo sistemos į darbo rinką.

Ekonomistai taip pat ištyrė bei įvardino daugiau nedarbo lygio veiksnių. Matuzevičiūtė ir kt. (2017) nustatė, kad didelę įtaką nedarbo lygiui taip pat daro vyriausybės išlaidos. Bosna (2022) tyrimas parodė, kad bendrojo pagrindinio kapitalo formavimas, palūkanų normos turėjo statistiškai reikšmingą poveikį nedarbo lygiui. Ozekicioglu ir kt. (2019) nustatė, kad reikšmingą poveikį nedarbui turi migracija. Tai reiškia, kad veiksniai, lemiantys nedarbo lygį, labai priklauso nuo šalies ir išsivystymo, BVP bei ekonominio augimo.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad nedarbas yra reiškinys, kai darbingo amžiaus, galintys ir norintys dirbti žmonės neturi, neteko ar negali susirasti darbo. Tai svarbus rodiklis, kuris nusako žmogaus socialinę padėtį bei šalies ekonominę būklę. Nedarbo atsiradimo priežasčių gali būti labai įvairių. Nedarbo lygis gali kilti tiek dėl šalies išsivystymo, tiek dėl verslo ciklų, tiek dėl darbo rinkos ir paklausos neatitikimų. Tačiau jaunimo (15-24 metų) nedarbas yra vienas pagrindinių nedarbo veiksnių sudarančių didelę bendrojo nedarbo lygio dalį. Jauni žmonės yra labiau pažeidžiami ir susiduria su dideliu konkurencingumu ieškant darbo dėl patirties stokos. Taip pat, jaunimo nedarbas atsiranda ir dėl darbo jėgos paklausos struktūros ir švietimo sistemos teikiamų įgūdžių neatitikimo. Tai reiškia, kad jaunimo nedarbas gali išlaikyti aukštus rodiklius, nors bendras jaunimo išsilavinimo lygis yra aukštas. Taigi, akivaizdu, kad analizuojant šalies nedarbo lygį ir jį sukeliančias priežastis, labai svarbu atsižvelgti ir į jaunimo nedarbo lygį bei jį lemiančias priežastis.

### Nedarbo lygį lemiančių veiksnių empirinis tyrimas

Šioje dalyje aprašomas atliktas kiekybinis empirinis tyrimas, gauti rezultatai analizuojami, siekiant išsiaiškinti Lietuvos gyventojų nuomonę apie nedarbo lygį, suprasti, kodėl Lietuvos gyventojai nenori dirbti arba nepavykta jo surasti. Klausimai apima įvairius nedarbo lygį lemiančius veiksnius: nepakankamas išsilavinimo lygis, atlyginimo dydis, darbo sąlygos, išnaudojimas ir kita.

**Tyrimo problema:** kaip skirtingų amžiaus grupių gyventojai vertina nedarbo lygį lemiančius veiksnius Lietuvoje?

**Tyrimo objektas** – nedarbo lygis Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti nedarbo lygį lemiančius veiksnius Lietuvos gyventojų požiūriu pagal skirtingas amžiaus grupes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti Lietuvos gyventojų nuomonę apie nedarbo lygį šalyje.
2. Išanalizuoti priežastis, lemiančias nedarbo lygį Lietuvoje gyventojų požiūriu.
3. Įvertinti skirtingų amžiaus grupių žmonių požiūrį apie nedarbo lygį Lietuvoje.
4. Ištirti ryšį tarp jaunimo nedarbo lygio ir darbo užmokesčio Lietuvoje.

Atliekant šį tyrimą buvo naudojama kiekybinio tyrimo metodologija. T.y. šiuo tyrimu buvo siekiama apskaičiuoti gautus rezultatus, atlikti statistinę duomenų analizę, kurią būtų galima taikyti visai tiriamai populiacijai.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketavimo, kiekybinės apklausos duomenų rinkimo metodas, kadangi paprastai šis metodas yra taikomas, kai tyrimo dalykas yra individualios sąmonės elementai, tokie kaip interesai, nuomonė, vertybės, įsitikinimai. Siekiant išsiaiškinti Lietuvos gyventojų nuomonę apie nedarbo lygį lemiančius veiksnius, buvo sudaryta internetinė anketa „Google Forms“ platformoje. Šis metodas leido sparčiai dalintis anketa internete ir apklausti platesnį žmonių spektrą. Apklausa buvo skelbiama įvairiose „Facebook“ grupėse.

Anketoje respondentams buvo pateikiami uždari klausimai. Pirmoje dalyje, siekiant išsiaiškinti respondentų amžių, lytį ir išsilavinimo lygį, pateikti klasifikavimo klausimai. Taip pat, pateikti keli požiūrio klausimai, siekiant išsiaiškinti ar respondentai mato nedarbo problemą Lietuvoje, taip pat koks, jų manymu yra nedarbo lygis šalyje bei kur, jų nuomone, didesnis nedarbo lygis: miestuose ar rajonuose. Tuo tarpu antroje dalyje, buvo pateikti vien uždari požiūrio klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai, anot respondentų, lemia nedarbo lygį Lietuvoje. Šioje dalyje, atsakymų matavimui buvo naudojama Likerto skalė, t. y. respondentai rinkosi iš šių atsakymų: visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, sutinku, visiškai sutinku. Tai atsikleidė respondentų nuomones apie tai, kas lemia nedarbo lygį Lietuvoje.

Taigi, nagrinėjant gautus duomenis, buvo nustatytas gyventojų požiūris apie tai, kokie veiksniai lemia nedarbo lygį Lietuvoje.

Raštu apklausus 359 respondentus, paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo 185 moterys ir 170 vyrų, 4 respondentai nusprendė lyties nenurodyti. Atsakiusiųjų nuo 18 iki 47 metų, amžius pasiskirstė gana panašiai. Didžiąją dalį respondentų, t. y. 32 proc. sudarė asmenys nuo 18 iki 25 metų. Taip pat, beveik trečdalis atsakiusiųjų, 27,9 proc. yra nuo 26-36 metų amžiaus grupėje. Tuo tarpu 24,2 proc. atsakiusiųjų pažymėjo, kad jų amžius patenka į 37-47 metų kategoriją. Taip pat apklausoje dalyvavo ir 42 žmonės (11,7 proc.), kurių amžius svyravo nuo 48 iki 58 metų. Mažiausią tiriamųjų dalį, t. y. tik 4,2 proc. sudarė asmenys, kurių amžius yra nuo 59 ir daugiau metų. Galima teigti, kad apklausą atsakiusieji tiek pagal lytį, tiek pagal amžių pasiskirstė beveik vienodai.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad respondentų nuomone, šalyje egzistuoja nedarbo problema. Didžioji dalis respondentų, netgi 76,6 proc., paklausti ar jų nuomone Lietuvoje yra nedarbo problema, atsakė teigiamai. Tačiau beveik penktadalis, t.y. 17,8 proc. atsakiusiųjų, šiam teiginiui nepritarė. Tuo tarpu 5,6 proc. respondentų teigė neturintys šiuo klausimu nuomonės. Daugiau nei trečdali manančių, kad Lietuvoje egzistuoja nedarbo problema, sudarė į jaunų žmonių kategoriją patenkantys, 18-25 metų asmenys. Tuo tarpu iš respondentų teigiančių, kad nedarbo problema šalyje neegzistuoja, 39 proc. sudarė asmenys nuo 26-36 metų amžiaus.

Net 57 proc. apklaustųjų mano, kad nedarbas Lietuvoje siekia vidutinį lygį. 33 proc. iš jų respondentų, manančių, kad nedarbo lygis Lietuvoje yra vidutinis, buvo 18-25 metų asmenys. Tuo tarpu didžioji dalis 26-36 metų respondentų (33 proc.), mano, kad Lietuvoje nedarbo lygis yra žemas. Tačiau šioje amžiaus grupėje taip pat išryškėjo, kad 29 proc. mano, kad Lietuvoje yra vidutinis nedarbo lygis. Tuo tarpu, tarp 37-47 metų respondentų išryškėjo nuomonė, kad Lietuvoje yra žemas nedarbo lygis. Tarp 48-58 metų amžiaus žmonių atsakymų nuomonė pasiskirstė labai panašiai: 13 proc. teigia, kad Lietuvoje nedarbo lygis yra aukštas, tačiau 12 proc. mano, kad vidutinis.

Net 75,8 proc. visų apklaustųjų mano, jog didesnis nedarbo lygis vyrauja rajonuose. Tuo tarpu, beveik penktadalis, t. y. 15,3 proc. atsakiusių šiam teiginiui nepritaria ir mano, jog nedarbo lygis yra pasiskirstęs maždaug vienodai ir miestuose ir rajonuose. Apklaustųjų, kurie mano, jog didesnis darbo lygis vyrauja miestuose, yra daug mažiau, tik 6,1 proc.. Didžiąją daugumą sudaro jauniausioji apklausta amžiaus grupė, tai yra 18-25 metų amžiaus asmenys. Tuo tarpu, 2,8 proc. respondentų, šiuo klausimu nuomonės neturėjo.

Lietuvos gyventojų požiūriui į nedarbo lygio veiksnius atskleisti, buvo panaudota Likerto skalė, kurioje respondentai atsakydami į teiginius turėjo rinktis vieną iš atsakymų: visiškai sutinku, sutinku, nei sutinku, nei nesutinku, nesutinku, visiškai nesutinku. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti kas, Lietuvos gyventojų nuomone, skatina nedarbo lygio kilimą šalyje.

Teiginio, kad Lietuvoje darbdaviai sudaro prastas darbo sąlygas darbuotojams, atsakymai parodė, jog didžioji dalis – 39 proc. respondentų su šiuo teiginiu sutinka, 35 proc. neturi nuomonės, o likę 26 proc. su teiginiu nesutiko. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog dauguma pritariančių, kad darbdaviai nesudaro palankių sąlygų darbuotojams, buvo 18–25 (37 proc.) metų asmenys. Tuo tarpu, 33 proc. individų, nesutinkančių su teiginiu buvo nuo 37 iki 47 metų amžiaus. Labiausiai išsiskyrė 26–36 amžiaus žmonių atsakymai: 28 proc. pritarė, 27 proc. ne ir 29 proc. neturėjo nuomonės.

Paklausus, ar Lietuvoje neverta dirbti dėl mažų atlyginimų, beveik pusė atsakiusių, t. y. 45 proc., sutiko su šiuo teiginiu. Iš jų 41 proc. sudarė 18-25 metų asmenys. 26-36 metų žmonių, manančių, kad Lietuvoje yra mažas darbo užmokestis buvo beveik penktadalis, t. y. 23 proc. Vyresnių atsakiusių skaičius, kurie sutinka su išsakyta nuomone, siekė vos 14 proc., o pensijinio amžiaus žmonių buvo vos keli procentai. Tuo tarpu 29 proc. atsakiusių nesutinka, kad Lietuvoje yra maži atlyginimai. Iš jų, 34 proc. buvo 37-47 amžiaus žmonės. Tuo tarpu 26 proc. visų respondentų atsakė, jog neturi nuomonės šiuo teiginiu.

Tyrimo metu nustatyta, kad emigracija nedarą įtakos nedarbo lygiui Lietuvoje. Netgi 67,1 proc. respondentų teigia, atvykę į Lietuvą užsieniečiai nesudaro kliūčių lietuviams rasti darbą. Tačiau 14,5 proc. mano priešingai. Tuo tarpu, 18,4 proc. apklaustųjų neturėjo nuomonės apie šio reiškinio poveikį nedarbo lygiui. Respondentų, teigiančių, kad emigracija neturi įtakos nedarbo lygiui Lietuvoje, 32 proc. sudaro asmenys nuo 26 iki 36 metų ir po 20 proc. 18-25 ir 37-47 metų žmonės. Tuo tarpu respondentų, teigiančių, kad į Lietuvą atvykę užsieniečiai užima laisvas darbo vietas, net 48 proc. sudaro 18-25 metų asmenys.

Paklausti, ar sutinka, jog Lietuvoje yra sunku pasiekti karjeros aukštumų, beveik pusė, t. y. 47 proc. respondentų, atsakė, jog nesutinka ir teigė, kad Lietuvoje pasiekti karjeros aukštumų nėra sunku. Didžioji dalis pasisakiusių priklauso 25-36 metų amžiaus grupei. Tuo tarpu, 27 proc. atsakiusių, nei sutinka, nei nesutinka, yra neutralios nuomonės. Taip pat, likę 26 proc. apklaustųjų nurodė, jog Lietuvoje pasiekti karjeros aukštumų yra sunku, didžiausią atsakiusių respondentų dalį sudaro 18-25 metų amžiaus jaunimas.

Paklausti, ar Lietuvoje yra sunku rasti darbą neturint aukštojo išsilavinimo, beveik pusė, t. y. 45% respondentų, mano, jog nesunku. Didžioji dalis, t. y. net 35% atsakiusių, yra nuo 37-47 metų amžiaus. Tuo tarpu, 28% apklaustųjų yra priešingos nuomonės ir teigia, kad Lietuvoje rasti darbą neturint aukštojo išsilavinimo yra sunku. Didžiąją daugumą pasisakiusių sudaro jauniausioji apklausta amžiaus grupė, tai yra 18-25 metų amžiaus asmenys. Taip pat 27% atsakiusių yra neutralios nuomonės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai neturi vieningos nuomonės dėl to, ar darbdaviai išnaudoja darbuotojus. Tiriamųjų atsakymai pasiskirstė beveik tolygiai. 34,5 proc. atsakiusių mano, kad darbdaviai išnaudoja savo darbuotojus, 33,7 proc. tiriamųjų ši teiginį neigė, o 31,8 proc. respondentų su teiginiu nei sutiko, nei nesutiko. Analizuojant atsakymus taip ir nebuvo pastebėta ryškių skirtumų amžiaus grupėse. Rezultatai pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Likerto skalė: Darbdaviai išnaudoja darbuotojus (parengta autorių pagal apklausos rezultatus, 2022)**

Amžius	Visiškai sutinku / Sutinku	Visiškai nesutinku / nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku
18-25	32%	27%	37%
26-36	23%	27%	33%
37-47	27%	26%	19%
48-58	15%	10%	10%
59-63	2%	4%	1%
64 ir daugiau	0%	5%	0%

Respondentų nuomone, didžioji dalis, t. y. net 43 proc. apklaustųjų mano, jog Lietuvoje rasti darbą nėra sunku. Didžioji dauguma pasisakiusių priklauso 18-25 metų amžiaus grupei. Tuo tarpu, 32% apklaustųjų mano priešingai ir teigia galvojančius, jog rasti darbą Lietuvoje yra sunku. Didžiausią atsakiusių respondentų dalį sudaro 26-36 metų amžiaus asmenys. Likę 25 proc. apklaustųjų yra neutralios nuomonės.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, jog šalyje iš tiesų egzistuoja nedarbo problema bei ji ryškiausiai pastebima rajonuose. Taip pat tyrimo metu atsiskleidė, jog darbuotojų išnaudojimas ar palankios/nepalankios darbo vietos sąlygos nėra pagrindiniai veiksniai darantys įtaką Lietuvos nedarbo lygiui. Užsieniečių užimamos darbo vietos, aukštojo išsilavinimo neturėjimas, bei sunkus karjeros aukštumų pasiekimas irgi neturi įtakos nedarbo lygiui. Vis dėlto, tyrimo rezultatai atskleidė, kad priežastis lemianti nedarbo lygio dydį yra mažas atlyginimas. Taigi, išanalizavus tyrimo atsakymus, galima daryti išvadą, jog viena iš pagrindinių nedarbo lygio veiksnių yra mažas atlyginimas, o įsidarbinti nėra sunku, tačiau nepalanku.

## Nedarbo lygio statistinių duomenų analizė taikant matematinius-statistinius įrankius

Teorinėje dalyje atsiskleidė, kad jaunimo nedarbas yra labai svarbus veiksnys šalies nedarbo lygiui, taip pat analizuojant nedarbo lygio kaip ekonominį reiškinį teoriniu aspektu, išryškėjo, kad jaunimo nedarbo lygis sudaro didžiąją dalį bendro šalies nedarbo lygio. Taigi, šioje dalyje pateikiama jaunimo nedarbo lygio Lietuvos regionuose ir mėnesinio darbo užmokesčio duomenų analizė, naudojant matematinius-statistinius įrankius, pateikiami ir aptariami gauti rezultatai, taip pat aprašomos skaitinės rodiklių charakteristikos, duomenys lyginami su teorinėje ir empirinio tyrimo dalyse aptartais duomenimis.

**2 lentelė. Jaunimo nedarbo lygis Lietuvoje** (parengta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022)

Metai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jaunimo (15-24) nedarbo lygis, %	26,7	21,9	19,3	16,3	14,5	13,3	11,1	11,9	19,6	14,3

Temai analizuoti parinkti Lietuvos statistikos departamento duomenys nuo 2012 iki 2020 metų. Tai leido nustatyti mėnesinio darbo užmokesčio priklausomybę jaunimo nedarbui Lietuvos teritorijoje.

Lietuvos Statistikos departamento duomenų (2022) rodikliai (žr. 2 lentelę) atskleidė, jog žemiausias Lietuvoje jaunimo nedarbo lygis buvo 2018 metais – 11,1 proc., o aukščiausias 2012 metais – 26,7 proc. Taip pat lentelės duomenys atskleidė, jog kiekvienais metais, palaipsniui nedarbo lygis nuo 2012 metų iki 2018 metų mažėjo, tada 2019 metais nežymiai padidėjo, o 2020 metais išaugo iki 19,6 proc. Tai galėjo nulemti atsiradusi COVID-19 pandemija kuri sudarė neigiamas sąlygas Lietuvos verslui, įstaigoms sklandžiai vykdyti veiklą. Kitais metais, tikėtinai dėl pagerėjusios pandemijos situacijos, nedarbas sumažėjo iki 14,3 proc. Analizuojamo laikotarpio nedarbo vidurkis – 16,9 proc. Nuo vidurkio labiausiai skyrėsi 2012 metų nedarbo lygis (26,7 proc.).

**3 lentelė. Mėnesinis darbo užmokestis Lietuvoje** (parengta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022)

Metai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mėnesinis darbo užmokestis bruto, EUR	615,1	646,3	677,4	714,1	774,0	840,4	924,1	1296,4	1428,6	1579,4

Analizuojant Lietuvos statistikos departamento duomenis (2022), nustatyta, kad Lietuvos teritorijoje darbo užmokestis mažiausias 2012 metais, 615,1 Eur (žr. 3 lentelę), o didžiausias 2021 metais, siekiantis 1579,4 Eur. Lentelės duomenys aiškiai parodo mėnesinio darbo atlyginimo augimą Lietuvoje, nuo 2012 iki 2021 metų padidėjusį 964,3 Eur. Analizuoto laikotarpio užmokesčio dydžio vidurkis 949,58 Eur, o labiausiai nuo vidurkio skyrėsi 2021 metų mėnesinis užmokestis. Standartinis nuokrypis – 353,27 (žr. 4 lentelę) rodo, kad vidurkis nėra tiksli charakteristika.

**4 lentelė. Skaitinės charakteristikos** (parengta autorių, remiantis atliktais skaičiavimais. 2022)

Vidurkis:	Dispersija:	Stand Nuokr:	Koreliacija
€ 949,58	124800,4173	353,27	-0,4098898533

Koreliacinės analizės metu paaiškėjo, kad didėjant mėnesiniam darbo užmokesčiui, jaunimo nedarbo lygis mažėja, tai reiškia, kad tarp jaunimo (15-24) nedarbo lygio ir mėnesinio darbo užmokesčio egzistuoja vidutinis neigiamasis tiesinis ryšys.

Šioje dalyje analizuojama Lietuvos mėnesinio darbo užmokesčio įtaka jaunimo nedarbo lygiui sostinės regione. Išanalizavus Lietuvos Statistikos departamente pateiktus duomenis, matoma, kaip 2012-2021 metais kito jaunimo nedarbo lygis sostinės regione (žr. 5 lentelę). Išnagrinėti duomenys leido suprasti, kokią įtaką jaunimo nedarbo lygiui daro mėnesinis darbo užmokestis sostinės regione.

**5 lentelė. Jaunimo nedarbo lygis sostinės regione** (parengta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022)

Metai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jaunimo (15-24) nedarbo lygis, %	22,3	13,9	14,5	11,1	9,9	7,1	5,8	8,3	15,3	11,3

Išanalizavus duomenis, kurie yra pateikti Lietuvos Statistikos departamente (2022), matoma, kad žemiausias (5,8 proc.) jaunimo nedarbo lygis sostinės regione buvo 2018 metais. Nuo 2012 metų, kuriais sostinės regione fiksuotas aukščiausias jaunimo nedarbo lygis, t. y net 22,3 proc., iki 2013 metų, jaunimo nedarbo lygis sostinės regione krito daugiau nei trečdaliu ir siekė 13,9 proc. Sekančiais, 2014 metais, šis rodiklis išaugo nežymiai, tik 0,6 proc. ir jaunimo nedarbo lygis sostinės regione siekė 14,5 proc. Nagrinėti duomenys atskleidė, jog jaunimo nedarbo lygis sostinės regione nuo 2014 m. iki 2018m. kasmet mažėjo, tačiau 2019 metais ir vėl fiksuotas rodiklio kilimas, kuris tęsėsi iki 2021 metų, kol pasiekė 11,3 proc. 2012-2021 metų, jaunimo nedarbo lygio vidurkis siekia 11,95 proc., o didžiausias skirtumas nuo vidurkio matomas 2012 metais, kuriais jaunimo nedarbo lygis sostinės regione buvo aukščiausias.

**6 lentelė. Mėnesinis darbo užmokestis sostinės regione** (parengta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022)

Metai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mėnesinis darbo užmokestis bruto, EUR	703,8	732,9	768,3	803,7	863,7	939,8	1034,6	1452,6	1590,6	1762,8

Statistikos departamento duomenų (2022) analizė atskleidė, jog mažiausias darbo užmokestis sostinės regione buvo 2012 metais, suma siekė 703,80 Eur. Nagrinėti duomenys įrodė kasmetinio darbo užmokesčio didėjimo tendenciją (žr. 6 lentelę). Didžiausias darbo užmokestis sostinės regione pastebėtas 2021 metais, t.y net 1762,80 Eur. Nagrinėtų 2012-2021 metų darbo užmokesčio vidurkis yra 1065,28 Eur, didžiausias skirtumas nuo vidurkio matomas 2021 metais, kai darbo užmokestis buvo didžiausias. Nuo darbo užmokesčio sostinės regione vidurkio, darbo užmokestis mažiausiai skyrėsi 2018 metais. 7 lentelėje nurodytas standartinis nuokrypis (389,81) įrodo, jog vidurkis nėra tiksli charakteristika.

**7 lentelė. Skaitinės charakteristikos remiantis sostinės regiono duomenimis** (parengta autorių, remiantis atliktais skaičiavimais, 2022)

Vidurkis:	Dispersija:	Stand Nuokr:	Koreliacija
1065,28	151955,39	389,81	-0,2262015919

Atlikta koreliacinė analizė atskleidė, jog tarp jaunimo nedarbo lygio bei mėnesinio darbo užmokesčio yra vidutinis silpnas tiesinis ryšys. Tai reiškia, kad didėjant mėnesiniam darbo užmokesčiui, jaunimo nedarbo lygis sostinės regione mažėja.

Šioje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką jaunimo nedarbo lygiui Vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose daro mėnesinis darbo užmokestis. Problemai analizuoti, buvo pasirinkti duomenys iš Lietuvos Statistikos departamento, nuo 2012 iki 2021 metų, kurie leido įvertinti, kokią įtaką jaunimo nedarbo lygiui Vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose daro mėnesinis darbo užmokestis Lietuvoje. 3.1 lentelė atskleidžia kaip keitėsi jaunimo nedarbo lygis Vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose.

**8 lentelė. Jaunimo nedarbo lygis Vidurio ir vakarų Lietuvoje** (parengta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022)

Metai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jaunimo (15-24) nedarbo lygis, %	28,6	25	21,2	18,2	16,1	15,8	13,3	13,1	21	15,5

Atliekant Lietuvos Statistikos departamento duomenų (2022) analizę, atsiskleidė, kad Vidurio ir vakarų Lietuvos regione, jaunimo nedarbo lygis mažiausias buvo 2019 metais, t.y. 31,1 proc., o aukščiausias 2012 metais – 28,6 proc. Analizuoti duomenys atskleidė tendenciją, kad nuo 2012 metų iki 2020 metų, jaunimo nedarbo lygis Vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose mažėjo, tuo tarpu 2020 metais nedarbo lygis išaugo 7,9 proc. 2019 metų pabaigoje prasidėjusio pasaulinė COVID-19 pandemija, kurios metu buvo sustabdytas turizmas, restoranų bei įvairių įstaigų veikla, taigi, nemažai žmonių prarado darbus. Galima manyti, kad dėl šios priežasties, 2020 metais jaunimo nedarbo lygis taip pat stipriai išaugo. Vėliau, nuo 2021 metų, šis rodiklis sumažėjo 5,5 proc. ir bendras jaunimo nedarbo lygis siekė 15,5 proc. Per analizuojamą laikotarpį, jaunimo nedarbo lygio vidurkis yra 18,8 proc. Nuo vidurkio labiausiai skyrėsi 2012 metų nedarbo lygis, kuris buvo ženkliai didesnis lyginant su kitais metais analizuojamuoju laikotarpiu.

Analizuojant Lietuvos Statistikos departamento duomenis (2022), nustatyta, kad Vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose, darbo užmokestis buvo mažiausias 2012 metais, 559 Eur, o aukščiausias – 2021 metais, t. y. 1439 Eur.

**9 lentelė. Mėnesinis darbo užmokestis Vidurio ir vakarų Lietuvos regionuose** (parengta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2022)

Metai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mėnesinis darbo užmokestis bruto, EUR	555,9	587,3	614,7	651,2	710,3	769,8	844,1	1178,8	1304,7	1439

Duomenys, 9 lentelėje parodo, kad atlikus duomenų analizę nuo 2012 iki 2021 metų, išryškėjo tendencija, kad kasmet darbo užmokestis didėjo. Duomenys, pateikti 3.3 lentelėje rodo, kad per analizuojamą laikotarpį, darbo užmokesčio vidurkis siekė 865,58 Eur. Nuo vidurkio mažiausiai skyrėsi darbo užmokestis 2018 metais, tačiau labiausiai skyrėsi 2021 metais. Standartinis nuokrypis, lygis 322,44 rodo, kad vidurkis nėra tiksli charakteristika.

**10 lentelė. Skaitinės charakteristikos remiantis Vidurio ir vakarų Lietuvos duomenimis** (parengta autorių, remiantis atliktais skaičiavimais, 2022)

Vidurkis	Dispersija	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
865,58	103970,1929	322,44	-0,47981

Atlikus koreliacinę analizę, paaiškėjo, kad didėjant mėnesiniam darbo užmokesčiui, jaunimo nedarbo lygis mažėja, tai reiškia, kad tarp jaunimo (15-24) nedarbo lygio ir mėnesinio darbo užmokesčio egzistuoja vidutinis neigiamasis tiesinis ryšys.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog jaunimo nedarbo lygis turi tiesioginį ryšį su mėnesiniu darbo užmokesčiu ir kintat vienam rodikliui, kartu kinta ir kitas. Remiantis statistiniais duomenis, galima daryti išvadą, jog kylant mėnesiniam darbo užmokesčiui, jaunimo nedarbo lygis mažėja, tai reiškia, jog tarp jaunimo nedarbo lygio ir mėnesinio darbo užmokesčio yra vidutinis neigiamasis tiesinis ryšys. Galima teigti, jog mėnesinis darbo užmokestis yra tiesiogiai susijęs ir daro įtaką jaunimo nedarbo lygiui Lietuvoje.

### Išvados

1. Nagrinėjant nedarbo lygio sampratą teoriniu aspektu, atsiskleidė, kad nedarbas – viena svarbiausių ekonominių problemų pasaulyje. Analizuojant esamą nedarbo lygio esamą situaciją šalyje, buvo nustatyta, kad jaunų žmonių nedarbas sudaro didžiąją bendrojo nedarbo lygio dalį ir yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių nedarbo lygį šalyje. Jauni žmonės, tai 15-24 metų individai, šiuo metu esantys švietimo sistemoje arba ką tik iš jos išėję ir patekę į darbo rinką. Aukštą jaunų žmonių nedarbą lemia sunkus perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką, kompetencijų stoka bei didelis atotrūkis tarp darbo jėgos paklausos struktūros ir švietimo sistemos teikiamų įgūdžių neatitikimo. Tai reiškia, kad jaunimo nedarbas gali išlaikyti aukštus rodiklius, nors bendras jaunimo išsilavinimo lygis yra aukštas, o tai daro įtaką bendram nedarbo lygiui šalyje.

2. Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, jog šalyje iš tiesų egzistuoja nedarbo problema bei ji ryškiausiai pastebima rajonuose. Taip pat atsiskleidė, jog darbuotojų išnaudojimas ar palankios/nepalankios darbo vietos sąlygos nėra pagrindiniai veiksniai darantys įtaką Lietuvos nedarbo lygiui. Užsieniečių užimamos darbo vietos, aukštojo išsilavinimo neturėjimas, bei sunkus karjeros aukštumų pasiekimas irgi neturi įtakos nedarbo lygiui. Vis dėlto, tyrimo rezultatai atskleidė, kad priežastis lemianti nedarbo lygio dydį yra mažas atlyginimas. Taigi, išanalizavus tyrimo atsakymus, galima daryti išvadą, jog viena iš pagrindinių nedarbo lygio veiksnių yra mažas atlyginimas, o įsidarbinti nėra sunku, tačiau nepalanku.

3. Išanalizavus Lietuvos Statistikos departamento duomenis (2022) apie jaunimo nedarbo bei mėnesinio darbo užmokesčio kitimą per nagrinėtus (2012-2021) metus, galima teigti, jog jaunimo lygis yra susijęs su mėnesiniu darbo užmokesčiu. Tai įrodo minėti duomenys – 2018 metais, kai Lietuvoje jaunimo nedarbo lygis buvo aukščiausias, mėnesinis darbo užmokestis buvo mažiausias. Nagrinėtais metais aukščiausias jaunimo nedarbo lygis vyravo Vidurio ir vakarų Lietuvoje. Taigi, remiantis analizės rezultatais, galima daryti išvadą, jog mėnesinį darbo užmokesčio kilimą ir jaunimo nedarbo mažėjimą sieja vidutinis neigiamasis tiesinis ryšys, o tai įrodo, jog mėnesinis darbo užmokestis nėra vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką jaunimo nedarbo lygiui Lietuvoje. Tačiau gyventojų nuomone priešinga, apklausti respondentai teigė, jog darbo užmokestis yra vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką nedarbo lygiui Lietuvoje.

### Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai

1. Alalawneh, Nessa (2020). Prieiga per internetą: <http://81.17.84.10/bitstream/20.500.12323/4673/1/The%20Impact%20of%20Foreign%20Direct%20Investment%20on%20Unemployment-%20Panel%20Data%20Approach.pdf>.
2. Amadeo, K. *Types of Unemployment*. Prieiga per internetą: <https://www.thebalancemoney.com/types-of-unemployment-3305522>
3. Baumilienė, V., Bernatonytė, D., Juozapavičienė, A., Kavaliauskienė, V., Keršienė, R., Markauskienė, A., Mrazauskienė, B., Pukeliienė, V., Snieška, V., Startienė, G., Urbonas, J., & Čiburienė, J. (2011). *Makroekonomika : vadovėlis* (3rd ed.). Technologija. <https://10.5755/e01.9789955259763>
4. Bosna, J. (2022). Panel Data Analysis of CEE and SEE Determinants of Unemployment. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(1). Prieiga per internetą: <https://10.46585/sp30011384>
5. Chen, W., & Hou, F. (2019). The Effect of Unemployment on Life Satisfaction: A Cross-National Comparison Between Canada, Germany, the United Kingdom and the United States. *Applied Research in Quality of Life*, 14(4), 1035-1058. <https://10.1007/s11482-018-9638-8>
6. Choudhry, Gonzalez, C. Kirchner, S. Speckesser. (2015). *Impact of public expenditure in labour market policies and other selected factors on youth unemployment*. Prieiga per internetą: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2018.1480970?fbclid=IwAR1kb\\_2Svip17YYLfLLSKikDnzX-pWjRIS17dZBkBeCDeqlgvrlqzx-Jpz8](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2018.1480970?fbclid=IwAR1kb_2Svip17YYLfLLSKikDnzX-pWjRIS17dZBkBeCDeqlgvrlqzx-Jpz8)
7. Kadiša, T., Butkus, M., & Aleksandravičienė, A. (2021). Effect of Foreign Direct Investment on Growth-Unemployment Nexus. *Socialiniai Tyrimai*, 44(2), 139-152. Prieiga per internetą: <https://10.15388/Soctyr.44.2.9>
8. Kang, Y. (2021). Determinants of youth unemployment: empirical analysis of oecd and eu member countries in 2000-2017. *Journal of Economic Development*, 46(3), 109-131. Prieiga per internetą: <https://10.35866/caujed.2021.44.3.00>
9. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2022) *Per metus nedarbo lygis Lietuvoje sumažėjo daugiau nei ES ir kaimyninėse šalyse*. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/per-metus-ndarbo-lygis-lietuvoje-sumazejo-daugiau-nei-es-ir-kaimyninese-salyse?lang=lt>
10. Margelis, M., Neverauskienė, L. (2019). *Nedarbas globalizacijos kontekste: pokyčiai ir iššūkiai*. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/326/185>
11. Matuzevičiute, K., Butkus, M., & Karaliute, A. (2017). Do Technological Innovations Affect Unemployment? Some Empirical Evidence from European Countries. *Economies*, 5(4), 48. Prieiga per internetą: <https://10.3390/economies5040048>

12. Mursa, G. C., Iacobuță, A., & Zanet, M. (2018). An EU Level Analysis of Several Youth Unemployment Related Factors. *Studies in Business and Economics (Romania)*, 13(3), 105-117. Prieiga per internetą: <https://10.2478/sbe-2018-0038>
13. Oficialiosios statistikos portalas. (2021) *Darbo rinka Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2021/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/nedarbas>
14. Oficialiosios statistikos portalas. (2022) *Darbo rinka Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2022/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/nedarbas>
15. Ozekicioglu, H. (2019). Relationship Between Migration and Unemployment: Panel Data Analysis for Selected OECD Countries. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(3), 101-. Prieiga per internetą: <https://10.14254/1800-5845/2019.15-3.7>
16. Pocius, A. Okunevičiūtė-Nevarauskienė, L. (n.d) *Ilgalaikio nedarbo problema Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <http://elibrary.lt/resursai/LMA/Filosofija/F-43-2.pdf>
17. Pribušis, K. (2022) *Duomenų komentaras: užimtumas ir nedarbas 2022 m. antrąjį ketvirtį*. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/naujienos/duomenu-komentaras-uzimtumas-ir-nedarbas-2022-m-antraji-ketvirti>
18. Tartilas, J. (2005) *Nedarbo problema*. Prieiga per internetą: <https://ojs-dev.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/2985/2786>
19. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (n.d) *Nedarbas*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/nedarbas/>
20. Zajankauskaitė, J. (2022) *Duomenų komentaras: Užimtumas ir nedarbas 2022 m. pirmąjį ketvirtį*. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/naujienos/duomenu-komentaras-uzimtumas-ir-nedarbas-2022-m-pirmaji-ketvirti>

## YOUTH UNEMPLOYMENT RATE AND ITS DETERMINING FACTORS IN THE REGIONS OF LITHUANIA

The article analyzes unemployment in the regions of Lithuania. From a scientific point of view, the topic of unemployment is studied in detail. The aim of the article is to perform a comparative analysis of the unemployment rate in the regions of Lithuania. Thus, an empirical study was conducted - a questionnaire survey, which aimed to identify the factors determining the level of unemployment from the point of view of the Lithuanian population. After analyzing the results of the survey, it was found that residents believe that wages are too low in the country. After finding that more than 40% of respondents aged 18-25 agreed with this statement. Taking into account this result, using the tools of mathematical-statistical analysis, the article analyzes the effect of the monthly salary on the youth unemployment rate (15-24 years old). After analyzing the received data, it was found that the salary does not really affect the youth unemployment rate.

Keywords: unemployment rate, economy, statistical analysis.

# VEGETARIŠKO MAISTO KAVINĖS „ŽALIAS IR ŽALESNIS“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS

*Augustas Čeplikas (stud.), Lukas Šuopys (stud.), Laurynas Nadvaravičius (stud.), Mantas Bereišis (stud.), vadovė Janina Endriukaitienė ir Virginija Piligrimienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Žmonės nuolat rūpinosi savo mityba, nes tai yra neatsiejama gyvenimo dalis, tačiau bėgant laikui atsirado įvairių mitybos krypčių ir viena iš jų yra vegetarizmas. Šiais laikais tai jau tapo gana įprastas dalykas, juk kiekvienas žmogus turi savo motyvų nevalgyti mėsos: vieni tai daro dėl etinių ir moralinių paskatų, kiti - palaikydami ekologijos idėjas, tretieji – norėdami ilgiau išlikti sveikesni ir jaunesni. Šiame straipsnyje pateikiama informacija apie vegetariškos mitybos naudą ir svarbą žmogaus organizmui ir verslo idėja – įsteigti vegetariško maisto kavinę „Žalias ir žalesnis“, kurioje klientai galėtų mėgautis įvairiu vegetarišku maistu, taip pat būtų skatinama ir plėtojama šios mitybos idėja abejojantiems ir nebandžiusiems. Atlikus potencialių klientų apklausą bei konkurentų analizę, pateikiamos steigiamo verslo subjekto pelno ir pelningumo prognozės bei SSGG analizė. Įvertinus rezultatus, daroma išvada, kad verslo idėja turi galimybę pasiteisinti ir, kokybiškai organizavus darbą, numatyta veikla bus efektyvi.

Raktiniai žodžiai: vegetariška mityba, vegetariško maisto kavinė, klientų apklausa, konkurentai, pelno ir pelningumo prognozės.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Tobulėjant maisto pramonei ir daugėjant įvairių pusgaminių, produktų su priedais skaičiui, dažnai akcentuojama, kaip svarbu palaikyti sveiką ir subalansuotą mitybą. Vegetarizmas, veganizmas sulaukia dalies visuomenės nepasitenkinimo, nes trūksta informacijos apie tokias mitybas, žmonės dažnai nesidomi ir nesupranta, jog mėsa bei jos produktus galima pakeisti augalinės kilmės produktais. Nebūtina tapti visišku vegetaru, užtenka pakeisti didesnę dalį mitybos ir taip maitinantis sumažinti kraujospūdį bei cholesterolio kiekį. Kaip teigia Paušaitė (2022), tinkamai subalansuota vegetarinė mityba gali patenkinti visus organizmo poreikius, pagerinti gyvenimo kokybę ir sveikatos būklę. Aktualu nagrinėti šią temą ir įvertinti galimybes įsteigti vegetariško maisto kavinę, kurioje klientai galėtų sveikai maitintis ir kurioje tiek ilgalaikiai vegetarai, tiek pradedantys ar abejojantys šia mityba galėtų pasirinkti ir išbandyti sau patinkantį produktą.

**Problema.** Žmonės nuolat rūpinosi savo mityba, nes tai yra neatsiejama gyvenimo dalis. Kyla klausimas, ar pasiteisins vegetariško maisto kavinės steigimas, siekiant patenkinti klientų lūkesčius, ar ši veikla bus efektyvi?

**Darbo tikslas** – išanalizavus galimų klientų poreikius ir verslo aplinką, įvertinti vegetariško maisto kavinės „Žalias ir žalesnis“ steigimo perspektyvumą.

### Uždaviniai:

1. Aptarti vegetariškos mitybos naudą žmogaus organizmui teoriniu aspektu.
2. Pateikti verslo idėją bei įvertinti potencialių klientų nuomonę ir konkurentus.
3. Įvertinti steigiamo verslo subjekto pelno ir pelningumo prognozes ir planuojamą veiklos efektyvumą.

**Darbo objektas** – planuojamos vegetariško maisto kavinės verslo aplinka.

**Darbo metodai:** mokslinės teorinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa, stebėjimas, SSGG analizė.

## Vegetariškos mitybos nauda žmogaus organizmui: teorinis aspektas

Vegetarizmo šalininkų yra pačių įvairiausių: veganai maitinasi tik augalinės kilmės produktais, laktovegetarai neatsisako pieno ir jo produktų, o ovolaktovegetarai – ir kiaušinių. Yra ir tokių vegetarų, kurie šalia daržovių, vaisių, pieno produktų, valgo tik žuvį (peskovegetarai) arba paukštieną (polovegetarai) (Vasiliauskaitė, 2018). Pastebėta, kad augalinės kilmės produktai nėra tokie kaloringi, nedidina cholesterolio kiekio kraujyje, organizmas nenuodijamas druskos pertekliumi ir kancerogeniniais junginiais, kurių gausu rūkytos mėsos gaminiuose. Vienas iš svarbiausių dalykų, kurių turėtų paaisyti žmonės, atsisakę mėsos ir jos produktų – pasirūpinti, kad organizmui netrūktų B12 vitamino, nes jis randamas tik gyvūninės kilmės produktuose – piene, mėsoje, jūros gėrybėse. Norint išvengti šio vitamino trūkumo, reikėtų vartoti patiekalus su pupelėmis, sojų varškės sūriu, jūros kopūstais, įvairių grūdų košę, saulėgrąžas, moliūgų sėklas, riešutus. Tokie produktai aprūpina organizmą baltymais bei gyvybiškai svarbiais mikroelementais (Paušaitė, 2022).

Labai panašiai yra ir su geležimi – tai vienas svarbiausių mineralų, kurio pagrindinis vaidmuo yra deguonies transportavimas į audinius, todėl tai taip svarbu įvairiu sportu užsiimantiems žmonėms. Geležies gausu lapinėse daržovėse, ypač tamsiai žaliose (Thangiah ir kt., 2022). Tačiau kai kurie augalai turi oksalatų, fitatų, kurie slopina geležies pasisavinimą į organizmą. Šios problemos sprendimas yra valgyti džiovintus vaisius, ypač razinas, slyvas ir figas.



Dar viena pakankamai opi problema, dėl kurios didelė dalis žmonių suabejoja pateiktų daržovių kokybe – ar jos buvo augintos ekologiškuose ūkiuose, ar neužterštos nitratais. Nitratų kiekiui sumažinti daržoves būtina tinkamai apdoroti – agurkus valgyti nuluptus, lapinių salotų kotus, apatinę svogūnų laiškų dalį geriau nupjauti, taip pat nitratų kiekis gerokai sumažėja verdant (sūdytame vandenyje), mirkant acte arba vitaminu C parūgštintame vandenyje, konservuojant ir rauginant. Tačiau pastaraisiais būdais apdorojant daržoves sumažėja ne tik nitratų kiekis, bet ir vitaminų. Papildomas maistinių nitratų/nitritų gavimas gali net pagerinti ir sustiprinti endotelinę funkciją bei užslopinti mikrovaskulinį uždegimą. Tai parodė mokslininkas Stoke su kolegomis, kuris 3 savaites maitino peles aukštą cholesterolio kiekį turinčiais maisto produktais. Tokia mityba pablogino nuo endotelio priklausiančių arterijų vazodilatacijos atsaką, tačiau buvo užfiksuotas endotelinės funkcijos atsistatymas geriant nitritų prisotintą vandenį. Nitritai taip pat atstato nuo acetilcholino priklausiančią miego arterijos dilataciją ir sumažina oksidacinį stresą (Liubertas, 2017).

Augalinė dieta yra naudinga žmonių sveikatai, nes skatina įvairesnių ir stabilesnių mikrobu sistemų vystymąsi. Taip yra todėl, nes vegetarai bei veganai valgo daugiau įvairesnių grūdinių kultūrų, kruopų, o su maistu gaunamos, pavyzdžiui, pienarūgštės bakterijos gerina žarnyno veiklą, didesnė mikrobiotos žarnyne įvairovė būtent ir padeda apsisaugoti nuo širdies, kraujagyslių ligų. Nepaisant visame pasaulyje didėjančio diabeto paplitimo, tarp vegetarų bei veganų yra mažesnis šios ligos paplitimas, lyginant su nesimaitinančiais beveik vien tik augalinės kilmės produktais. Sergamumo antro tipo cukriniu diabetu sumažėjimo priežastį lemia didesnis nesmulkintų grūdų, ankštinių augalų, vaisių ir daržovių suvartojimas bei mažesnis sočiųjų riebalų kiekis, palyginti su ne vegetariška dieta (Jason, 2019).

Manantys, jog patiekalai be mėsos - prėski ir neskanūs, labai klysta. Vien iš ryžių, makaronų bei kruopų galima sukurti kulinariinių šedevrų. Vertėtų paminėti, jog minėti produktai yra angliavandenių, dar žinomų kaip organizmo „degalų“, šaltinis. Jei išieikvojama daugiau energijos nei gaunama su maistu, angliavandenių gausus maistas net mažiau tukina nei riebus, tad dėl svorio priaugimo nėra reikalo jaudintis, reikia tik tinkamai paskirstyti energijos sunaudojimą dienos eigoje. Mažai angliavandenių turinčios dietos skatina mintį, kad angliavandenių suvartojimo mažinimas yra raktas į sveikesnį gyvenimą ir natūralesnį mitybos būdą (Jones ir kt., 2022). Tyrime, kurio tikslas – palyginti lakto-ovo vegetarų ir ne vegetarų mitybos būklę, buvo pastebėta, jog lakto-ovo vegetarai angliavandenių bei skaidulų suvartojo daug daugiau nei ne vegetarai. Lakto-ovo vegetarai vaisius, daržoves ir ankštinius vartojo daugiau nei ne vegetarai. Nors lakto-ovo vegetariška dieta suteikia mažiau sočiųjų riebalų, polinesočiųjų riebalų, mononesočiųjų riebalų ir cholesterolio nei ne vegetariška mityba, ji gali būti laikoma skaidulų, folio rūgšties, beta karotino, vitamino C ir vitamino K šaltiniu (Al-Ma'aitah ir kt, 2021).

Kitame tyrime buvo užfiksuoti kūno masės indekso (KMI) ir juosmens apimties (WC) matavimai. Cukrinio diabeto dažnis buvo mažesnis lakto-vegetarų (1,7 %) nei ne vegetarų grupėje (5,3 %) (Remde ir kt., 2022). Galima daryti išvadas, jog lakto-vegetariška dieta turi teigiamą poveikį mažinant sergamumą diabetu, o tai ypač aktualu dirbantiems, kurie daug sėdi ir nesimankština.

Vegetarizmas yra pripažįstamas didžiojoje pasaulio dalyje ir labai svarbu pasirinkti tinkamus produktus vartojimui. Maisto pramonė yra labai išobulėjus, pilna įvairiausių priedų, todėl svarbu skaityti produktų sudėtį ir pastebėti šiai mitybai netinkančius produktus. Spręsti šiai problemai buvo priimtas Europos Komisijos sprendimas (ES) 2018/1701 dėl pasiūlytos piliečių iniciatyvos „Privalomas nevegetariškų, vegetariškų ar veganiškų maisto produktų ženklavimas“ žymėti maisto produktus trejopai: „nevegetariškas“, „vegetariškas“ arba „veganiškas“.

Apibendrinant galima teigti, jog įvairių tipų vegetariška mityba turi teigiamą poveikį sveikatai – suvartojama daugiau skaidulinių medžiagų bei vitaminų ir mineralų, sumažinama rizika susirgti cukriniu diabetu, širdies ir kraujagyslių ligomis. Tačiau nevartojant visiškai jokių papildų (geležies, vitamino B12) reikia labai subalansuoti mitybą, jog nepritrūktų organizmui svarbiausių medžiagų.

### Verslo idėja ir rinkos analizė

*Verslo idėja:* įsteigti vegetariško maisto kavinę Kauno centre, M. Daukšos g.

Pasirinkta verslo organizavimo forma – mažoji bendrija (MB). Ši verslo organizavimo forma pasirinkta todėl, kad MB – ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo ir nesėkmingos veiklos atveju steigėjai rizikuoja netekti tik tos sumos, kurią investavo steigiant bendriją.

Nuspręsta, jog pagrindinė veiklos forma bus vegetariško maisto pristatymas klientams tiek į darbą, tiek į namus, tačiau numatomos ir patalpos, kuriose klientai galės ramioje aplinkoje beveik miesto centre sveikai pavalgyti. Valgiaraštis bus sudarytas tik iš kruopščiai atrinktų produktų, kurie tiks įvairių tipų vegetarams. Tai reiškia, kad klientas pagal savo mitybą galės išsirinkti patiekalą, priklausomai nuo to, ar jis valgo kiaušinius, ar ne, ar integruoja į savo mitybą kokią nors mėsą kaip daro polovegetarai (paukštieną) ir peskovegetarai (žuvi). Taip pat bus atsižvelgta ir į maistinę vertę – jog pusryčiaujant, pietaujant ar vakarienėjant netrūktų baltymų, angliavandenių bei mineralinių medžiagų, o maistas nebūtų per riebus. Kaip teigia Kai-Hong (2022) svarbu suprasti ir vegetarų klientų poreikius bei lūkesčius. Ištyrus šešių restoranų atributų – maisto kokybės, aptarnavimo kokybės, atmosferos, patogumo, kainos ir vegetariško meniu variantų – poveikį, nustatyta, jog daugiausia įtakos turi kaina ir vegetariškas meniu. Šie aspektai turėjo reikšmingą teigiamą poveikį klientų pasitenkinimui, o tai žymiai padidino klientų norą apsilankyti dar kartą.

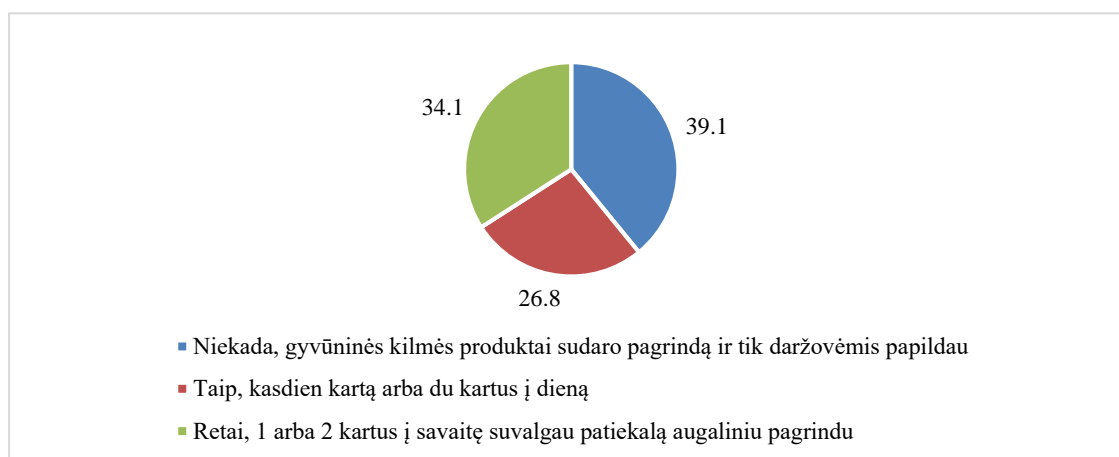
„Kol žali, tol gyvi ir sveiki“ – pagrindinis vegetariškos kavinės „Žalias ir žalesnis“ principas ir šūkis. Darbuotojams bus vedami mokymai apie vegetarišką mitybą, produktus bei jų svarbą žmogaus organizmui, todėl nauji vegetarai arba net nebandę šios mitybos galės gauti išsamios, naudingos informacijos, kuri, tikėtina, paskatins sveiką gyvenimą. Paskatinti pardavimams bus sukurta lojalumo kortelė, kurioje apsipirkimo metu bus kaupiami taškai, o už

juos klientai galės gauti nuolaidas. Be to, bus ir daugiau paskatų „palaikyti formą“ ir tuo pačiu gauti nuolaidą: kavinėje bus kvadratinė konstrukcija su įvairaus pločio tarpais, pro kuriuos norintieji galės praeiti – kuo siauresnis tarpas, tuo didesnė nuolaida.

*Vartotojų lūkesčių tyrimas.* Siekiant atskleisti potencialių vartotojų nuomonę apie vegetariško maisto kavinės poreikį rinkoje ir jos veiklos ypatumus, atlikta Lietuvos gyventojų nuo 16 m. amžiaus apklausa. Tyrimo imčiai apskaičiuoti panaudota Paniotto formulė (Kardelis, 2016). Apskaičiuota tyrimo imtis buvo 96 respondentai, esant tikimybei 95 proc., paklaidai 10 proc., populiacijai 2400516 (<https://osp.stat.gov.lt/>). Tuo tikslu 2023 m. kovo mėnesį internetinėje platformoje <https://docs.google.com/> buvo atlikta anketinė apklausa. Šis metodas buvo pasirinktas dėl lengvo ir paprasto anketinės apklausos prieinamumo bei anonimiškumo. Apklausoje dalyvavo 97 respondentai (Lietuvos gyventojai), atsakytų anketų skaičiaus užtenka, siekiant pateikti informaciją su 10 proc. paklaida.

Siekiant tyrimo tikslo, anketoje išskirti šie pagrindiniai klausimai: Ar pastaruoju metu respondentai labiau rūpinasi sveika ir pilnavertiška mityba? Kaip dažnai respondentai valgo vien augalinius patiekalus? Ar, respondentų nuomone, vegetariška dieta yra sveikiau? Ar respondentai stengiasi vartoti sveiką, ekologišką maistą? Ar respondentai norėtų lankytis vegetariško maisto kavinėse?

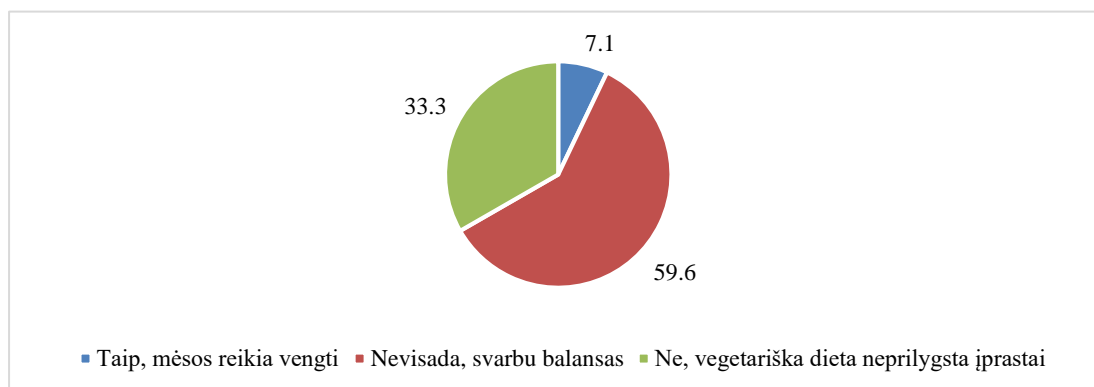
Apklausoje metu respondentų paklaustus, ar jie rūpinasi sveika ir pilnavertiška mityba, 57,1 proc. respondentų atsakė, kad stengiasi maitintis sveikiau, 26,2 proc. mano, kad maitinasi pakankamai sveikai. Likusieji 16,7 proc. respondentų atsakė, jog jie neskiria tam daug laiko ir nesistengia maitintis sveikiau. Apklausoje rezultatai rodo, jog didžioji dalis apklaustųjų stengiasi maitintis sveikiau. Sekančiu klausimu buvo norima sužinoti, kaip dažnai apklausoje dalyviai valgo būtent augalinės kilmės produktus ir ar apskritai jiems priimtina apsiriboti maistu be mėsos. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 1 pav.



**1 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar dažnai valgote patiekalus, kurių pagrindą sudaro tik augalinės kilmės produktai?“ pasiskirstymas (proc.)**

Nemaža dalis respondentų (39,1 proc.) atsakė, jog jų maisto pagrindą sudaro gyvūninės kilmės produktai, papildyti daržovėmis. 34,1 proc. atsakė, jog retai (1 arba 2 kartus per savaitę) valgo patiekalus, kurių pagrindą sudaro augaliniai produktai, 26,8 proc. – kasdien suvalgo patiekalą ar patiekalus iš augalinių produktų.

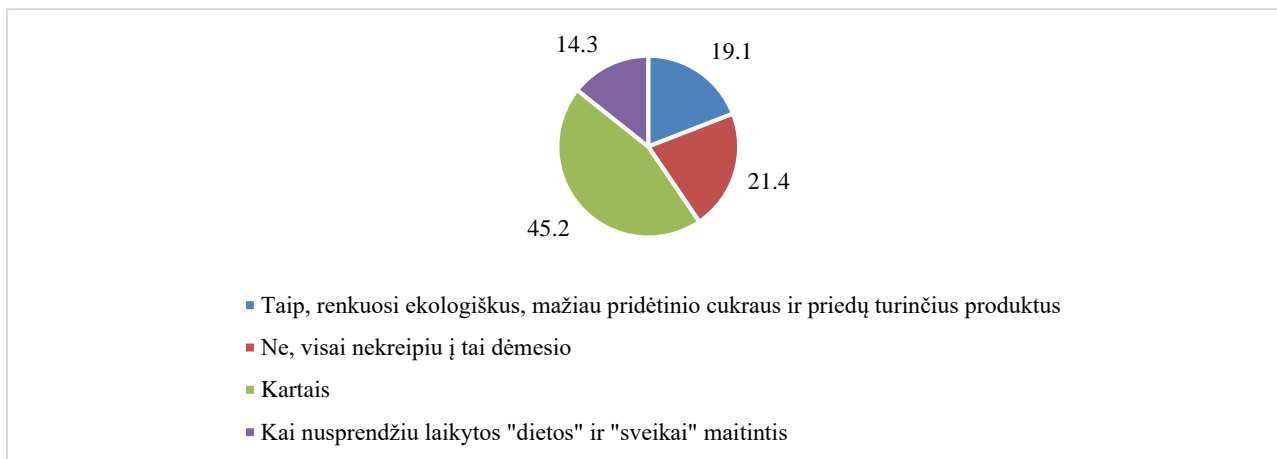
Respondentų buvo paklausta, ar, jų nuomone, vegetariška dieta yra sveikiau. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 2 pav.



**2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar manote, kad vegetariška dieta yra sveikiau?“ pasiskirstymas (proc.)**

Dauguma, t.y, 59,6 proc. respondentų, atsakė, kad svarbiausia yra balansas, 33,3 proc. respondentų pažymėjo, jog jiems vegetariška dieta neprilygsta įprastai, 7,1 proc. apklaustųjų vengia mėsos produktų. Apklaustos rezultatai rodo, jog respondentai vengia griežtų nusistatymų, daugelis vertina balansą.

Respondentų buvo paklausta, ar jie stengiasi vartoti sveiką, ekologišką maistą. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3 pav. Nemaža dalis respondentų (19,1 proc.) atsakė, kad renkasi valgyti sveiką, ekologišką maistą, 21,4 proc. tai visiškai nesvarbu, 45,2 proc. apklaustųjų kartais renkasi valgyti ekologiškus, mažiau pridėtinio cukraus ir priedų turinčius produktus, 14,3 proc. tokius produktus renkasi tik kai nusprendžia laikytis dietos ir sveikai maitintis.



3 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar renkatės sveiką, ekologišką maistą?“ pasiskirstymas (proc.)

Į klausimą, ar respondentai norėtų lankytis vegetariško maisto kavinėje, dauguma (72,4 proc.) atsakė, kad *Taip*, 7,5 proc. atsakė neigiamai, o likusieji (20,1 proc.) neturėjo nuomonės.

Potencialių vartotojų apklaustos rezultatai rodo, jog dauguma respondentų stengiasi sveikai maitintis, daugiau vartoti sveiko ekologiško augalinio maisto ir vegetariško maisto kavinės idėja jiems priimtina.

*Konkurentų analizė.* Apžvelgus konkurencinę aplinką, galima išskirti šiuos pagrindinius planuojamos steigti MB „Žalias ir žalesnis“ konkurentus: „Vilties vaistinės arbatinė“, „Slim food“, „Maisto balansas“. Palyginus steigiamą MB „Žalias ir žalesnis“ su konkurentais, galima teigti, kad konkurentų nėra daug ir jie nėra itin grėsmingi. Numatoma, kad steigiamą vegetarinę kavinę išsiskirs rinkoje tuo, kad klientas, jeigu pageidaus, galės užsisakyti vadinamą prenumeratą, kurioje bus pristatomi patiekalai pietums ir vakarienei. Galima bus užsisakyti patiekalus pasirinkti dienas iš sudaryto meniu pageidautinomis porcijomis pagal savo mitybos tikslus. Verslo idėjos sėkmės pagrindas yra klientų pastovumas ir lojalumas, tad numatoma ne tik kokybiškai teikti paslaugas, bet ir organizuoti renginius, skirtus visuomenės švietimui apie sveiką gyvenimą. Tai priemonės skatinančios sugrįžti ir tapti bendruomenės, puoselėjančios sveikesnę gyvenimą, dalimi.

### Veiklos organizavimas

Ekologiškos daržovės (bulvės, kopūstai, salotos, svogūnai, morkos ir kt.) bus tiekiamos iš Lietuvos ūkininkų, o vaisiai ne tik iš Lietuvos, bet ir užsienio. Iš lietuviškų tiekėjų bus gaunami tradiciniai vaisiai, uogos ir riešutai (obuoliai, kriaušės, slyvos, serbentai, vyšnios, braškės, avietės, lazdyno riešutai ir kt.), o iš užsienio tiekėjų bus gaunami užsienyje auginami vaisiai (mangai, persikai, apelsinai, mandarinai, graikiniai ir žemės riešutai ir kt.). Vaistiniai augalai gaunami iš Lietuvos ūkių. Reikiami produktai pristatomi į sandėlį, o iš sandėlio tiekiami pagal poreikį į kavinę. Pagaminti kavinėje patiekalai pagal išankstinius užsakymus išvežiojami klientams (produkcija bus tiekama ne tik fiziniams asmenims, bet ir įmonėms), tuo pat metu priimami ir ruošiami užsakymai vietoje apsilankantiems klientams.

### Pelno ir pelningumo prognozės

Siekiant realizuoti verslo idėją, numatoma investuoti 48000 Eur (asmeninės 4 steigėjų lėšos). Planuojama, kad steigėjai investuos po 12000 Eur. Pradinį kapitalą numatoma panaudoti įmonės steigimui, patalpų nuomai, remontui, įrangai įsigyti, ekologiškų žaliavų pirkimui, transporto priemonės įsigijimui, kitoms būtinoms išlaidoms verslo pradžioje. Planuojama įsteigti 5 darbo vietas. Numatoma, kad vegetariško maisto kavinė veiklą pradės 2024 m. sausio mėn.

MB „Žalias ir žalesnis“ pelno (nuostolių) prognozė 2024-2025 metams pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė. MB „Žalias ir žalesnis“ pelno (nuostolių) prognozė 2024-2025 metams**

Eil. Nr.	Rodikliai	2024 m.	2025 m.
1.	Pardavimo pajamos	108020	118822
2.	Pardavimo savikaina	68097	69997
3.	Bendrasis pelnas (1-2)	39923	48825
4.	Veiklos sąnaudos	7985	9765
5.	Tipinės veiklos pelnas (nuostolis) (3-4)	31938	39060
6.	Finansinė ir investicinė veikla	0	0
7.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą (5-6)	31938	39060
8.	Pelno mokestis (15%)	4791	5859
9.	Grynasis ataskaitinių metų pelnas (nuostolis) (7-8)	27147	33201

*Veiklos pelningumas = Grynasis pelnas/Pardavimai \* 100 proc.*

2024 m. veiklos pelningumas = 27147/108020 \* 100 = 25,13 (proc.)

2025 m. veiklos pelningumas = 33201/118822 \* 100 = 27,94 (proc.)

Planuojama, kad vegetariško maisto kavinė dirbs pelningai. Pirmaisiais verslo subjekto įsteigimo metais (2024 m.) planuojamas 27147 eurų pelnas. 2025 m., verslo subjektui įsitvirtinus rinkoje, pardavimo pajamos padidės ir pelnas išaugs iki 33201 eurų, o veiklos pelningumas pasieks 27,94 proc.

### SSGG analizė

Siekiant įvertinti steigiamos MB „Žalias ir žalesnis“ stiprybes, galimybes, silpnybes ir grėsmes, pateikiama SSGG analizė (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Steigiamos MB „Žalias ir žalesnis“ SSGG analizė**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo subjekto teikiamos paslaugos išskirtinumas (vegetariška, ekologiška produkcija, galimybė iš anksto užsisakyti patiekalus pagal savo mitybos tislus);</li> <li>• Auganti ekologiškų produktų paklausa rinkoje;</li> <li>• Aukšta gaminamos produkcijos kokybė;</li> <li>• Patogi kavinės vieta, kurioje didelis žmonių srautas;</li> <li>• Sveikos gyvensenos bendruomenės kūrimas;</li> <li>• Sąlyginai nebrangi vietinė ekologiška žaliava;</li> <li>• Galimybė užsisakyti vegetarišką maistą į namus;</li> <li>• Platus patiekalų asortimentas;</li> <li>• Optimalus kainos ir kokybės santykis;</li> <li>• Konkurentų nėra daug ir jie nėra itin grėsmingi;</li> <li>• Ribota civilinė atsakomybė (steigiama MB).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas vartotojų pasitikėjimas ekologiškais produktais;</li> <li>• Nedidelė kolektyvo patirtis verslo pradžioje;</li> <li>• Trumpas ekologiškų žaliavų laikymo terminas sandėliuose;</li> <li>• Mažas pastovių klientų skaičius verslo pradžioje.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asortimento didinimas;</li> <li>• Bendradarbiavimas su ekologiniais ūkiais;</li> <li>• Socialiai atsakingos veiklos plėtra (renginių, skirtų visuomenės švietimui apie sveiką gyvenseną, organizavimas);</li> <li>• ES struktūrinių fondų parama verslo plėtrai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokesčių padidėjimas;</li> <li>• Konkurentų skaičiaus augimas;</li> <li>• Galimas ekologiškų žaliavų pabrangimas;</li> <li>• Ženklus klientų perkamosios galios sumažėjimas.</li> </ul>

Iš SSGG analizės matyti, kad steigiamos MB „Žalias ir žalesnis“ kavinės pagrindinės stiprybės yra susijusios su verslo teikiamos paslaugos išskirtinumu ir patogumu. Kavinė steigiama Kauno centre, kurį nesunku pasiekti iš įvairių miesto rajonų, užtikrinamas optimalus kainos ir kokybės santykis, nes naudojama sąlyginai nebrangi vietinė ekologiška žaliava. Pateikiamas platus patiekalų asortimentas ir galimybė iš anksto užsisakyti patiekalus pagal savo mitybos tikslus). Klientai galės užsisakyti sveiką maistą į namus. Teikiamas maistas kokybiškas, ekologiškas, tinkantiems visiems žmonėms, tačiau išskirtinai patrauklus vegetarams. Vegetariško maisto kavinė „Žalias ir žalesnis“ – tai vieta, kur galės telktis žmonės su įvairiomis sveikatos ar atsvario problemomis, kadangi čia teikiamas maistas bus kokybiškas, asortimentas platus, vyks renginiai, skirti visuomenės švietimui apie sveiką gyvenseną. Plečiant veiklą, numatoma pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama.

Nepakankamas vartotojų pasitikėjimas ekologiškais produktais, trumpas ekologiškų žaliavų laikymo terminas sandėliuose, mažas pastovių klientų skaičius bei nedidelė kolektyvo patirtis verslo pradžioje gali sukelti sunkumų, tačiau šiuos sunkumus kompensuos kolektyvo siekis kokybiškai atlikti savo pareigas, noras, kad įmonė išsilaikytų konkurencinėje aplinkoje. Tokios grėsmės kaip konkurentų skaičiaus padidėjimas, ekologiškų žaliavų brangimas,

ženklus klientų perkamosios galios sumažėjimas, mokesčių padidėjimas gali turėti neigiamos įtakos verslo veiklos rezultatams, tačiau bendradarbiavimas su ekologiniais ūkiais, auganti kolektyvo patirtis, entuziazmas ir įdirbis padės rasti reikiamus sprendimus ir planuojama, kad verslo idėja pasiteisins.

### Išvados

1. Žmonės nuolatos rūpinosi savo mityba, nes tai yra neatsiejama gyvenimo dalis, tačiau bėgant laikui atsirado įvairių mitybos krypčių ir viena iš jų yra vegetarizmas. Įvairių tipų vegetariška mityba turi teigiamą poveikį sveikatai – suvartojama daugiau skaidulinių medžiagų bei vitaminų ir mineralų, sumažinama rizika susirgti cukriniu diabetu, širdies ir kraujagyslių ligomis. Tačiau nevarojant visiškai jokių papildų (geležies, vitamino B12) reikia labai subalansuoti mitybą, jog nepritrūktų organizmui svarbiausių medžiagų.

2. Keičiantis žmonių mitybos įpročiams, verslininkai ieško patrauklių, naujų verslo formų, kurios atitiktų šiuolaikinius klientų poreikius. Planuojamo verslo idėja – įsteigti vegetariško maisto kavinę „Žalias ir žalesnis“, kurioje klientai galėtų mėgautis įvairiu vegetarišku maistu, taip pat būtų skatinama ir plėtojama šios mitybos idėja abejojantiems ir nebandžiusiems. Atlikus vartotojų apklausą, nustatyta, kad vegetariško maisto kavinės idėja sudomino potencialius klientus. Konkurentai nėra labai stiprūs ir yra galimybė rinkoje surasti savo verslo nišą.

3. Numatoma steigiamas vegetariško maisto kavinės „Žalias ir žalesnis“ juridinė forma – mažoji bendrija (MB). Planuojama investuoti 48000,- Eur ir įsteigti 5 darbo vietas. Patalpos bus nuomojamos Kauno centre, M. Daukšos g. Daržoves bei vaisius numatoma pirkti iš ekologinių ūkių tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse. Planuojama, kad grynasis pelnas per 2 veiklos metus pasieks 33201 Eur, o grynasis pelningumas 27,94 proc. Įvertinus rezultatus, daroma išvada, kad verslo idėja turi galimybę pasiteisinti ir, kokybiškai organizavus darbą, numatyta veikla bus efektyvi.

### Literatūra

1. Al-Ma'aitah, A., Tayyem, R. (2021). Comparison of nutritional status between lacto-ovo vegetarian and non-vegetarian Jordanian adults. *Nutrition & Food Science*, 51(7), 1051–1067. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1108/NFS-11-2020-0448>.
2. Jones, M., Jallinoja, P. (2022). The appeal of alternative diets – stories of carbohydrate-conscious eaters regarding motives, credibility of dietary advice and the authority of experiences. *Food, Culture & Society*. <https://doi: 10.1080/15528014.2022.2109909>.
3. Kai-Hong, T., Yen-Nee, G., Chee-Ngee, L. (2022) Linking customer positive emotions and revisit intention in the ethnic restaurant: A Stimulus Integrative Model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 0:0, 1-30. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2156430>.
4. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
5. Liubertas, T. (2017). *Dietinių nitratų poveikis fiziškai aktyvių jaunuolių aerobiniam darbingumui. Magistro baigiamasis darbas*. <https://vb.lsu.lt/object/elaba:22340574>.
6. Oficialiosios statistikos portalas (2023). *Statistinių rodiklių analizė*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=e47f952b-9db1-4c79-b040-8fa89305bc92#/>.
7. Paušaitė, J. (2022). *Augalinių pagrindu paremtos mitybos principų taikymas metabolinio sindromo ir cukrinio diabeto prevencijai bei gydymui. Sisteminė literatūros apžvalga. Magistro baigiamasis darbas*. [https://lsmu.lt/cris/bitstream/20.500.12512/114487/3/Justina\\_Pau%20c5%a1ait%c4%97\\_baigiamasis\\_darbas.pdf](https://lsmu.lt/cris/bitstream/20.500.12512/114487/3/Justina_Pau%20c5%a1ait%c4%97_baigiamasis_darbas.pdf).
8. Remde, A., DeTurk, S., Almardini, A., Steiner, L., Wojda, T. (2022) Plant-predominant eating patterns – how effective are they for treating obesity and related cardiometabolic health outcomes? – a systematic review. *Nutrition Reviews* 80:5, 1094-1104. <https://doi.org/10.1093/nutrit/nuab060>.
9. Thangiah, A. S., Anthoney, A. T., Laolee, W. (2022). Spectrophotometric Determination of Iron Content in Six Indigenous Green Leafy Vegetables Consumed in Muak Lek, Thailand. *Rasayan Journal of Chemistry*, 15 (1), 197-203. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.31788/RJC.2022.1516446>.
10. Vasiliauskaitė, K. (2018). *Nevalgančių mėsos žmonių mitybos, kitų gyvenamosios veiklos ir subjektyvios sveikatos vertinimas*. Kaunas.

### ASSESSMENT OF POSSIBILITIES OF ESTABLISHING A VEGETARIAN FOOD CAFE "ŽALIAS IR ŽALESNIS"

People have always taken care of their nutrition because it is an integral part of life, but over time, various dietary trends have emerged and one of them is vegetarianism. Nowadays, it has already become quite common, after all, each person has his/her own reasons not to eat meat: some do it for ethical and moral reasons, some – to support ecological ideas, and some – in order to stay healthier and younger for longer.

This article provides information about benefits and the importance of vegetarian diet for the human body and presents the business idea of establishing a vegetarian food cafe "Žalias ir žalesnis", where customers could enjoy various vegetarian food, and also where the idea of this diet would be encouraged and developed for those who doubt and have not tried it. After the survey of potential customers and the analysis of competitors, the profit and profitability forecasts of the established business entity and the SWOT analysis are presented. After evaluating the results, it is concluded that the business idea has a chance to be successful and, if the activity is well organized, the planned activity will be efficient.

Keywords: vegetarian diet, vegetarian food cafe, customer survey, competitors, profit and profitability forecasts.

# RUSIJOS IR UKRAINOS KARO ĮTAKOS IMPORTUOTŲ PREKIŲ POREIKIUI IR KAINŲ KILIMUI KASDIENIAME GYVENIME LIETUVOJE VERTINIMAS

*Milda Artiuch (stud.), Martynas Gudaitis (stud.), Edvinas Jankus (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė*  
*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnio tikslas yra išanalizuoti Rusijos ir Ukrainos karo įtaką importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje. Šis geopolitinis konfliktas paveikia iš šių šalių importuojamų prekių paklausą ir pasiūlą, kelia prekių kainas tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje. Straipsnyje pateiktos teorinės importo įžvalgos ir importo Lietuvoje matematinė statistinė analizė. Remiantis gauta 2021 m. ir 2022 m. importo Lietuvoje prognoze, stebima importo didėjimo tendencija. Naudojantis anketinės apklausos metodu ištyrus Lietuvos žmonių nuomonę analizuojama tema, buvo nustatyta, kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms Lietuvoje. Didžioji dalis respondentų sutinka, kad importuojamų prekių kainos Lietuvoje padidėjo; pastebi, kad importuojamų prekių prieinamumas sumažėjo ir nerimauja dėl mėgstamų importuojamų prekių prieinamumo ateityje, ko pasekoje daugiau nei pusė respondentų pakeitė savo pirkimo įpročius.

Raktiniai žodžiai: importas, prekių prieinamumas, kainų kitimas, sankcijos.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Per pastaruosius metus konfliktas tarp Rusijos ir Ukrainos padarė didelį poveikį iš minėtų šalių importuojamų prekių paklausai ir pasiūlai visame pasaulyje (European Council, 2022). Ne išimtis ir Lietuva. Dėl apsunkinto tam tikrų prekių ir paslaugų gavimo, kainų didėjimą pastebi didžioji dalis Lietuvos gyventojų, o dėl tokio atsiradusio kainų pokyčio, šalies gyventojai yra priversti keisti savo pirkimo įpročius, siekiant išlaikyti stabilią finansinę situaciją savo asmeniniame gyvenime (Europos Parlamentas, 2023).

Rusijos ir Ukrainos karas padarė didelę įtaką importuojamų prekių paklausai ir kainų augimui kasdieniame gyvenime. Dėl konflikto sutriko tiekimo grandinės, dėl kurių pritrūko tam tikrų prekių ir išaugo transportavimo kaštai. Dėl to labai išaugo importuojamų prekių kainos (Eurostat, 2022), o tai turėjo įtakos vartotojų perkamajai galiai (Europos Parlamentas, 2023). Todėl būtina įvertinti Rusijos ir Ukrainos karo įtaką importuojamų prekių paklausai ir kainų augimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje, suprasti ekonomines konflikto pasekmes ir nustatyti galimus sprendimus, kaip sušvelninti neigiamą jo poveikį. Straipsnyje formuluojama **tyrimo problema**: kokia yra Rusijos ir Ukrainos karo įtaka importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje.

**Darbo objektas:** Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje.

**Darbo tikslas** – įvertinti Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje.

### Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai išanalizuoti importo ypatumus.
2. Ištirti importą Lietuvoje naudojant matematinės-statistinės analizės instrumentus.
3. Pateikti Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje tyrimo metodiką.
4. Atliks kiekybinį Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje tyrimą, pateikti tyrimo rezultatus.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji analizė, aprašomosios statistikos analizė, laiko eilutės analizė, anketinė apklausa.

## Importo teoriniai ypatumai

Importas yra labai svarbi ekonomikos dalis skatinanti ekonomikos augimą, remianti darbo vietų kūrimą, kelianti pragyvenimo lygį ir skatinanti prekių ir paslaugų įperkamumą (Popescu, 2022). Norint susidaryti bendrą vaizdą apie importą, teorinę analizę yra reikalinga pradėti nuo tarptautinės prekybos, kurios dalis yra importas, apibrėžimo.

Tarptautinė prekyba tai reiškiny, kuris įvyksta tik atliekant mainus tarptautiniu mastu, t.y. vyksta eksportas ir importas. Eksportu vadinamas šalyje pagaminamų prekių pardavimas ir išvežimas į užsienio šalis (Kurecic ir Furdī, 2021). Kita vertus, importas – tai prekės ir paslaugos, kurias perka šalies gyventojai, bet kurios yra gaminamos užsienyje ir atvežamos į tą šalį, kur yra paklausa (Kurecic ir Furdī, 2021). Importo prekės ir paslaugos gali būti siunčiamos visaomis tarptautinėmis transporto priemonėmis: laivais, lėktuvais, transportu, bei paštu (Li, 2019). Šalys renkasi importuoti prekes dėl įvairių priežasčių. Viena tokių priežasčių yra ta, kad dauguma pasaulio šalių nėra visiškai savarankiškos ir nepriklausomos tarptautinės prekybos požiūriu, todėl dėl ribotų išteklių ir ekonomikos iškraipymų šalys renkasi importuoti prekes ir paslaugas (Kurecic ir Furdī, 2021). Taigi, importas yra svarbus ekonomikai, nes jis

leidžia šaliai patenkinti tam tikrų produktų ar paslaugų nebuvimą, trūkumą, brangumą ar žemą kokybę, tiekiant savo rinkai produktus iš kitų šalių.

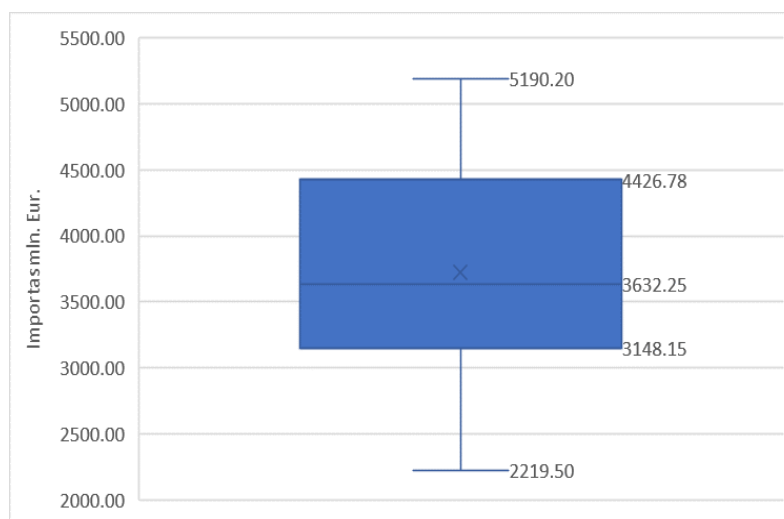
Importo procesas – tai veiksmų rinkinys, kuriuos pirkėjas turi įvykdyti, kad gautų prekę ar paslaugą iš kitos šalies. Šio proceso sudėtingumas priklauso nuo abiejų šalių susitarimo (Leonidou ir kt., 2022). Importavimo procesas yra skirstomas į kelis etapus. Tiekėjų paieška yra vienas svarbiausių etapų procese, norint įvykdyti gerą komercinę operaciją (Leonidou, 2022). Kitą etapą sudaro prekybos susitarimas, kai susitariama dėl komercinės operacijos informacijos, sąlygų ir patvirtinama sutartimi. Aptariamos transportavimo sąlygos – nuo šio veiksnio priklauso prekės pristatymo laikas ir kaina, todėl labai svarbu pasirinkti tinkamą prekės transportavimo rūšį – ir muitinės formalumai, kai prekei atvykstant iš užsienio šalių, reikia atlikti visas muitinės procedūras ir sumokėti muitinimo paslaugų mokesčius, kad prekė pasiektų nurodytą vietą (Caselli ir Schiavo, 2020). Taigi, importo procesas yra suskirstytas į skirtingus etapus, kurie yra būtini norint gauti produktą, įsigytą už kliento šalies sienų.

Importo maitu suprantamas mokeskis, kurį šalies muitinės renka už importo ir kai kuriuos eksporto produktus. Importo maitas dažniausiai priklauso nuo prekės vertės. Importo maitas taip pat gali būti įvardintas kaip importo mokeskis arba importo tarifas (Li, 2019). Importo maitai turi du skirtingus tikslus: didinti pajamas vietos valdžiai ir suteikti rinkos pranašumą vietoje užaugintoms ar gaminamoms prekėms, kurioms netaikomi importo maitai. Paskutinis, retesnis tikslas yra uždėti sankcijas ir nubausti tam tikrą šalį, taikant didelius importo maitus tos šalies produktams (Nguyen ir kt., 2019). Importo maitas naudojamas importui apriboti. Jis padidina iš kitos šalies perkamų prekių ir paslaugų kainą, todėl jos tampa mažiau patrauklios vidaus vartotojams. Svarbiausia suprasti, kad tarifas turi įtakos eksportuojančiai šaliai, nes tarifą įvedusios šalies vartotojai dėl kainų padidėjimo gali vengti importo (Nguyen ir kt., 2019). Taigi, maitas yra renkamas valstybės išlaidoms padengti, tuo pačiu siekiant apginti rinką nuo kitų valstybių, kurios, jei nebūtų valstybės, kuriai reikia sumokėti mokesčius, juos rinktų pačios.

Apibendrinant galima teigti, kad importas yra tarptautinės prekybos dalis ir kad šalys pasirenka importuoti dėl išteklių stokos ir nestabilios ekonomikos. Importavimo procesas yra skirstomas į kelis etapus: tiekėjų paieška, prekybos susitarimas, transportavimo sąlygos ir muitinės formalumai. Šie maito formalumai yra importo mokeskis, kurį šalies muitinės renka už importuotus produktus. Jis yra priklausomas nuo importuojamo produkto vertės ir yra naudojamas apriboti importą. Pagrindinės importo maito priežastys yra valdžios pajamų didinimas, pranašumas rinkoje ir sankcijos.

### Importo Lietuvoje matematinė statistinė analizė

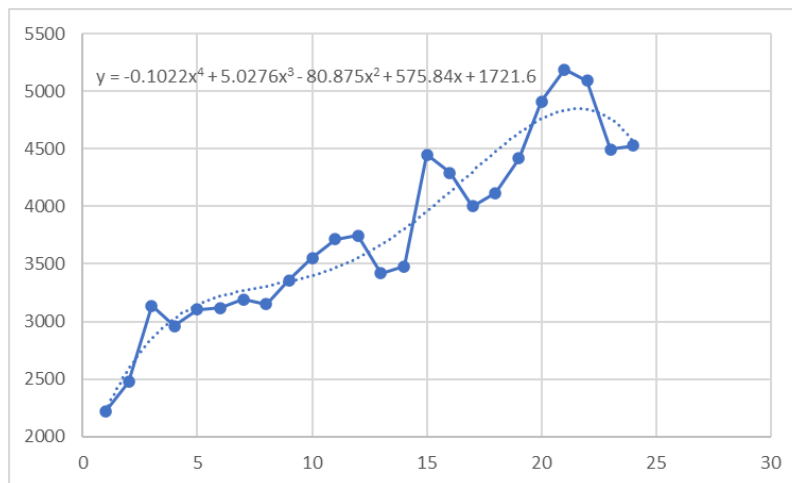
Importo Lietuvoje matematinė-statistinė analizė pradedama 1 pav. pateikiant stačiakampę diagramą, kuri sudaryta naudojant importo Lietuvoje 2021 m. I ketvirčio – 2022 m. IV ketvirčio statistinius duomenis.



1 pav. 2021 ir 2022 m. Lietuvos importo duomenų stačiakampė diagrama (sudaryta autorių pagal Trading Economics duomenis, 2023)

1 pav. galima pastebėti, kad nuo 2021 m. pirmo ketvirčio iki 2022 m. ketvirto ketvirčio vidutinis importas Lietuvoje buvo 3755.06 mln. Eur. Pusę tiriama laikotarpio importas Lietuvoje buvo didesnis nei 3632.25 mln. Eur, kai tuo tarpu pirmą ketvirtadalį importas neviršijo 3148.15 mln. Eur, o trečią ketvirtadalį importas viršijo 4426.78 mln. Eur.

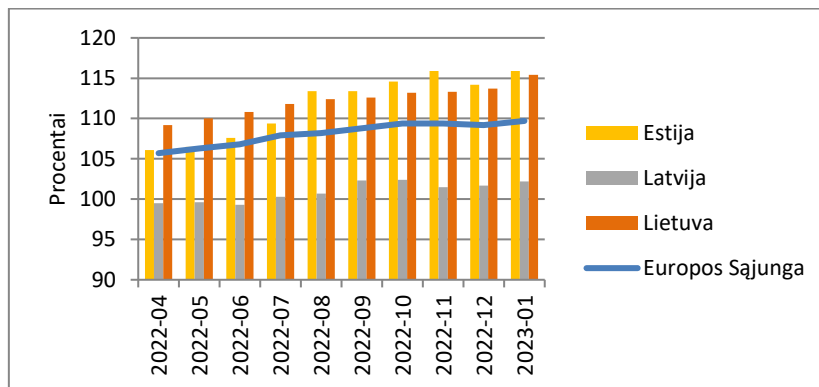
Atliekant skaičiavimus naudojama importo Lietuvoje sklaidos diagrama, pateikta 2 pav., iš kurios matomas importo kitimas Lietuvoje 2021-2022 m. laikotarpyje.



2 pav. 2021 ir 2022 m. Lietuvos importo duomenų sklaidos diagrama (sudaryta autorių pagal Trading Economics duomenis, 2023)

Pagal 2 pav. pateiktą sklaidos diagramą būtų galima prognozuoti, kad importas Lietuvoje didės, tačiau remiantis gautu aproksimacijos koeficientu importo prognozė yra nepatikima. Dėl to tolesniam tyrimui panaudotas eksponentinis glodinimas. Pradinų importo duomenų ir duomenų, apdorotų eksponentiniu glodinimu, kreivės viena nuo kitos beveik nesiskiria, kas reiškia, kad pradiniai duomenys buvo ganėtinai teisingi.

Analizuojant importo kitimą Baltijos šalyse (žr. 3 pav.) 2022 m. balandžio mėn. – 2023 m. sausio mėn. laikotarpiu irgi galima stebėti importo augimo tendenciją. Grafinei analizei buvo naudoti mėnesiniai Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Europos Sąjungos importuotų prekių kainų indekso duomenys (Eurostat, 2023).



3 pav. Importo kainų indeksas ES ir Baltijos šalyse (sudaryta autorių pagal Eurostat duomenis, 2023)

Importo kainų indeksas – tai iš kitų šalių įsigytų prekių ir paslaugų kainų pokyčio matas (Eurostat, 2022). Tiriamu laikotarpiu importo kainų indeksas mažiausiai pakito Latvijoje ir Europos Sąjungoje, kai tuo tarpu Estijoje importo kainų indekso kitimas buvo didžiausias.

Apibendrinant galima teigti, kad Baltijos šalių importo kainų indeksams būdinga augimo tendencija, nors Latvijos importo kainų indeksas yra žemesnis nei Europos Sąjungos vidurki. Ypač sparčiu augimu pasižymi Estijos importo kainų indeksas.

### Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje tyrimo metodika

**Tyrimo problema.** Rusijos ir Ukrainos karas padarė didelį poveikį importuojamų prekių paklausai ir sukėlė kainų augimą kasdieniame gyvenime. Dėl konflikto atsirado prekybos apribojimų ir tiekimo grandinės sutrikimų, todėl kai kurių prekių pasiūla sumažėjo, o kitų – padidėjo. Vartotojai nukentėjusiuose regionuose gali susidurti su sunkumais gauti būtiniausių prekių, o įmonėms gali būti sunku išlaikyti pelningumą sudėtingomis rinkos sąlygomis (CBI, 2022; European Council, 2022). Europos Sąjungai, įvedus sankcijų paketus Rusijai, kylančios žaliavų ir energetinių išteklių kainos didina infliacijos augimą daugelyje šalių. Tikėtina, kad kuo ilgiau prekių kainos išliks aukštos, tuo daugiau įmonių ieškos būdų, kaip didėjančias išlaidas perkelti vartotojams (Ilekytė, 2022; Europos Sąjungos Taryba, 2023). Dėl to tyrimui formuluojama problema yra: kaip vykstantis Rusijos ir Ukrainos karas paveikė importuojamų prekių paklausą ir sukėlė kainų augimą kasdieniame gyvenime Lietuvoje.

**Tyrimo objektas:** Rusijos ir Ukrainos karo poveikis importuotų prekių iš Rusijos ir Ukrainos pirkimui Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas** – iširti, kaip vykstantis Rusijos ir Ukrainos karas paveikė importuojamų prekių paklausą ir sukėlė kainų augimą kasdieniame gyvenime Lietuvoje.



**Tyrimo metodas:** anketinė apklausa. Šis kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas, nes jį galima administruoti įvairiais būdais kaip: internetinės apklausos, apklausos el. paštu, apklausos telefonu, apklausos popieriniame variante ar hibridiniu būdu. Taip pat šis metodas yra patikimesnis nei kiti, nes yra išlaikomas anonimiškumas, kas reiškia, kad atsakovai bus atviresni ir sąžiningesni (Matović, Ovesni, 2023).

**Respondentai.** Anketinės apklausos tyrimui atlikti pasirinkti 18 metų ir vyresni Lietuvos gyventojai. Toks kontingentas buvo pasirinktas dėl to, kad tyrimo problema apima Rusijos ir Ukrainos karo padarinius Lietuvos ekonomikoje, prekių iš pastarųjų šalių pasiekiamumą bei pirkimą ir bendrą prekių ir paslaugų kainų pokytį, atsiradusį dėl Europos Sąjungoje įvestų sankcijų ir apribojimų Rusijai. Galima manyti, jog į šiuos veiksmus dėmesį atkreipė asmenys, dažnai apsiperkantys parduotuvėse, dirbantys bei savo arba nuomojamame būste gyvenantys gyventojai, todėl vienintelis kriterijus, kurį respondentas turėjo atitikti - būti sulaukęs pilnametystės. Vertinant piliečių finansinę padėtį, apklausa rodo vis labiau ryškėjančias Europą vienu metu ištikusią kelių krizių pasekmes: beveik pusė europiečių (46 proc.) teigia, kad jų pragyvenimo lygis jau sumažėjo dėl Covid-19 pandemijos, Rusijos karo prieš Ukrainą ir pragyvenimo išlaidų krizės (Lietuvoje – 40 proc.) (Europos Parlamentas, 2023).

**Tyrimo respondentų imtis.** Naudojantis akredituota statistinės imties elektronine skaičiuokle „Raosoft“, iš Lietuvoje gyvenančių 2542053 pilnamečių gyventojų (Registru centras, 2023) buvo apskaičiuota 382 respondentų imtis, o reikalinga imtis buvo 385 respondentai (Raosoft, 2023).

**Tyrimo organizavimo aprašymas.** Tyrimas buvo atliekamas „SurveyMonkey“ platformoje (SurveyMonkey, 2023). Apklausos anketų duomenų rinkimas užtruko apie 14 dienų, kol buvo pasiekta reikalinga respondentų imtis. Kadangi tyrimas buvo vykdomas elektroniniu būdu, anketa buvo platinama internete, socialinių tinklų pagalba. Tyrime iš viso dalyvavo 382 respondentai. Per nustatytą laiko terminą nepavyko surinkti reikiamo tyrimo anketų skaičiaus, o didžiausia problema, su kuria buvo susidurta, atliekant tyrimą, buvo gyventojų abejingumas tyrimui.

**Tyrimo etika.** Tam, kad būtų užtikrinami etikos reikalavimai, anketa buvo anoniminė ir buvo apklausiami tik pilnamečiai asmenys.

**Tyrimo anketos pagrindimas.** Rusijos ir Ukrainos karas padarė didelį poveikį abiejų šalių ekonominiam ir socialiniam statusui. Todėl svarbu suprasti, kaip šis konfliktas paveikė importuojamų prekių paklausą ir lėmė kainų augimą paprastiems gyventojams (Ilekytė, 2022). Pirmąjį 2022 m. pusmetį vidutinės namų ūkių elektros kainos ES smarkiai išaugo, palyginti su tuo pačiu 2021 m. laikotarpiu – nuo 22,0 EUR už 100 kWh iki 25,3 EUR už 100 kWh. Vidutinės dujų kainos taip pat padidėjo, palyginti su tuo pačiu 2021 m. laikotarpiu, nuo 6,4 euro už 100 kWh iki 8,6 euro už 100 kWh 2022 m. pirmąjį pusmetį (Eurostat, 2022). Drabužių ir avalynės infliacijos lygis Europos Sąjungoje 2022 metų gruodį buvo 4,6 procento (Statista, 2022). Maisto kainos Europos Sąjungoje 2022 metų gruodį, palyginti su praėjusių metų tuo pačiu mėnesiu, išaugo 17,82 proc. (Trading Economics, 2022). Žalios naftos kaina 2021 m. gruodį buvo 74,17 doleriai bareliui, o 2022 m. gruodį buvo 80,92 doleriai bareliui (Fred Economic Data, 2023). Tyrimo anketa gali padėti surinkti vertingų duomenų ir išvalgų iš vartotojų apie jų pirkimo elgseną ir suvokimą šiame kontekste. Šią informaciją galima panaudoti priimančioms politinėms sprendimams ir verslo strategijoms, kuriomis būtų mažinamas neigiamas konflikto poveikis vietos ekonomikai. Tyrimo anketos pagrindimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo anketos pagrindimas (sudaryta autorių, 2023)

Autorius	Tiriamo objekto aspektas	Tyrimo klausimai
Europos Sąjungos Taryba (2023)	Importuotų prekių prieinamumas	Ar pastebėjote kokių nors importuojamų prekių prieinamumo pokyčių? Ar dėl vykstančio karo nerimaujate dėl importuojamų prekių prieinamumo ar įperkamumo ateityje? Ar kilo prekių prieinamumo sunkumų? Ar Jūsų nuomone prekės yra sunkiau prieinamos dėl sankcijų Rusijai?
Europos Parlamentas (2023); Euro Chambers (2022)	Importuotų prekių kainų pakitimas	Ar pastebėjote, kad per pastaruosius metus padidėjo kasdienių prekių kainos? Kokių rūšių importuojamų prekių kainų padidėjimą pastebėjote, jei toks buvo? Ar dėl kainų pakitimo pakeitėte savo pirkimo įpročius? Ar manote, kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms? Ar manote, kad importuojamų prekių kainų pakitimas paveikė smulkius verslus? Ar ėmėtės kokių nors veiksmų, pvz., pirkote kitokių prekių ženklų prekes arba apsipirkote kitose parduotuvėse, reaguodami į prekių kainų pakitimą?

**Tyrimo demografiniai duomenys.** Iš 382 anketos atsakovų 151 yra vyrai, 227 yra moterys, o 4 nenorėjo atskleisti savo lyties. Pagal amžių pasiskirstymas yra toks: 213 atsakiusių yra nuo 18 iki 25 metų, 128 nuo 26 iki 45 metų, 38 nuo 46 iki 65 metų, o 3 atsakiusieji yra 66-erių metų ir vyresni. Daugiausiai pagal išsilavinimą atsakė žmonės, su viduriniu išsilavinimu 269, atitinkamai, su aukštuoju išsilavinimu 54, su profesiniu išsilavinimu 22, aukštuoju koleginiu išsilavinimu 21, su pagrindiniu išsilavinimu 8 ir 8 nenorėjo atsakyti. Šie duomenys galėjo pasiskirstyti taip, nes daugiausia bandyta apklausinėti bendraamžius asmenis, kurie taip pat studijuoja. Be to, jaunesni, studijuojantys asmenys labiau linkę atsakinėti į anketas, nes jiems būtina jas sudarinėti taip pat (Park, 2019).

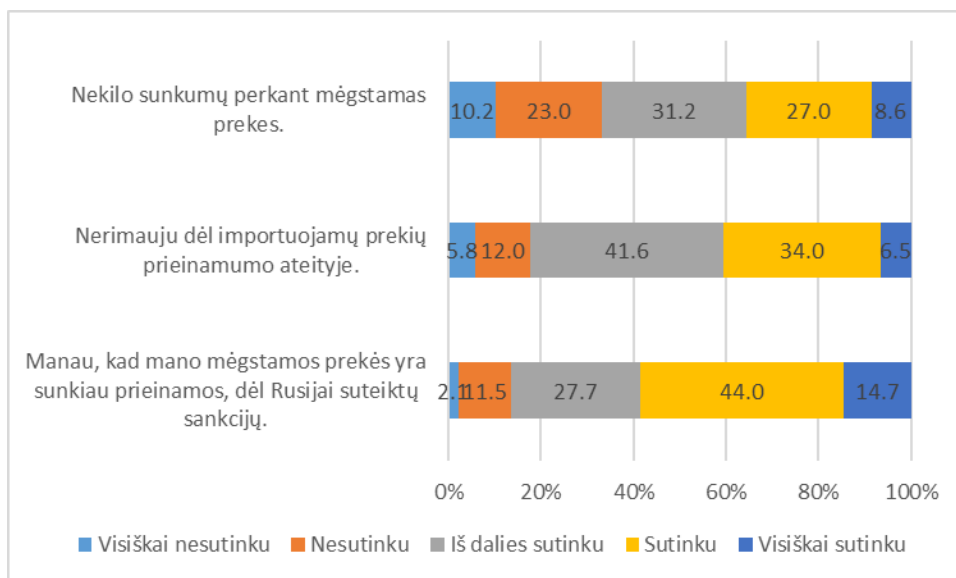
**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Duomenų analizei buvo naudojamas statistinės analizės įrankis „SPSS“, su kuriuo buvo skaičiuojama Cronbach patikimumo statistika, duomenų vidurkiai, standartinis nuokrypis, moda, maksimumas, minimumas ir kt.

### Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime Lietuvoje tyrimo duomenų analizė

Šioje straipsnio dalyje aptariami anketinės apklausos duomenų vidurkiai, dispersijos, dažniai taip pat apskaičiuojamos koreliacijos, iš kurių sudaromos kryžminės tyrimo klausimų ir atsakymų lentelės. Šiuos duomenis svarbu apdoroti tam, kad tyrimo rezultatai būtų aiškiai išdėstyti ir juos būtų lengva interpretuoti.

Naudojantis SPSS įrankiu apskaičiavus anketinės apklausos respondentų atsakymų vidurkius ir dispersijas galima teigti, kad didžioji dalis atsakiusių pritaria, kad per pastaruosius metus padidėjo kasdinių prekių kainos, tokių kaip maistas, naftos produktai, dujos ir elektra. Taip pat didžioji dalis į anketos klausimus atsakiusių respondentų yra 18-25 metų vidurinio išsilavinimo moterys.

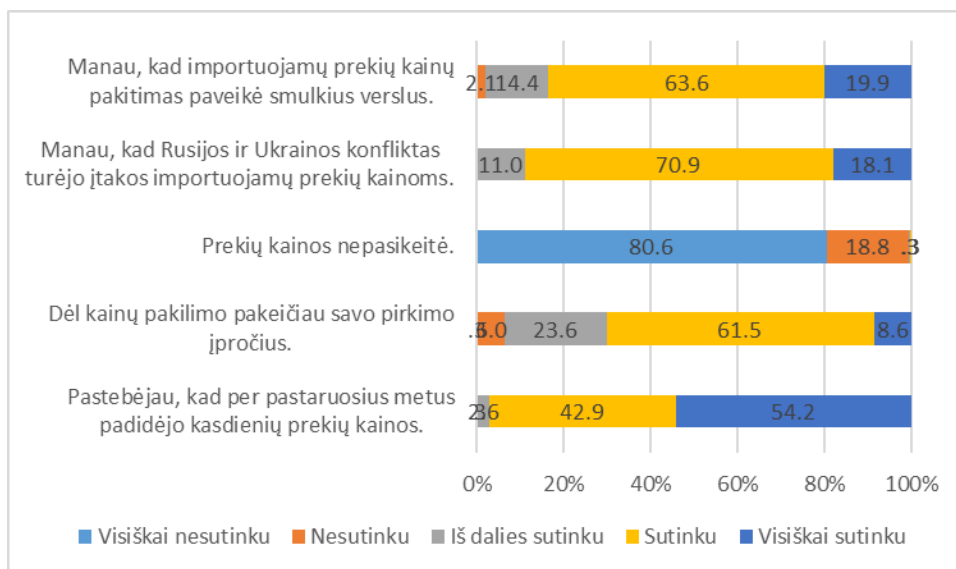
3 pav. pateikiami anketinės apklausos atsakymų dažniai prekių prieinamumo tema.



3 pav. Anketinės apklausos respondentų atsakymų dažniai prekių prieinamumo tema (sudaryta autorių pagal anketos rezultatų duomenis, 2023)

Išanalizavus tyrimo duomenis ir peržiūrėjus respondentų atsakymus (žr. 3 pav.), galima pastebėti, kad apie 67% atsakiusių respondentų nekilo sunkumų perkant mėgstamas prekes, o likusieji 33% respondentų nesutinka arba visiškai nesutinka su minėtu teiginiu. Taip pat galima pamatyti, kad didžioji dalis atsakiusių nerimauja dėl importuotų prekių prieinamumo ateityje, bei sutinka kad jų mėgstamos prekės yra sunkiau prieinamos dėl Rusijai skirtų sankcijų.

4 pav. pateikti anketinės apklausos duomenys prekių kainų kitimo tema rodo, kad daugiau nei pusė respondentų, apie 63%, išreiškia nuomonę, kad importuojamų prekių kainų pakitimas paveikė smulkius verslus. Didžioji dauguma respondentų mano, kad Rusijos ir Ukrainos karas turėjo įtakos importuojamoms prekėms ir jų kainoms. O apie 80% respondentų nuomone prekių kainos pakito, todėl net 62% respondentų pakeitė savo pirkimo įpročius dėl prekių kainų kitimo.



4 pav. Anketinės apklausos respondentų atsakymų dažniai prekių kainų kitimo tema (sudaryta autorių pagal anketos rezultatų duomenis, 2023)

Remiantis anketinės apklausos respondentų atsakymų dažnių produktų kainų pakitimo tema analize, galima teigti, kad visi anketoje dalyvavę respondentai yra nepatenkinti importuojamų prekių kokybe ir kaina: net apie 97% respondentų mano, kad elektros kaina labai pakilo. Taip pat apie 98% respondentų nurodo, kad dujų kaina taip pat pakilo, o apie 98-99% respondentų pastebi labai pakitusias maisto kainas. Naftos produktai taip pat brango, nebuvo nei vieno respondento, kuris nesutiktų su šiuo teiginiu. Rūbų kainos taip pat padidėjo, su tuo sutinka apie 45% respondentų, o 48% respondentai iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Iš gautų duomenų galima spręsti, kad importuotų prekių ir paslaugų kainos smarkiai pakilo, ir tai įvyko dėl Rusijos ir Ukrainos karo.

Anketinės apklausos respondentų nuomonių dėl Rusijos ir Ukrainos konflikto įtakos importuojamų prekių kainoms pasiskirstymas lyties atžvilgiu parodytas 2 lentelėje.

**2 lentelė. Respondentų nuomonių dėl Rusijos ir Ukrainos konflikto įtakos importuojamų prekių kainoms pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorių, 2023)**

Rodikliai		Lytis			Iš viso
		Vyras	Moteris	Nenoriu atsakyti	
Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms	Iš dalies sutinku	12	30	0	42
	Sutinku	113	155	3	271
	Visiškai sutinku	26	42	1	69
	Iš viso	151	227	4	382

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti (žr. 2 lentelė), kad 74.8 proc. respondentų vyrų, 68.3 proc. respondentų bei 75 proc. nenorėjusių atskleisti savo lyties respondentų sutinka ir mano, kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms. Analizuojant respondentų atsakymų šiuo klausimu pasiskirstymą pagal respondentų išsilavinimą paaiškėjo, kad skirtingo išsilavinimo respondentai neturi tos pačios nuomonės apie Rusijos ir Ukrainos konflikto įtaką importuojamų prekių kainoms. Iš gautų tyrimo rezultatų galima papildyti, kad vidurinį, aukštąjį koleginių ir aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai labiau sutinka su teiginiu „Manau, kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms“ nei pagrindinį, profesinį išsilavinimą ar savo išsilavinimo nenurodę respondentai.

3 lentelėje pateiktas respondentų nuomonių pasiskirstymas, atsakant į klausimą apie sunkesnę mėgstamų importuotų prekių prieinamumą dėl Rusijai uždėtų sankcijų.

**3 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl klausimo apie importuotų prekių prieinamumą (sudaryta autorių, 2023)**

Rodikliai		Amžiaus grupės				Iš viso
		18-25	26-45	46-65	66+	
Mėgstamos prekės yra sunkiau prieinamos dėl Rusijai uždėtų sankcijų	Visiškai nesutinku	7	1	0	0	8
	Nesutinku	10	28	6	0	44
	Iš dalies sutinku	68	32	5	1	106
	Sutinku	108	51	7	2	168
	Visiškai sutinku	20	16	20	0	56
Iš viso		213	128	38	3	382

Iš 3 lentelės duomenų galima pastebėti, kad skirtingo amžiaus respondentų nuomonės apie mėgstamų prekių prieinamumo sunkumus dėl Rusijai suteiktų sankcijų nesutampa. Atlikus palyginimus nustatyta, kad 18-25 bei 66-erių metų ir vyresnų amžiaus grupių respondentai labiau sutinka su minėtu teiginiu nei 26-65 metų amžiaus grupės respondentai. Apskaičiavus respondentų atsakymų apie importuojamų prekių kainas koreliacijos koeficientus galima teigti, kad respondentai, kurie sutinka, kad jų mėgstamos prekės yra sunkiau prieinamos dėl Rusijai uždėtų sankcijų, taip pat sutinka, kad padidėjo importuojamų dujų, rūbų, elektros, maisto kainos. Jie taip pat mano, jog importuotų prekių kainų pakitimas paveikė smulkius verslus ir kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms. Tačiau respondentams, atsakiusiems į šį teiginį, kilo sunkumų perkant mėgstamas prekes bei kainų pokytis nedaug pakeitė jų laisvalaikio praleidimo įpročius.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai anketinės apklausos respondentai yra vidurinio išsilavinimo moterys 18-25 metų amžiaus. Remiantis tyrimo duomenų analize apie Rusijos ir Ukrainos karo įtaką importuojamų prekių paklausai ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime, galima teigti, kad daugelis apklaustųjų sutinka, kad Rusijos ir Ukrainos karas paveikė importuojamų prekių kainą bei prieinamumą. Šių problemų sprendimas galėtų būti alternatyvių šalių ieškojimas, iš kurių būtų galima importuoti prekių nesiremiant agresoriaus ištekliais. Be to tyrimu nustatyta, kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms, tam pritarė daugiau nei pusė abiejų lyčių respondentų. Taip pat remiantis dažnių lentelėmis galima teigti, kad respondentai labiausiai sutiko su teiginiu, kad pastaruosius metus padidėjo kasdinių prekių kainos, labiausiai maistas ir elektra.

### Išvados

1. Importas yra tarptautinės prekybos dalis, svarbi kiekvienos šalies ekonomikai, skatinanti ekonomikos augimą. Importas yra prekės ir paslaugos, kurias perka šalies gyventojai, bet kurios yra gaminamos užsienyje ir

atvežamos į tą šalį, kur yra paklausa. Kas, savo ruožtu, leidžia šaliai patenkinti tam tikrų produktų ar paslaugų nebuvimą, trūkumą, brangumą ar žemą kokybę, tiekiant savo rinkai produktus iš kitų šalių.

2. Remiantis importo prognozės rezultatais, prognozuojamas importo augimas Lietuvoje. Pastaraisiais metais Baltijos šalių importo kainų indeksams būdinga augimo tendencija, ypač Estijos šalyje. Kita vertus Latvijos importo kainų indekso kitimas pastaraisiais metais buvo lėtesnis už Europos Sąjungos vidurkio kitimą.

3. Rusijos ir Ukrainos karo įtakos importuotų prekių poreikiui ir kainų kilimui kasdieniame gyvenime tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Duomenys buvo renkami iš įvairių šaltinių, įskaitant pirminius anketinius apklausų duomenis ir antrinius mokslinės literatūros duomenis. Metodikoje taip pat akcentuojamas kainų kilimas, ypač kasdienių prekių, tokių kaip maisto, naftos produktų.

4. Naudojantis statistinės analizės įrankiu ir interpretavus surinktus anketos duomenis galima teigti, kad Rusijos ir Ukrainos konfliktas turėjo įtakos importuojamų prekių kainoms. Tyrimo rezultatai rodo, kad respondantai pastebėjo importuojamų prekių kainų Lietuvoje padidėjo, prekių prieinamumas tyrimo respondentams sumažėjo ir atsirado nerimas dėl importuojamų prekių prieinamumo ateityje, ko pasėkoje daugiau nei pusė tyrimo respondentų pakeitė savo pirkimo įpročius. Šios problemos sprendimas galėtų būti alternatyvių šalių ieškojimas, iš kur būtų galima importuoti prekes nesiremiant agresoriaus ištekliais.

## Literatūra

1. Caselli, M., & Schiavo, S. (2020). Markups, import competition and exporting. *World Economy*, 43(5), 1309–1326. <https://doi.org/db.kaunokolegija.lt/10.1111/twec.12935>
2. CBI (2022). *How the war in Ukraine is affecting international trade and emerging economies*. <https://www.cbi.eu/news/how-war-ukraine-affecting-international-trade-and-emerging-economies>
3. Euro Chambers. (2022). *Eurochambres flash survey on the economic impact of the war in Ukraine*. <https://www.eurochambres.eu/wp-content/uploads/2022/04/220411-Report-of-Eurochambres-flash-survey-on-the-economic-impact-of-the-war-in-Ukraine-1.pdf>
4. European Council. (2022). *Impact of Russia's invasion of Ukraine on the markets: EU response*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>
5. Europos Parlamentas. (2023). *Eurobarometro apklausa: europiečius neramina išaugę pragyvenimo kaštai*. <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/press-room/20230109IPR65918/eurobarometro-apklausa-europiecius-neramina-isaug-pragyvenimo-kastai>
6. Europos Sąjungos Taryba. (2023). *ES sankcijų Rusijai paaiškinimas*. <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>
7. Eurostat. (2022). *Electricity and gas prices in the first half of 2022*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221031-1>
8. Eurostat. (2023). *The industrial import price index*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/teis011/default/table?lang=en>
9. Eurostat. (2022). *Industrial import price index overview*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial\\_import\\_price\\_index\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Industrial_import_price_index_overview)
10. Fred Economic Data. (2023). *Crude Oil Prices: Brent – Europe*. <https://fred.stlouisfed.org/series/MCOILBRETEU>
11. Ilektytė, G. (2022). *Kokias ekonomines karo pasekmes jausime?* <https://blog.swedbank.lt/pranesimai-spaudai-visuomene/kokias-ekonomines-karo-pasekmes-jausime>
12. Kurecic, P. & Furdi, I. (2021). International Trade of the Republic of Croatia with the European Union: Trends and Perspectives. *70<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Baku, 25-26 June, 509–520.
13. Leonidou, L. C., Palihawadana, D., Aykol, B., & Christodoulides, P. (2022). Effective Small and Medium-Sized Enterprise Import Strategy: Its Drivers, Moderators, and Outcomes. *Journal of International Marketing*, 30(1), 18–39. <https://doi.org/db.kaunokolegija.lt/10.1177/1069031X211064278>
14. Matović, N., Ovesni, K. (2023). Interaction of quantitative and qualitative methodology in mixed methods research: integration and/or combination. *International Journal of Social Research Methodology*, 26(1), 51–65. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1964857>
15. Nguyen, V. D., Aquino, P. G., & Hongle, D. (2019). A critical analysis of customs-business partnership compliance the import and export enterprises with customs law and regulation. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24, 349–358.
16. Park, K., Park, N., Heo, W., & Gustafson, K. (2019). What Prompts College Students to Participate in Online Surveys? *International Education Studies*, 12(1), 69–79.
17. Popescu, A. (2022). The Importance of Production and Import for Ensuring Food Availability in Romania. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 22(1), 533–548.
18. Registrų centras. (2023). *2023.01.01 Gyventojų skaičius savivaldybėse*. [https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/gr/20230101\\_Gyventoju\\_skaicius\\_savivaldybese.pdf](https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/gr/20230101_Gyventoju_skaicius_savivaldybese.pdf)
19. Roasoft. (2023). *Sample size calculator*. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
20. Statista. (2022). *Harmonized index of consumer prices (HICP) inflation rate for clothing and footwear in the European Union from January 1997 to December 2022*. <https://www.statista.com/statistics/1286581/eu-clothing-inflation-rate/#:~:text=The%20inflation%20rate%20for%20clothing,inflation%20reported%20in%20this%20period.>
21. SurveyMonkey (2023). <https://www.surveymonkey.com/>
22. Trading Economics (2022). *European Union Food Inflation*.

[https://tradingeconomics.com/european-union/food-](https://tradingeconomics.com/european-union/food-inflation#:~:text=Food%20Inflation%20in%20European%20Union,percent%20in%20June%20of%202014.)

[inflation#:~:text=Food%20Inflation%20in%20European%20Union,percent%20in%20June%20of%202014.](https://tradingeconomics.com/european-union/food-inflation#:~:text=Food%20Inflation%20in%20European%20Union,percent%20in%20June%20of%202014.)

23. Trading Economics (2023). *Lithuania Imports*. <https://tradingeconomics.com/lithuania/imports>

24. Li, X. (2019). *Understanding tax and customs policies for retail import cross-border e-commerce in China*. *World Customs Journal*, 13(2), 23–35.

<https://worldcustomsjournal.org/Archives/Volume%2015%2C%20Number%201%20%28Apr%202021%29/1910%2001%20WCJ%20v15n1%20Xiangyang%20Li.pdf>

### **ASSESSING THE IMPACT OF THE RUSSIA-UKRAINE WAR ON THE DEMAND FOR IMPORTED GOODS AND PRICE RISES IN EVERYDAY LIFE IN LITHUANIA**

The aim of this paper is to analyse the impact of the Russia-Ukraine war on the demand for imported goods and price rises in everyday life in Lithuania. This geopolitical conflict affects the demand and supply of goods imported from these countries and raises the prices of goods both in Lithuania and worldwide. The paper presents theoretical insights into imports and a mathematical statistical analysis of imports in Lithuania. Based on the forecast of imports in Lithuania for 2021 and 2022, an upward trend in imports is observed. A questionnaire survey on the opinion of the Lithuanian people on the subject of the analysis showed that the conflict between Russia and Ukraine had an impact on the prices of imported goods in Lithuania. The majority of respondents agree that the prices of imported goods in Lithuania have increased; they notice that the availability of imported goods has decreased and are worried about the future availability of their preferred imported goods, which has led to more than half of the respondents changing their purchasing habits.

Keywords: imports, availability of goods, price changes, sanctions.

# SVEIKUOLIŠKŲ KOKTEILIŲ IR UŽKANDŽIŲ BARO „SKANUMŲ LOFTAS“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS

*Emilija Mikučionytė (stud.), Liepa Mockutė (stud.), Gabija Paškevičiūtė (stud.), Donara Sadzevičiūtė (stud.), vadovė Janina Endriukaitienė ir Virginija Piligrimienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Pastaruoju metu vis daugiau žmonių pradeda rūpintis savo sveikata. Sveika gyvensena padeda palaikyti gerą fizinę bei psichinę sveikatą. Tai apima daug veiksnių: pastovus fizinis aktyvumas, subalansuota mityba, poilsis ir kt. Sveikuoliški kokteiliai yra puikus skaidulų, energijos bei vitaminų šaltinis, o sveikuoliški užkandžiai gali tapti alternatyva mažiau sveikiems patiekalams. Galima teigti, kad sveikuoliški kokteiliai ir užkandžiai yra geras būdas palaikyti sveiką gyvenimo būdą bei subalansuotą mitybą.

Straipsnyje pateikiama sveikuoliškų kokteilių bei užkandžių nauda žmogaus mitybai, ekologiškos produkcijos bei „zero waste“ idėjos. Plėtojama verslo idėja – įsteigti sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių barą „Skanumų loftas“, kuriame klientai galėtų mėgautis sveikuoliškais kokteiliais ir kurių ingredientus galėtų pasirinkti patys, o sveikuoliški užkandžiai ir desertai be cukraus pakeistų vartotojui įprastus kaloringus ir saldžius pyragaičius. Atlikus potencialių klientų apklausą ir įvertinus konkurentus, pateikiama steigiamo verslo veiklos SSGG analizė ir finansinės prognozės. Teikiama išvada, kad verslo idėja gali pasiteisinti ir planuojama veikla bus perspektyvi.

Raktiniai žodžiai: sveikuoliški kokteiliai, sveikuoliški užkandžiai, vartotojai, konkurentai, finansinės prognozės.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Išsivysčiusiose šalyse viena didžiausių problemų yra chroniškų ligų (tokių kaip diabetas, hipertenzija, nutukimas ir pan.) plitimas net tarp jaunų visuomenės narių. Dėl to vis dažniau pabrėžiama sveikos gyvensenos svarba. Į šią sąvoką įeina ne tik aktyvus gyvenimo būdas ir rūpinimasis savo psichologine sveikata, bet ir organizmo poreikius atitinkanti ir patenkinanti mityba: daugiau daržovių, vaisių, nesočiųjų riebalų, mažiau cukraus, druskos ir perdirbtų gaminių (Neuhouser, 2019). Tačiau mokslininkė pabrėžia, jog vien tik perspėjimais visuomenės įpročius pakeisti sunku – reikia didinti galimybes greitai, patogiai ir skaniai vartoti sveikatai palankius produktus. Todėl aktualu nagrinėti šią temą ir sveiko maisto gamybai surasti verslo nišą, kurioje numatyta veikla tenkintų vartotojų poreikius bei būtų efektyvi.

**Problema.** Sveika mityba visuomenei tampa vis aktualesnė. Kyla klausimas, ar ekonomiškai efektyvu būtų steigti sveikuoliškų produktų barą, siūlantį visuomenei sveikus, ekologiškus ir natūralius kokteilius bei užkandžius?

**Darbo tikslas** – išanalizavus verslo aplinką, įvertinti planuojamo sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro veiklos perspektyvumą.

### Uždaviniai:

1. Aptarti sveikos mitybos tendencijas teoriniu aspektu.
2. Pristačius verslo idėją, išanalizuoti potencialių klientų lūkesčius ir konkurencinę aplinką.
3. Atlikus planuojamo verslo subjekto finansinių perspektyvų bei stiprybių, galimybių, silpnybių ir grėsmių analizę, įvertinti verslo idėjos efektyvumą.

**Darbo objektas:** planuojamo kokteilių ir užkandžių baro verslo aplinka.

**Darbo metodai:** mokslinės teorinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa, SSGG analizė, stebėjimas.

## Sveikos mitybos tendencijos: teorinis aspektas

Didėjantis visuomenės susirūpinimas tvaresne mityba lemia ne tik sveikesnių gėrimų pasirinkimą, tačiau ir sveikatai bei aplinkai palankesnių užkandžių bei desertų pasirinkimą. Siekiant pateikti rinkai aktualius produktus, būtina nustatyti, kokie aspektai priskiriami „sveikai“ bei „tvariai“ mitybai.

Pastaruoju metu pasaulyje stabiliai didėja ekologiškų produktų paklausa, domimasi „no-waste“ gyvensena, dažniau renkamas vietinius produktus, o ne atvežtus iš tolimų šalių. Tai susiję su augančiu visuomenės susirūpinimu klimato kaita bei įsitikinimu, jog tokie produktai yra naudingesni sveikatai (Kushwah et al., 2019). Su tuo glaudžiai susijęs ir vis dažnesnis žmonių apsisprendimas mažinti gyvulinės kilmės produktų kiekį. Augalinės kilmės produktai yra gausūs antioksidantų, padedančių mažinti uždegimų (bei jų sukeltų ligų) organizme riziką, stiprina imunitetą, didina gerųjų žarnyno bakterijų kiekį (Tomova et al., 2019). Įdomu, jog gyvensenos pokyčiams didelę įtaką gali turėti ir socialiniai tinklai. Pilar et al. (2021), tirdami socialinio tinklo „Instagram“ turinį bei susirašinėjimus, nustatė, jog vadinamųjų influencerių įtaka lemia ir žmonių gyvensenos pokyčius. Kalbant apie mitybą, socialiniai tinklai prisideda prie veganiškos-vegetariškos mitybos populiarėjimo ir didesnio augalinio pagrindo produktų įtraukimo į valgiaraštį. Verta paminėti ir dietas be glitimo ir be laktozės. Mokslininkai nesutaria, ar sveikam ir šias maistines medžiagas toleruojančiam asmeniui reikėtų eliminuoti glitimą ir laktozę iš savo valgiaraščio, tačiau visuomenėje toks požiūris

įsitvirtinęs kaip sveikos mitybos gairė. Produktų be glitimo paklausa kasmet auga apie 10 proc. (El Khoury et al., 2018) ir net 13 proc. jaunų žmonių verčiau renkasi produktus be glitimo – tai taip pat koreliuoja su susidomėjimu sveika gyvensena (Christoph et al., 2018). Produktų be laktozės rinka yra sparčiausiai augantis segmentas, kalbant apie pieno produktus (Dekker et al., 2019).

Viena iš vis daugiau susidomėjimo sulaukiančių sričių yra vabzdžių panaudojimas maisto produktams. Visų pirma, vabzdžiai yra puikus lengvai (76-96 proc.) įsisavinamų baltymų šaltinis, tad tai gali būti alternatyva mėsai (Tang et al., 2019). Juose esančių riebalų kiekis bei sudėtis primena įvairių rūšių mėsą, taip pat vabzdžiai yra puikus B grupės vitaminų šaltinis (Stanton, 2019). Lervos stadijos vabzdžių energinė vertė gali siekti net 7,5 kcal/g, o štai suaugę vabzdžiai pasižymi mažesniu kaloringumu bei didesniu chitino (organizmo neįsisavinamas angliavandenis) kiekiu. Taigi, priklausomai nuo vabzdžio rūšies bei amžiaus, jie gali būti pritaikomi specifiniams numatomo vartotojo poreikiams. Vabzdžiai Europoje kol kas dar nėra paplitę dėl kultūrinių skirtumų ir neįprastos išvaizdos. Tačiau produktų, kuriems panaudojami miltelių pavidalo vabzdžiai, asortimentas auga. Galima įsigyti makaronų, traškučių, saldumynų, dešrelių ir kitų panašių produktų, kuriuose vietoj įprastų miltų panaudojami vabzdžių miltai. Kitas vabzdžių privalumas yra draugiškumas aplinkai. Jų veisimas, lyginant užaugintos biomasės kiekį, į aplinką išskiria mažiau anglies dioksido, jiems reikia mažiau vandens ir vietos (Halloran et al., 2016).

Daržovės puikiai žinomos kaip skaidulinių medžiagų, užtikrinančių sotumą, šaltinis, tačiau vienos daržovės patinka ne visiems. Visgi daržovės tešloje yra ganėtinai populiarus užkandis. Deja, tradicinė versija yra gruzdinama riebaluose, taip pat tešla ir džiūvėsėliai nepasižymi naudingumu sveikatai. Toks produktas yra kaloringas, jame daug riebalų, jis netinka glitimo netoleruojantiems asmenims (Taniguchi et al., 2020). Tačiau alternatyvų įprastai tešlai tikrai yra. Pavyzdžiui, ryžių miltai dėl didesnio juose esančios amilozės kiekio sumažina kepimo metu sugeriamo aliejaus kiekį (Jeong et al., 2021), o grikių miltai padeda sumažinti cholesterolio kiekį kraujyje ir pasižymi antioksidacinėmis savybėmis (Yilmaz, 2020). Galima rasti receptų, kuriuose kvietiniai miltai pakeičiami migdolų miltais, įberiant šiek tiek krakmolo dėl geresnių juslinių savybių. Migdolai pasižymi teigiamu poveikiu kovojant su širdies ir kraujagyslių ligomis, antsvoriu, gerinant diabetu sergančių pacientų būklę, juose nemažai baltymų, vitamino E, įvairių mineralinių medžiagų (Barreca et al., 2020).

Desertai neįsivaizduojami be saldaus skonio, tačiau cukrus smarkiai didina diabeto riziką. Dėl to verta paieškoti saldiklių, neturinčių energinės vertės bei nedarančių įtakos cukraus kiekiui kraujyje. Eritritolis yra vienas iš 2 saldiklių, visiškai neturinčių energinės vertės, negana to, organizmas nesugeba jo absorbuoti, tad jis nesukelia žarnyno problemų (kaip kad kiti saldikliai). Teoriškai jis pasižymi antioksidacinėmis savybėmis (Regnat et al., 2017). Žinoma, eritritolis beveik netirpus vandenyje (Godswill, 2017), tačiau galima įsigyti eritritolio bei stevijos miltelių, kurie išsprendžia šią problemą. Dar vienas eritritolio trūkumas – stiprus šaldantis efektas, pasireiškiantis eritritolio kristalams tirpstant vandenyje (t.y. sausą produktą su eritritoliu įsidėjus į burną), kuris ne visuose desertuose yra pageidautinas. Šis efektas gali būti anuliuotas įmaišant inulino (skaidulinė medžiaga), kuris pasižymi priešingu poveikiu – tirpdamas vandenyje, šilumą išskiria. Taip pat, kadangi eritritolis nepasižymi higroskopinėmis savybėmis, juo saldinti kepiniai greičiau sudžiūva. Internete galima rasti patarimų į tešlą papildomai įdėti bananų arba moliūgų (cukraus neturinti versija) tyrės, kuri drėkintų tešlą (Davis, 2019). Apibendrinant, tokio saldiklio naudojimas desertams suteiktų „tuščių kalorijų“, tad skanėstas turėtų būti paklausus tarp svorį kontroliuojančių klientų.

Žalieji kokteiliai – tai gėrimai, kurių sudėtis paprasta, tačiau naudinga organizmui. Žalieji kokteiliai yra populiarūs dėl gana paprastos ir nesudėtingos gamtinio technologijos. Žaliuosiuose kokteiliuose gausu skaidulų, kurios padeda reguliuoti virškinimą ir žarnyno veiklą. Taip pat tai puikus antioksidantas, kuris padeda detoksikuoti organizmą ir palaikyti normalų kūno svorį, nes skaidulinės medžiagos suteikia sotumo jausmą. Šiuose kokteiliuose gausu chlorofilo, kuris detoksikuoja žmogaus organizmą (Olsen, 2020). Žaliųjų kokteilių nauda gali skirtis priklausomai nuo įdedamų ingredientų. Svarbu rinktis ekologiškus ir kokybiškus produktus. Patys sveikiausi kokteiliai gaminami iš ekologiškai užaugintų vaisių, daržovių. Žaliųjų kokteilių sudėtyje dažniausiai yra įvairių daržovių, vaisių, sėklų, tokių kaip špinatai, obuoliai, salierai, avokadai, lapiniai kopūstas, braškės, chia sėklos, sėlenos ir kt (Gedminaitė-Miškinienė, 2021).

Špinatai turi mažai kalorijų, padeda palaikyti gerą regėjimą, gerina odos ir plaukų būklę, juose daug maistinių medžiagų, kurios svarbios sveikatai: daug geležies, antioksidantų, mineralų ir vitaminų, (Ramaiyan et al., 2020). Obuoliai turi daug vitaminų ir mineralų, kas padeda mažinti cholesterolio kiekį kraujyje, stiprina imuninę sistemą, palaiko gerą virškinimą (Skinner et al., 2018). Salieruose daug vitaminų, bet mažai angliavandenių, todėl puikiai tinka norint numesti svorio, taip pat gali sumažinti uždegiminius procesus organizme, palaikyti sveiką kraujospūdį ir širdies veiklą bei pagerinti virškinimą ir žarnyno veiklą (Khairullah et al., 2021). Avokadai yra gausūs nesočiųjų riebalų, baltymų, vitaminų C, E, K, B6, folio rūgšties ir kalcio. Avokadai padeda sumažinti cholesterolio kiekį, pagerinti virškinimą, tai geras energijos ir sotumo šaltinis (Duarte et al., 2016). Braškės turi daug skaidulinių medžiagų ir mažai cukraus, todėl jos yra puikus sveikų patiekalų ingredientas, padeda palaikyti gerą širdies, virškinimo, žarnyno veiklą (Afrin et al., 2016). Ispaninių šalavijų sėklose gausu skaidulinių medžiagų, omega-3 riebalų rūgščių, antioksidantų, kalcio ir kitų mineralų. Taip pat jos gali padėti kontroliuoti cukraus kiekį kraujyje, stabilizuoti kraujospūdį, sumažinti alkio jausmą, suteikti energijos organizmui (Katunzi-Kilewela et al., 2021). Lapiniai kopūstai yra vienas iš naudingiausių žmogaus organizmui augalų. Šis augalas turi beveik visas maistines medžiagas, būtinas tinkamam organizmo funkcionavimui. Lapiniuose kopūstuose yra daug vitaminų B1, B2, B6, C, K ir beta karotino, magnio, skaidulų, folio rūgšties, fosforo, geležies, cinko, magnio, kalcio, natrio (Satheesh et al., 2020). Sėlenos, t.y. grūdų luobelė, yra skaidulinių medžiagų, antioksidantų, vitaminų ir mineralų šaltinis. Skaidulos gali pagreitinti medžiagų apykaitą ir sumažinti širdies, insulto, diabeto riziką (De Soto, 2023).

Galima teigti, kad sveikos mitybos tendencijos pasaulyje orientuotos į ekologiškų, turinčių daugiau skaidulinių medžiagų, baltymų ir mažiau cukraus, nekaloringų produktų vartojimą, o taip pat gal ir į ginčytiną naudingumą požiūriu, tačiau populiarėjančių produktų be glitimo ir be laktozės vartojimą. Kaip pavyzdys, sveikuoliški kokteiliai būtų puikus skaidulų, energijos bei vitaminų šaltinis, o sveikuoliški užkandžiai gali tapti alternatyva mažiau sveikiems užkandžiams ir desertams su cukrumi.

### Verslo idėjos pristatymas ir rinkos tyrimas

Sveika gyvensena padeda palaikyti žmogaus gerą fizinę bei psichinę sveikatą. Tai apima daug veiksnių: pastovus fizinis aktyvumas, subalansuota mityba, poilsis ir kt. Sveikuoliški kokteiliai pagaminti iš daržovių, vaisių, uogų, riešutų, sėklų, vaistinių žolelių yra puikus būdas pasimėgauti skaniu bei sveiku gėrimu. Tai tikras vitaminų, skaidulų, energijos užtaisas, kuris ne tik pagerina nuotaiką, bet ir padeda jaustis gyvybingiau. Verta paminėti, jog daug skaidulų turinčios daržovės, vaisiai, riešutai bei sėklos padeda ilgesnį laiką jausti sotumo jausmą. Šie kokteiliai gali būti geriama bet kuriuo paros metu. Ryte tai puikus būdas pradėti dieną pasisemiant energijos, prieš ar po treniruotės padeda atstatyti reikiamą medžiagų kiekį, o vartojant sveikuoliškus kokteilius tarp valgių padeda užkirsti kelią užkandžiavimui, vakare - nuraminti organizmą ir paruošti jį poilsiui. Sveikuoliški užkandžiai, tokie kaip traškūs daržovių gabalėliai, apvolioti migdolų miltuose, kondensuoto pieno be cukraus, jį pakeičiant saldikliais, pudingas, svirplių miltų ir avinžirnių traškučiai gali tapti alternatyva mažiau sveikiems užkandžiams ir desertams su cukrumi. Šie užkandžiai yra ne tik sveikesni, bet ir teikia naudą organizmui. Juose yra reikiamų baltymų, skaidulų, vitaminų bei mineralų, kurie suteikia sotumo jausmą ir padeda palaikyti tinkamą cukraus kiekį kraujyje.

Verslo idėja: Įsteigti sveikuoliškų produktų barą „Skanumų loftas“, kuriame būtų siūlomi sveikuoliški kokteiliai bei užkandžiai.

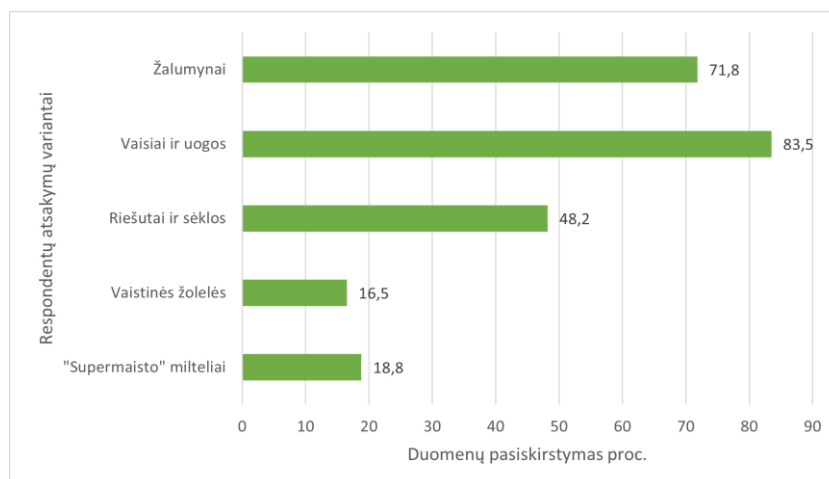
Planuojamo steigti sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro „Skanumų loftas“ juridinė forma - mažoji bendrija (MB). Ši juridinė forma pasirinkta todėl, kad MB yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo ir, jeigu verslas nepasisektų, steigėjai rizikuoja netekti tik tos sumos, kurią investavo steigiant verslo subjektą.

Potencialių klientų lūkesčių tyrimas. Siekiant atskleisti potencialių klientų nuomonę apie sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių barą bei įvertinti siūlomų produktų paklausą, buvo atliktas tyrimas. Pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2016), apskaičiuota tyrimo imtis - 96 respondentai, esant 95 proc. tikimybei, 10 proc. paklaidai ir populiacijai 2400516 (Oficialiosios statistikos portalo duomenimis Lietuvos gyventojai nuo 16 m. amžiaus 2023 m. sausio 1 dieną). Pasirinktas anketinis apklausos metodas, kaip vienas populiariausių, lengviausių ir suprantamiausių internetinės apklausos metodų. Apklausoje dalyvavo 100 respondentų.

Apklausoje išskirti šie pagrindiniai klausimai: Ar respondentai vartoja sveikuoliškus gėrimus ir užkandžius? Ar respondentų mieste yra sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baras/kavinė? Ar respondentams būtų aktualu, jeigu jų mieste atsirastų sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baras/kavinė? Kokie ingredientai, respondentų nuomone, yra svarbiausi sveikuoliškuose kokteiliuose? Ar respondentams patiktų, jeigu sveikuoliško kokteilio ingredientus jie galėtų pasirinkti patys? Kokios rūšies sveikuoliški kokteiliai patiktų? Kas svarbu renkantis sveikuolišką kokteilį ar užkandį?

Paklausus respondentų, ar vartoja sveikuoliškus kokteilius, 68,0 proc. atsakė, kad „vartoja“, o 32,0 proc., kad „nevartoja“. 36,5 proc. respondentų vartoja sveikuoliškus kokteilius keletą kartų per metus, 14,1 proc. kartą per savaitę, o 12,9 proc. bent kartą per mėnesį. Išsiaiškinta, kad 50,0 proc. respondentų miestuose tokio pobūdžio barų/kavinių, kur galima būtų užsisakyti sveikuoliškus kokteilius bei užkandžius, nėra, o 30,0 proc. atsakė, kad „nežino“. Paklausus, ar būtų aktualu, jei mieste atsirastų toks baras/kavinė, 72,5 proc. apklaustųjų teigė, kad „taip“, todėl galima daryti išvadą, kad tokio baro/kavinės steigimas būtų reikalingas.

Respondentų atsakymų apie svarbiausius ingredientus sveikuoliškuose kokteiliuose pasiskirstymas pateiktas 1 paveiksle (respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymų variantą).



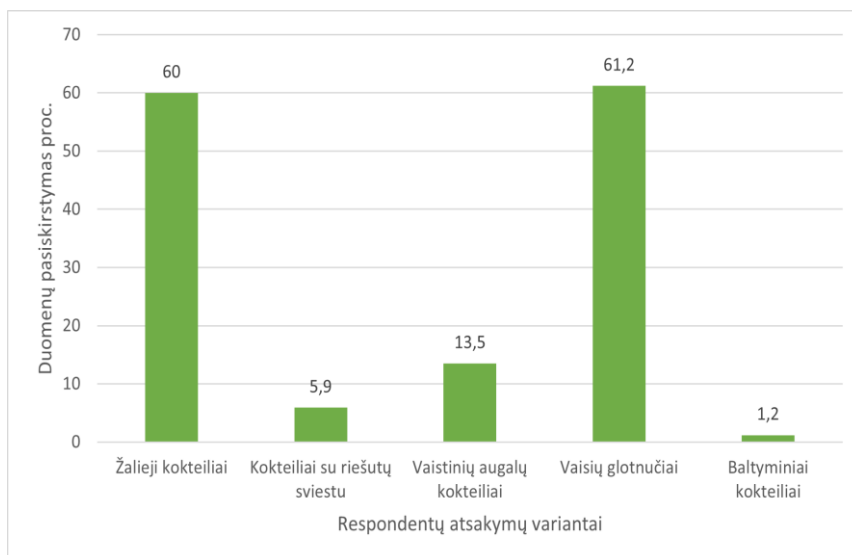
1 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokie ingredientai svarbiausi sveikuoliškuose kokteiliuose?“ pasiskirstymas (proc.)



Didžiausia dalis apklaustųjų (83,5 proc.) mano, kad svarbiausias ingredientas sveikuoliškame kokteilyje yra vaisiai ir uogos, 71,8 proc. respondentų svarbiausiu ingredientu pasirinktą žalumynus, o 48,2 proc. – riešutus ir sėklas. Vaistines žoleles ir „supermaisto“ miltelius apklaustieji laiko mažiausiai svarbiais sveikuoliškuose kokteiliuose.

Didelė dalis apklaustųjų (88,2 proc.) atsakė, kad jiems patiktų galimybė kokteilio ingredientus pasirinkti patiems, 10,6 proc. tai neturi reikšmės, o 1,2 proc. respondentų tokia galimybė nepatiktų.

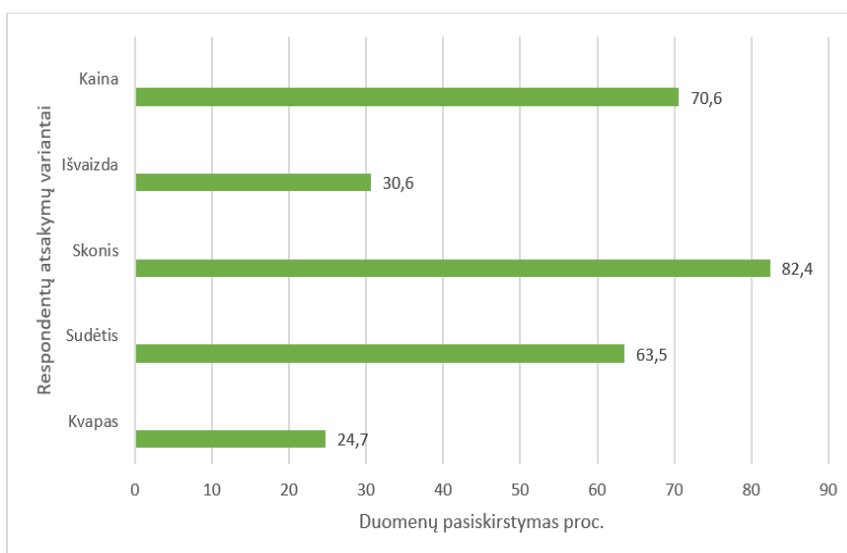
Respondentų buvo paklausta, kokios rūšies sveikuoliški kokteiliai patiktų? Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 2 paveiksle (respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymų variantą).



**2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokios rūšies sveikuoliški kokteiliai Jums patiktų?“ pasiskirstymas (proc.)**

Daugiausiai respondentų (61,2 proc.) mano, kad patiktų sveikuoliški kokteiliai - vaisių glotnučiai, šiek tiek mažiau apklaustųjų (60 proc.) labiausiai patinkančiais sveikuoliškais kokteiliais laiko žaliuosius kokteilius. Kokteiliai su riešutų sviestu, vaistiniais augalais bei baltyminiai nėra tokie populiarūs.

Respondentų buvo paklausta, kas svarbu renkantis sveikuoliškus kokteilius ir užkandžius? Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3 paveiksle (respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymų variantą).



**3 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kas svarbu renkantis sveikuoliškus kokteilius ir užkandžius?“ pasiskirstymas (proc.)**

Apklaustiesiems (82,4 proc.) svarbiausias rodiklis, renkantis sveikuolišką kokteilį, yra jo skonis. 70,6 proc. apklaustųjų yra svarbi kaina. 63,5 proc. respondentų sudėtis turi didžiausią reikšmę. Mažiausiai reikšmės apklausos dalyviai skyrė sveikuoliško produkto kvapui - 24,7 proc.

Respondentų buvo paklausta apie naujų sveikuoliškų užkandžių vartojimą (respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymų variantą): 65,9 proc. apklaustųjų teigė, jog norėtų paragauti „traškių daržovių gabalėlių, apviliotų migdolų miltuose“, 42,4 proc. paragautų „daržovių pyrago su mažiau riebalų ir be cukraus, jį keičiant

saldikliais”, 40 proc. norėtų pabandyti „kondensuoto pieno be cukraus, jį keičiant saldikliais, pudingo”, o likusieji respondentai (20 proc.) ryžtųsi pabandyti „svirplių miltų ir avinžirnių traškučių”.

Gauti apklausos duomenys rodo, jog respondentus sudomino planuojamo steigti sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro idėja. Dauguma apklaustųjų norėtų maitintis sveikiau bei išbandyti naujus sveikuoliškus kokteilius bei užkandžius. Galima teigti, kad tokio baro poreikis yra.

Konkurencinės aplinkos analizė. Sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių barą „Skanumų loftas“ planuojama steigti Birštone, netoli pagrindinių sanatorijų ir poilsio namų. Pastebėta, kad Birštone konkurentų, kurie prekiautų sveikuoliškais kokteiliais ir užkandžiais, yra nedaug. Pagrindiniai konkurentai, kurių veikla panaši į steigiamo verslo subjekto veiklą: MB „Gražiai gražu”, MB „Sezonai”, MB „Edvėja” ir AB Birštono sanatorijoje „Versmė” esanti kavinė „Kavinaitė”. Tai pagrindiniai konkurentai, kurie gali turėti įtakos sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių barui „Skanumų loftas”. Šie konkurentai jau ne vienus metus teikia savo paslaugas ir yra žinomi Birštone.

MB „Gražiai gražu” sudėtyje esantis gastrobaras „Pievos” yra įsikūręs adresu J. Basanavičiaus a. 16, Birštone, ir teikia sezoninį meniu ir patiekalus. Patiekalai yra gurmaniški, subalansuoti ir pagaminti iš ekologiškų produktų, kurie gaunami iš vietos ūkininkų. Taip pat gastrobaras turi e-parduotuvę bei prekiauja gėlėmis.

MB „Sezonai” ir jų turimas kavos baras „4 sezonai”, įsikūręs adresu Birutės g. 19B, Birštone, teikia didelį vaflių asortimentą su daržovėmis, vaisiais bei uogomis. Taip pat turi gan platų daržovių ir vaisių kokteilių pasirinkimą.

MB „Edvėja” ir jų turimas restoranas „Skonių svetainė” yra įsikūręs adresu Jaunimo g. 3, Birštone, ir turi platų nuolatinį klientų ratą. Restoranas siūlo kelių rūšių sveikuoliškus kokteilius, o tiekiamas maistas yra įvairus bei gurmaniškas.

AB Birštono sanatorijoje „Versmė”, adresu B. Sruogos g. 9, yra įsikūrusi kavinė „Kavinaitė”, kuri turi nemažą įvairių sveikų desertų bei sumuštinų asortimentą.

Steigiamas sveikuoliškų produktų baras išsiskiria tuo, kad didžiausias dėmesys būtų skiriamas sveikuoliškiems kokteiliams, jų įvairumui ir subalansuotumui. Taip pat būtų teikiami nauji, įdomūs ir dar neišbandyti sveikuoliški užkandžiai ir desertai, kurių neteikia nei vienas iš aukščiau minėtų konkurentų. Galima teigti, kad konkurencija nėra didelė ir planuojamas tokio pobūdžio sveikuoliškų produktų baras būtų paklausus ir pelningas.

### Planuojamas asortimentas

Planuojama, kad ekologiški vaisiai, daržovės, vabzdžių miltai ir kiti ingredientai, reikalingi sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių gamybai, pagrinde bus tiekiami iš Lietuvoje esančių ūkių. Numatoma, kad žaliųjų kokteilių asortimentas bus reguliariai atnaujinamas, nes šių gėrimų žaliavos pasirinkimas yra itin platus. Svarbiausia, kad ingredientai būtų ekologiški ir kiek įmanoma perkami iš Lietuvos ūkių: sezono metu tai galėtų būti špinatai, obuoliai, salierai, braškės ir pan. Lietuvoje gan plačiai auginami kviečiai, rugiai, avižos, tad papildomų maistinių medžiagų kokteiliams bus galima suteikti ir įdedant sėlenų. Kokteilių, kurių pagrindą didžiąja dalimi sudarytų vaisiai, numatoma nesaldinti arba saldinti minimaliai, naudojant saldiklius arba nedideliais kiekiais įmaišant medaus.

Numatoma, kad kaip sūrūs užkandžiai bus kepami baltyminiai traškučiai su vabzdžių bei ankštinių kultūrų (pvz., avinžirnių) miltais. Tai būtų ekologiškas skanėstas, praturtintas baltymais. Atsižvelgiant į potencialių klientų apklausos rezultatus, numatoma gaminti daržovių pyragą su mažiau riebalų ir be cukraus, traškių daržovių gabalėlius, apvoliotus migdolų miltuose (tokie daržovių kepsneliai būtų puikus skaidulinių medžiagų, baltymų šaltinis, pasižymintis nedidele energine verte, neturintis glitimo, laktozės, tinkantis vegetarams).

Planuojama, kad kaip saldūs desertai bus gaminami vadinamieji „skanukai“ iš ekologiškų džiovintų vaisių bei riešutų. Panaudojant cukraus gausius vaisius, tokius kaip datulės, nebūtina vartoti pridėtinio cukraus. „Skanukai“ tinka veganams, juose gausu skaidulinių medžiagų. Numatoma gaminti desertą, panaudojant saldintą sutirštintą avižų pieną, kuris būtų savotiška alternatyva įprastam saldintam sutirštintam pienui. Šiame produkte nėra laktozės, jis tinka veganams, jame mažiau riebalų nei įprastame sutirštintame piene. Siekiant dar labiau sumažinti kaloringumą, bare toks avižų pienas bus verdamas pasaldinant ne įprastu cukrumi, o eritritolio ir stevijos mišiniu. Deserto pagrindui pasirinktos avižos, kadangi Lietuvoje iš augaliniai pienui plačiai naudojamų nebrangių žaliavų (sojos, avižos, kokosai) auginamos tik jos. Tai leistų naudoti ekologišką produkciją, sumažinant transportavimo taršą.

Sveikuoliškų produktų baro „Skanumų loftas“ asortimento pagrindą sudarys įvairūs žalieji kokteiliai ir glotnučiai su vaisiais bei daržovėmis, vabzdžių ir ankštinių miltų traškučiai, keptos ekologiškos daržovės, vaisių ir riešutų rutuliukai bei įvairių skonių saldintas sutirštintas avižų pienas „be kalorijų“. Planuojama, kad kainos nebus labai aukštos: kokteilių kainos 3-6 Eur, užkandukų kainos 3-6 Eur, desertų kainos 4-6 Eur.

### Finansinės prognozės

Verslo pradžioje numatoma investuoti 20000 Eur (4 steigėjų asmeninės lėšos). Planuojama, kad 2 steigėjai investuos po 8000 Eur. ir kiti 2 steigėjai po 2000 Eur. Investicijas planuojama panaudoti verslo subjekto steigimui, patalpų nuomai, įrangos pirkimui, žaliavų įsigijimui, reklamai ir kitoms išlaidoms. Numatoma įsteigti 4 darbo vietas. Prognozuojama, kad sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro „Skanumų loftas“ veikla bus pelninga. Sveikuoliškų produktų baras veiks pradės 2023 m. liepos 1d. Pirmaisiais veiklos metais pardavimų pajamos nebus aukštos, tačiau, įsitvirtinus rinkoje, planuojama, kad pardavimų pajamos 2024 m. ir 2025 m. padidės po 10 proc., o pardavimų savikaina atitinkamai padidės po 8 proc.

MB „Skanumų loftas“ 2023-2025 metų pelno (nuostolių) prognozė pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė. MB „Skanumų loftas“ planuojama pelno (nuostolių) prognozė 2023-2025 metams (Eur)**

Eil. Nr.	Rodikliai	Metai		
		2023 m. II pusm.	2024 m.	2025 m.
1.	Pardavimo pajamos	54510	119922	131914
2.	Pardavimo savikaina	35432	76533	82656
3.	Bendrasis pelnas	19078	43389	49258
4.	Veiklos sąnaudos	3816	8678	9852
5.	Tipinės veiklos pelnas (nuostolis)	15262	34711	39406
7.	Finansinė ir investicinė veikla	0	0	0
8.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	15262	34711	39406
9.	Pelno mokesčiai	2289	5207	5911
10.	Grynasis ataskaitinių metų pelnas (nuostolis)	12973	29504	33495

MB „Skanumų loftas“ bendrojo ir grynojo pelningumo apskaičiavimas pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. MB „Skanumų loftas“ planuojamas pelningumas 2023-2025 metams (proc.)**

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai		
			2023 m. II pusm.	2024 m.	2025 m.
1.	Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelnas/Pardavimų pajamos* 100 proc.	35,0	36,2	37,3
2.	Grynasis pelningumas	Grynasis pelnas/Pardavimų pajamos* 100 proc.	23,8	24,6	25,4

Pirmaisiais baro veiklos metais, pradedant nuo 2023 m. II pusmečio, planuojamas grynasis pelnas yra 12973 eurų. 2024 m., padidėjus pardavimų pajamoms, pelnas išaugs iki 29504 eurų, o 2025 m. numatomas pelno augimas iki 33495 eurų. Planuojama, kad antraisiais veiklos metais bendrasis pelningumas pasieks 36,2 proc., o grynasis pelningumas 24,6 proc., trečiaisiais veiklos metais – atitinkamai 37,3 proc. ir 25,4 proc.

### SSGG analizė

Siekiant įvertinti steigiamos MB „Skanumų loftas“ stiprybes, galimybes, silpnybes ir grėsmes, pateikiama SSGG analizė (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Steigiamos MB „Skanumų loftas“ SSGG analizė**

Stiprybės	Silpnybės
Auganti sveikuoliškų produktų paklausa rinkoje; Verslo veiklos išskirtinumas bei atitikimas rinkos poreikiams (sveikuoliškų produktų pateikimas rinkai); Ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo (steigiama MB); Nedaug konkurentų; Platus ir naujoviškas sveikuoliškų produktų asortimentas; Galimybė klientui pasirinkti ingredientus savo kokteiliui; Optimalus kokybės ir kainos santykis; Draugiškas ir motyvuotas kolektyvas; Pakuočių ekologiškumas (galimybė kokteilį pagaminti į kliento atsineštą pakuotę, užkandžiams naudojamos popierinės pakuotės, popieriniai šiaudeliai).	Nedidelė kolektyvo patirtis verslo veiklos pradžioje; Pastovių klientų neturėjimas verslo pradžioje; Klientams neįprasta produkcija.
Galimybės	Grėsmės
ES paramos panaudojimas plečiant verslą; Bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio ekologiškų ūkių ūkininkais; Naujų klientų pritraukimas; Veiklos plėtra kituose miestuose; Sveikuoliškų produktų pristatymų visuomenei organizavimas baro patalpose.	Daržovių, vaisių ir kitų ingredientų pabrangimas; Sutarčių nutraukimas su tiekėjais; Konkurencijos padidėjimas; Mokesčių padidėjimas.

Iš pateiktos SSGG analizės matoma, kad steigiamos MB „Skanumų loftas“ pagrindinės stiprybės yra susijusios su verslo veiklos išskirtinumu ir atitikimu rinkos poreikiams, siūlant platų ir naujovišką sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių bei desertų asortimentą. Kadangi klientui suteikiama galimybė pasirinkti ingredientus savo kokteiliui, padidėja skonių įvairovė ir galimų skirtingų variacijų skaičius. Naudojama kliento atsinešta tara arba ekologiškos pakuotės. Konkurencija nėra didelė. Optimalus kokybės ir kainos santykis, bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio ekologiškų ūkių ūkininkais, siekiant didesnės žaliavų įvairovės, ES paramos naudojimas sudarys sąlygas tolesnei veiklos plėtrai kituose miestuose ir naujų klientų pritraukimui.

Kiekvienas steigiamas verslas yra susijęs su rizika, kurią reikia kontroliuoti. Didžiausios šio steigiamo verslo silpnybės yra nedidelė kolektyvo patirtis ir pastovių klientų neturėjimas verslo veiklos pradžioje bei neįprasta produkcija, prie kurios klientai nėra įpratę. Siekiant šviesti visuomenę ir propaguoti sveikuoliškus produktus, numatoma baro patalpose organizuoti sveikuoliškų produktų pristatymus. Tokios grėsmės kaip žaliavų brangimas ar sutarčių nutraukimas su tiekėjais, taip pat mokesčių padidėjimas, naujų konkurentų atsiradimas gali turėti neigiamos įtakos verslui, tačiau draugiško ir motyvuoto kolektyvo įdirbis ir entuziazmas padės rasti tinkamus sprendimus. Galima teigti, kad verslo niša šiai idėjai realizuoti yra ir galima prognozuoti efektyvią steigiamo sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro „Skanumų loftas“ veiklą.

### Išvados

1. Pastaruoju metu vis daugiau žmonių pradeda rūpintis savo sveikata. Sveika gyvensena padeda palaikyti gerą fizinę bei psichinę sveikatą. Tai apima daug veiksnių: pastovus fizinis aktyvumas, subalansuota mityba, poilsis ir kt. Sveikos mitybos tendencijos pasaulyje orientuotos į ekologišką, turinčių daugiau skaidulinių medžiagų, baltymų ir mažiau cukraus, nekaloringų produktų vartojimą. Sveikuoliški kokteiliai ir užkandžiai yra geras būdas palaikyti sveiką gyvenimo būdą bei subalansuotą mitybą. Sveikuoliški kokteiliai yra puikus skaidulų, energijos bei vitaminų šaltinis, o sveikuoliški užkandžiai gali tapti alternatyva mažiau sveikiems užkandžiams ir desertams su cukrumi.

2. Verslo idėja: įsteigti sveikuoliškų produktų barą „Skanumų loftas“, kuriame būtų siūlomi sveikuoliški kokteiliai bei užkandžiai. Planuojama, kad bus naudojami tik ekologiški, turintys sertifikatus produktai. Siekiant atskleisti potencialių klientų nuomonę apie sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro reikalingumą bei įvertinti siūlomų produktų paklausą, buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 100 respondentų. Gauti apklausos duomenys rodo, jog respondentus sudomino planuojamo steigti sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro idėja, planuojamas asortimentas tenkina potencialių klientų lūkesčius. Dauguma apklaustųjų norėtų maitintis sveikiau bei išbandyti naujus sveikuoliškus kokteilius bei užkandžius. Sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių barą numatoma įsteigti Birštone, netoli pagrindinių sanatorijų ir poilsio namų. Pastebėta, kad Birštone konkurentų, kurie prekiautų sveikuoliškais kokteiliais ir užkandžiais, yra nedaug. Galima teigti, kad konkurencinė aplinka palanki.

3. Verslo organizavimo forma – mažoji bendrija. Planuojama, kad sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių barą „Skanumų loftas“ įsteigs 4 asmenys, kurie investuos 20000 Eur. Investicijas planuojama panaudoti verslo subjekto steigimui, patalpų nuomai, įrangos pirkimui, žaliavų įsigijimui, reklamai ir kitoms išlaidoms. Prognozuojama, kad sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro „Skanumų loftas“ veikla bus pelninga. Sveikuoliškų produktų baras veiklą pradės 2023 m. liepos 1d. Numatoma įsteigti 4 darbo vietas. Įvertinus planuojamo verslo finansines prognozes (planuojamas grynasis pelningumas per 2,5 veiklos metus pasiektų 25,4 proc.) ir SSGG analizę, galima teigti, kad verslo niša šiai idėjai realizuoti yra ir galima prognozuoti efektyvią steigiamo sveikuoliškų kokteilių ir užkandžių baro veiklą.

### Literatūros sąrašas

1. Afrin, S., Gasparrini, M., Forbes-Hernandez, T. Y., Reboledo-Rodriguez, P., Mezzetti, B., Varela-López, A., Battino, M. (2016). Promising health benefits of the strawberry: a focus on clinical studies. *Journal of agricultural and food chemistry*, 64(22), 4435-4449.
2. Barreca, D., Nabavi, S. M., Sureda, A., Rasekhian, M., Raciti, R.,...Mandalari, G. (2020). Almonds (*Prunus Dulcis* Mill. D. A. Webb): A Source of Nutrients and Health-Promoting Compounds. *Nutrients*, 12(3), 672. <https://doi:10.3390/nu12030672>.
3. Christoph, M. J., Larson, N. I., Hootman, K. C., Miller, J. P., Neumark-Sztainer, D. (2018). Who Values Gluten-Free? Dietary Intake, Behaviors, and Sociodemographic Characteristics of Young Adults Who Value Gluten-Free Food. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 118(8), 1389–1398. <https://doi:10.1016/j.jand.2018.04.007>.
4. Davis, A. (2019). Essential Swerve Baking Tips Part 3: Troubleshooting, Baking Tools, and Storage. <https://swerveweet.com/blog/essential-swerve-baking-tips-part-1-frostings-custards-and-syrups-1-2>
5. Dekker, P., Koenders, D., Bruins, M. (2019). Lactose-Free Dairy Products: Market Developments, Production, Nutrition and Health Benefits. *Nutrients*, 11(3), 551. <https://doi:10.3390/nu11030551>.
6. DeSoto, L. (2023). Uses and Benefits of Bran. <https://www.verywellhealth.com/bran-benefits-6931287>
7. Duarte, P. F., Chaves, M. A., Borges, C. D., Mendonça, C. R. B. (2016). Avocado: characteristics, health benefits and uses. *Ciência rural*, 46, 747-754.
8. El Khoury, D., Balfour-Ducharme, S., Joye, I. J. (2018). A Review on the Gluten-Free Diet: Technological and Nutritional Challenges. *Nutrients*, 10(10), 1410. <https://doi:10.3390/nu10101410>.
9. Gedminaitė-Miškinienė, A. (2021). Žalieji kokteiliai: nauda organizmui + 5 receptai. <https://www.zaliojidezute.lt/blog/zalieji-kokteiliai-nauda-organizmui-5-receptai>.
10. Godswill, A. C. (2017). Sugar alcohols: chemistry, production, health concerns and nutritional importance of mannitol, sorbitol, xylitol, and erythritol. *International Journal of Advanced Academic Research*, 3(2), 31–66.
11. Halloran, A., Roos, N., Eilenberg, J., Cerutti, A., Bruun, S. (2016). Life cycle assessment of edible insects for food protein: a review. *Agronomy for Sustainable Development*, 36(4). <https://doi:10.1007/s13593-016-0392-8>.
12. Yilmaz, H. R., Ayhan, N. Y., Meric, C. (2020). Buckwheat: A Useful Food and Its Effects on Human Health. *Current Nutrition & Food Science*, 16(1), 29–34. <https://doi:10.2174/1573401314666180910140021>.
13. Jeong, S., Kwak, J., Lee, S. (2021). Machine learning workflow for the oil uptake prediction of rice flour in a batter-coated fried system. *Innovative Food Science and Emerging Technologies*, 74, 102796. <https://doi:10.1016/j.ifset.2021.102796>.
14. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.

15. Katunzi-Kilewela, A., Kaale, L. D., Kibazohi, O., Rweyemamu, L. M. (2021). Nutritional, health benefits and usage of chia seeds (*Salvia hispanica*): A review. *African Journal of Food Science*, 15(2), 48-59.
16. Khairullah, A. R., Solikhah, T. I., Ansori, A. N. M., Hidayatullah, A. R., Hartadi, E. B., Ram, S. C., Fadholly, A. (2021). Review on the pharmacological and health aspects of apium graveolens or celery: An update. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 12(2), 595-601.
17. Kushwah, S., Dhir, A., Sagar, M., Gupta, B. (2019). Determinants of organic food consumption. A systematic literature review on motives and barriers. *Appetite*, 143, 104402. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.104402>.
18. Neuhouser, M. L. (2019). The importance of healthy dietary patterns in chronic disease prevention. *Nutrition Research*, 70, 3–6. <https://doi.org/10.1016/j.nutres.2018.06.002>
19. Olsen, N., Hill, A. (2020). Are Smoothies Good for You? <https://www.healthline.com/nutrition/are-smoothies-good-for-you>
20. Pilař, L., Stanislavská, L. K., Kvasnička, R., Hartman, R., Tichá, I. (2021). Healthy Food on Instagram Social Network: Vegan, Homemade and Clean Eating. *Nutrients*, 13(6), 1991. <https://doi.org/10.3390/nu13061991>.
21. Ramaiyan, B., Kour, J., Nayik, G. A., Anand, N., Alam, M. S. (2020). Spinach (*Spinacia oleracea* L.). Antioxidants in Vegetables and Nuts-Properties and Health Benefits, 159-173.
22. Regnat, K., Mach, R. L., Mach-Aigner, A. R. (2018). Erythritol as sweetener—wherefrom and whereto? *Applied Microbiology and Biotechnology*, 102(2), 587–595. <https://doi.org/10.1007/s00253-017-8654-1>
23. Satheesh, N., Workneh Fanta, S. (2020). Kale: Review on nutritional composition, bio-active compounds, anti-nutritional factors, health beneficial properties and value-added products. *Cogent Food & Agriculture*, 6(1), 1811048.
24. Skinner, R. C., Gigliotti, J. C., Ku, K. M., Tou, J. C. (2018). A comprehensive analysis of the composition, health benefits, and safety of apple pomace. *Nutrition Reviews*, 76(12), 893-909.
25. Stanton, B. (2019). What is Cricket Flour & Why You Should Eat It. <https://exoprotein.com/blogs/nutrition/cricket-flour>
26. Tang, C., Yang, D., Huaijian, L., Sun, H., Liu, C., Lanjun, W., Li, F. (2019). Edible insects as a food source: a review. *Food Production, Processing and Nutrition*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s43014-019-0008-1>.
27. Taniguchi, A., Kyogoku, N., Kimura, H., Kondo, T., Nagao, K., Kobayashi, R. (2020). Antioxidant Capacity of Tempura Deep-Fried Products Prepared Using Barley, Buckwheat, and Job's Tears Flours. *Foods*, 9(9), 1246. <https://doi.org/10.3390/foods9091246>.
28. Tomova, A., Bukovsky, I., Rembert, E., Yonas, W. N., Alwarith, J., Barnard, N. D., Kahleova, H. (2019). The Effects of Vegetarian and Vegan Diets on Gut Microbiota. *Frontiers in Nutrition*, 6. <https://doi.org/10.3389/fnut.2019.00047>.
29. Valstybės duomenų agentūra. Oficialiosios statistikos portalas. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=e47f952b-9db1-4c79-b040-8fa89305bc92#/>.

## **ASSESSMENT OF POSSIBILITIES OF ESTABLISHING A HEALTHY COCKTAILS AND SNACKS BAR "SKANUMŲ LOFTAS"**

Recently, more and more people start taking care of their health. A healthy lifestyle helps to maintain good physical and mental health. This includes many factors: constant physical activity, balanced diet, rest, etc. Healthy cocktails are an excellent source of fiber, energy and vitamins, and healthy snacks can become an alternative to less healthy meals. It can be said that healthy cocktails and snacks are a good way to maintain a healthy lifestyle and a balanced diet. The article presents the benefits of healthy cocktails and snacks for human nutrition, ideas of organic production and "zero waste". A business idea is being developed – to establish a healthy cocktails and snacks bar "Skanumų loftas", where customers could enjoy healthy cocktails, ingredients of which they could choose themselves, and healthy snacks and sugar-free desserts would replace high-calorie and sweet cakes commonly used by the consumer. After conducting a survey of potential customers and evaluating competitors, a SWOT analysis and financial forecasts of the activities of the established business are presented. It is concluded that the business idea can be successful and planned activities will be efficient.

Keywords: healthy cocktails, healthy snacks, consumers, competitors, financial forecasts.

## EMIGRACIJOS PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ LIETUVOJE

*Deividas Brakauskas (stud.), Ernestas Leleiva (stud.), Erika Matusevičiūtė (stud.), Augustė Šakytė (stud.), vadovai dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Straipsnio tikslas – aptarus emigracijos problemą Lietuvoje, atlikti emigracijos priežasčių analizę. Taip pat, pateikti priežastis, dėl kurių Lietuvoje emigracijos problema vis dar egzistuoja. Taipogi atliekama duomenų analizė įžvelgti esamai situacijai ir palyginti su kitomis ES šalimis. Visa tai daroma su tikslu suprasti problemą, kad Lietuva, kaip valstybė, galėtų efektyviai ir nedestruktyviai spręsti šią problemą. Šio darbo tyrimui pasitelkta respondentų, kurie emigravo ar ruošiasi emigruoti, apklausa. Emigracijos duomenų analizei buvo pasitelktas laiko eilutės analizės metodas. Išnagrinėjus emigracijos duomenis galima teigti, jog emigracija Lietuvoje mažėjo nuo 2016 m. iki 2020 m. (vėliausių prieinamų duomenų). Tačiau verta paminėti, jog tai galimai yra duomenų anomalija, ypač 2019 m ir 2020 m. dėl Covid-19 apribojimų bei „Brexit“ situacijos. Visgi, Jungtinė karalystė yra pagrindinė lietuvių emigracijos kryptis. Apibendrinat apklausos rezultatus yra matoma, jog anot apklaustųjų respondentų dažniausias atsakymas į pagrindinės emigracijos priežasties klausimą buvo mažos gaunamos pajamos. Šis atsakymas nėra stebintis dėl esamos ir buvusios Lietuvos darbo rinkos, vidutinių ir minimalių atlyginimų lygių.

Raktiniai žodžiai: emigracija, emigracija Lietuvoje, emigracijos priežastys.

### Įvadas

**Temos aktualumas:** emigracija Lietuvoje yra vis labiau išryškėjanti problema. Greitai senstant ir mažėjant Lietuvos populiacijai (Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2023) iškyla nemažai visuomeninių problemų šalyje pasilikusiems gyventojams. Keičiantis Lietuvos demografiniai vis keliamas pensinis amžius, kad darbo rinkoje būtų daugiau darbuotojų. Be demografinių priežasčių, emigracija sukelia proto „nutekėjimą“ (Remeikienė, 2019). Problemai šiame straipsnyje pasitelkiamas tyrimas su tikslu išnagrinėti žmonių nuomones ir asmeninius pasirinkimus, atsakyti klausimą: kodėl žmonės vis dar emigruoja. Tik atsakius šį klausimą, valstybė gali imtis veiksmų efektyviai ir nedestruktyviai išspręsti problemą ir paskatinti priešingą fenomeną – migraciją į Lietuvą, kas turėtų nemažai ekonominių ir demografinių privalumų.

**Darbo problema:** emigracija Lietuvoje, kaip problema turi dvi ryškiausias priežastis – ekonominė situacija ir arba geopolitinė situacija, dėl kurios žmonės bėga iš šalies, siekdami geresnio gyvenimo. Remiantis Spinter tyrimais (2020) pagrindinės emigracijos priežastys gali būti ekonominės, tokios kaip noras gauti didelį atlyginimą kaip įmanoma greičiau, patenkinti savo poreikius tuo pačiu nevaržant savęs. Smilga ir kiti (2017) teigia, jog dar potenciali emigracijos priežastis gali būti socialinė nelygybė, nepasitikėjimas valstybe. Remiantis LNK reportažu (2022), nuo sausio iki rugpjūčio iš Lietuvos išvyko jau 30 tūkst. asmenų – dukart daugiau nei pernai (2021) tuo pačiu metu. 18 tūkst. iš jų – Lietuvos piliečiai. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad problema ryškėja. Kaip LNK žinioms (2022) komentavo ekonomistas Žygimantas Mauricas, migracijos tendencijos šiuo metu kelia nerimą ir ypatingai nuo 2021 m. migracijos balansai pradėjo prastėti.

**Darbo tikslas:** ištirti emigracijos priežastis, lemiančias lietuvių emigraciją.

#### Darbo uždaviniai:

1. Aptarti emigracijos sampratą, išryškinant ekonomines ir demografines pasekmes.
2. Išnagrinėti esamą Lietuvos emigracijos situaciją, taikant aprašomosios statistikos ir laiko eilutės analizę.
3. Atlikus tyrimą, išsiaiškinti emigracijos priežastis.

**Darbo objektas:** emigracijos priežastys Lietuvoje.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, laiko eilutės analizė, aprašomosios statistikos ir grafinė analizė, anketinė apklausa.

### Emigracijos teorinė samprata

Lietuva susiduria su problema, kai žmonės palieka gimtąją šalį. Emigracija yra aktuali problema Lietuvoje, nes mūsų šalies piliečiai išvažiuoja ieškoti „geresnio gyvenimo“ palikdami visus artimuosius ir savo tautinį identitetą dėl įvairių priežasčių.

Aptariant emigracijos problemą, iš pradžių reikia suprasti problemos sąvoką. Išnagrinėjus porą šaltinių, galima teigti, jog ši sąvoka iš tiesų nėra taip tiksliai ir vienodai apibūdinama. Analizuojant šaltinius, aptariančius migracijos sąvoką, galima pastebėti, kad dvi iš sąvokų mini migraciją kaip tam tikrą žmonių judėjimą. Anot Beauchemin ir kt. (2021) bei Tripunoska, (2022) migrantai apibūdinami kaip asmenys, gyvenantys ne savo gimtojoje šalyje. Todėl galima daryti išvadą, kad migrantas yra apibūdinamas kaip asmuo, kuris persikelia į kitą šalį. Gretzinger ir kt. (2022), nemini, kad migrantas turi būti nuolatinis gyventojas, kaip kituose šaltiniuose, todėl tai priveda prie prielaidos, kad iš tiesų šiai

analizei reikėtų didesnio analizuotų šaltinių skaičiaus. Visgi, galima pastebėti, kad migracija daugiausiai apibūdinama kaip judėjimas dažniausiai iš vienos vietovės ar šalies į kitą.

Smilgos ir kt. (2017) teigimu, dažniausios emigracijos priežastys yra didžiulė socialinė atskirtis, nepasitikėjimas valstybės institucijomis ir pačia valstybe. Pasak jo, tai yra pagrindinės priežastys, kurios lemia emigraciją iš gimtosios šalies. Kiti veiksniai, keliantys norą emigruoti, galėtų būti mažas gaunamų pajamų dydis, pasitenkinimo lygio stoka, bei nelygiai didėjantis laimės indeksas, kylant kitiems rodikliams, kaip pavyzdžiui: pajamoms ir turtui (Smilga ir kt. 2017). Jei pažvelgtume į Laskienės ir kt. (2020) straipsnį, galime pastebėti, jog šie autoriai, kaip ir anksčiau minėti, išskiria mažą pajamų dydį, kaip priežastį, kuri dažniausiai lemia emigraciją svetur. Nepasitenkinimas gimtąja šalimi irgi daro įtaką gyventojų migracijai. Tai lemia pajamų, produktų bei paslaugų kainų nelygybės, kurias stengiasi išvengti kitose šalyse. Taip pat, kaip ir praeituose straipsniuose, taip ir šiame galime rasti vieną iš emigracijos priežasčių, kurią įvardina autoriai, t.y. per mažą darbo užmokestį (Goštautaitė ir kt. 2018). Jei analizuojant detaliau, galime rasti ir daugiau faktorių, tokių kaip: sociodemografiniai rodikliai, organizaciniai ir socialiniai faktoriai darbovietėse. Peržvelgus visus straipsnius, yra matoma, jog pagrindinis veiksnys, darantis įtaką emigracijai yra nepasitenkinimas gaunamu mažu atlyginimu bei ieškojimas geresnių gyvenimo sąlygų svetur.

Emigracijos įtaka ekonomikai pagal įvairių šaltinių autorius yra vertinama skirtingai. Viena teigiamų emigracijos pasekmių yra mažesnis nedarbas (Kasnauskiene ir Kavalnis, 2021). Daroma prielaida, jog emigrantai mažina konkurenciją darbo vietų atžvilgiu, taip pat kyla realus darbo užmokestis. Visgi, skirtingai vertinama situacija turi ne tik teigiamų, bet ir neigiamų pasekmių. Emigracija sukelia „protų nutekėjimą“ (Remeikienė 2019). Tai reiškia, jog iš Lietuvos išvažiuoja gerai besimokantys studentai studijuoti prestižinėse mokyklose ar universitetuose, todėl Lietuvoje yra specialistų trūkumas. Bet dėl specialistų trūkumo, užimta specialisto darbo vieta yra geriau apmokama. Tai yra praradimas, tačiau yra prieštaraujama pirmajam šaltiniui, kuriame nustatyta, kad dauguma būsimų emigrantų ilgą laiką prieš išvykimą buvo neaktyvūs darbo rinkoje (Kasnauskiene ir Kavalnis, 2021). Daugelis emigrantų išvažiuoja dėl didesnio darbo užmokesčio (Karaša ir Čiegis, 2020), todėl negalima daryti prielaidos, jog „protų nutekėjimas“ yra opi problema. Didžioji dalis emigrantų neturi aukštojo išsilavinimo, todėl norėdami didesnių pajamų, važiuoja į šalis, kuriose už tą patį darbą apmokama daugiau. Taigi, emigracija daro įtaką Lietuvos ekonomikai tiek teigiamai, tiek neigiamai. Teigiami dalykai yra tokie, kad konkrečių specialistų atlyginimas kyla dėl tos srities darbuotojų išsilavinimo trūkumo. Taip pat įrodyta, jog emigracija trumpam skatina BVP augimą trumpuoju laikotarpiu (Kasnauskiene ir Kavalnis, 2021). Dar vienas teigiamas emigracijos veiksnys yra piniginiai pervedimai į gimtąją šalį. Neigiami dalykai yra darbo jėgos sumažėjimas ir „protų nutekėjimas“ (Remeikienė ir Gasparėnienė, 2019), todėl Lietuvoje trūksta kompetentingų specialistų, turinčių reikiamą išsilavinimą.

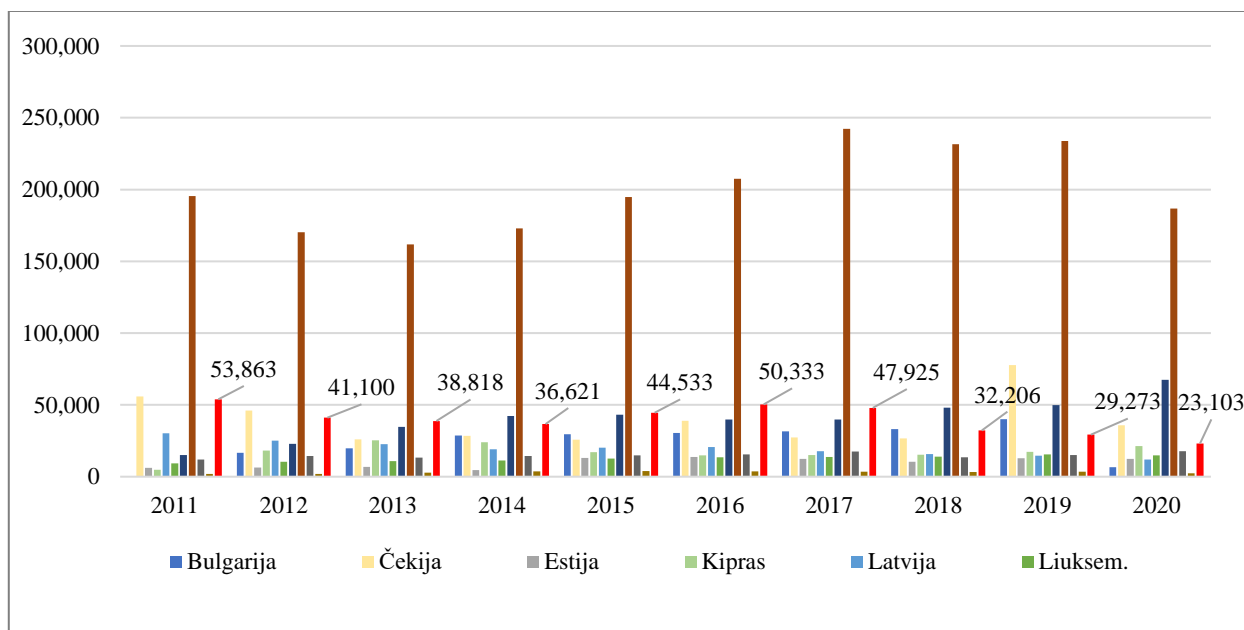
Emigracija yra viena pagrindinių kiekvienos šalies problemų, ne išimtis ir Lietuvos valstybė. Anot Šimanskienės ir Paužuolienės (2013), dažniausiai pabrėžiamos pasekmės – nutautėjimas ir šalies piliečių skaičiaus mažėjimas. Taip pat jaunosios kartos žmonių išvykimas į kitas šalis, kadangi šių padarinių metu mokesčiai yra nesurenkami šalies biudžetui, kai tuo tarpu, ilgainiui, tai gali būti kaip našta, suteikiant pagyvenusiems asmenims pensijas. Kita vertus, tenka susidurti su asmenų, turinčių aukštą kvalifikaciją praradimu ir šeimos problemomis: padidėja santuokų nutraukimo skaičius, paliekami vaikai bei sveikatos problemų turintys tėvai. Tačiau nepaisant neigiamų emigracijos padarinių, yra ir teigiamų: visuomeninės įtampos mažėjimas, kitose šalyse gyvenantys asmenys susipažįsta su skirtingomis kultūromis, įvairiais tautų papročiais. Kiti autoriai (Škuflić ir Vučković, 2018) teigia, kad emigracija skatina nedarbo lygio didėjimą išievių šalyse ir turi įtakos emigruojančios šalies darbo rinkai. Galiausiai, Shrestha (2017) teigė, jog emigracija turi įtakos žmogiškojo kapitalo praradimui dėl darbininkų išvykimų į kitas užsienio šalis. Tačiau ši pasekmė turi ir teigiamą pusę, nes išvykstantieji svetur, įgyja didesnes pajamas. Taigi, kiekvienas autorius išskiria skirtingas emigracijos pasekmes, tačiau galime išvengti ir panašumų: pirmieji ir tretieji autoriai mini tiek teigiamus, tiek neigiamus emigracijos padarinius. Pagrindinės emigracijos pasekmės – demografinės, nedarbas bei darbuotojų stoka. Taip pat, svarbus ir kitas emigracijos padarinys – socialinis. Artimieji paliekami užnugaryje, daugėja skyrybų šeimose ir laikui bėgant nyksta meilė savo tėvynei.

Apibendrinant galima teigti, jog emigracija yra viena ryškiausių šiuolaikinės Lietuvos problemų, tačiau remiantis skirtingomis nuomonėmis, ji turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Emigracijos apibrėžimas ir jos reikšmė yra žmonių judėjimas ir persikėlimas į kitą šalį. Emigracijos priežastys Lietuvos atveju yra specialybės tobulinimas, geresni darbo pasiūlymai svetur, noras uždirbti daugiau nei Lietuvoje. Pagrindinės emigracijos pasekmės yra darbo jėgos sumažėjimas, problemos šeimose, gyventojų skaičiaus sumažėjimas šalyje. Emigracijos įtaka Lietuvos ekonomikai teigiamai pasireiškia augančiu BVP ir kylančiu atlyginimu, tačiau sumažėja darbo jėgos, trūksta kompetentingų specialistų. Taip pat, emigracija prisideda prie greitesnio Lietuvių senėjimo, nes dauguma emigrantų yra jaunimas.

### **Emigracijos Lietuvoje ir ES šalyse analizuojamų duomenų pateikimas**

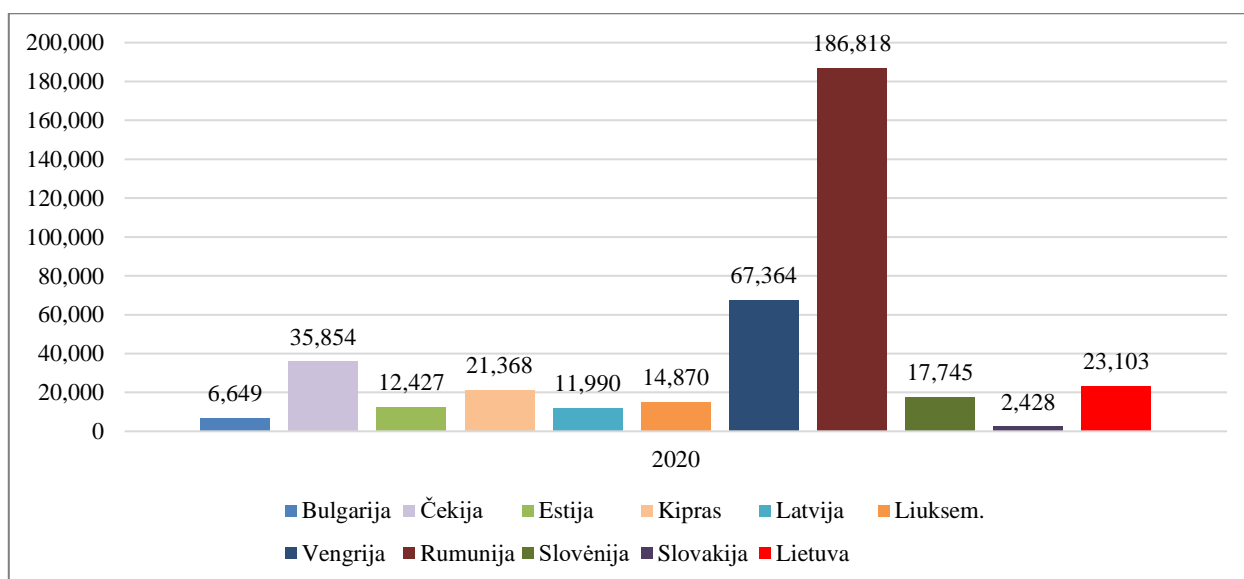
Analizuojant Lietuvos statistikos departamento (2021) ir Europos sąjungos šalių emigracijos duomenis Europos statistikos departamente (2022), galima pastebėti, jog šalyse, kurių BVP rodiklis ir bendras šalies plotas yra panašūs, migracijos skaičiai taip pat sąlyginai sutampa. Lyginant Lietuvos bei Čekijos emigracijos rodiklius, matoma, jog šių šalių emigrantų skaičius ženkliai nesiskiria. Vidutiniškai 2011-2020 m. laikotarpiu iš Lietuvos išvyko 44 tūkst. žmonių, iš Čekijos – 41 tūkst. Atsižvelgiant į šiuos duomenis bei šių šalių plotus (Lietuvos – 65,300 km<sup>2</sup>, Čekijos – 78 871 km<sup>2</sup>), galima daryti prielaidą, jog šalyse, kurios yra panašios plotu, emigracijos lygis sąlyginai nesiskiria. Tačiau lyginant Lietuvą su kitomis šalimis, kaip pavyzdžiui Kipru ar Slovakija, pateikti duomenys išsiskiria ir įvardintose ES šalyse migravusių iš šalies skaičius yra mažesnis nei Lietuvos. To priežastis galėtų būti didesnis/mažesnis šalies plotas bei

skirtingas BVP rodiklis nei Lietuvos. Tad remiantis šiais duomenimis, galima manyti, kad emigracijos skaičiui tiesioginę įtaką daro ne tik BVP rodiklis, bet ir bendras šalies plotas ir analizuojat šiuos duomenis reikėtų atsižvelgti į įvardintus rodiklius.



1 pav. Europos Sąjungos šalių ir Lietuvos emigrantų skaičius 2011-2020m. (parengta darbo autorių pagal ec.europa.eu)

Pirmajame grafike pateikiami 10 Europos sąjungos šalių, kurios pagal BVP yra panašios į Lietuvą (žr. 1 pav.). Šiame grafike vaizduojama Europos sąjungos šalių (pagal BVP) emigracija 2011-2020 m. Analizuojant duomenis matoma, jog Lietuva lyginant su kitomis, pasirinktomis ES šalimis yra viena iš turinčių didelį skaičių emigrantų, kiek daugiau už Lietuvą turi Čekija, o daugiausiai Rumunija. Remiantis šiais duomenimis, galima matyti, jog Lietuvos emigracijos rodikliai yra nepastovūs žiūrint į laikotarpį nuo 2011 m. iki 2020 m. Daugiausiai išvykusių iš Lietuvos buvo 2011 m. apie 54 tūkst. bei 2016-2017 m. apie 50 tūkst. gyventojų.

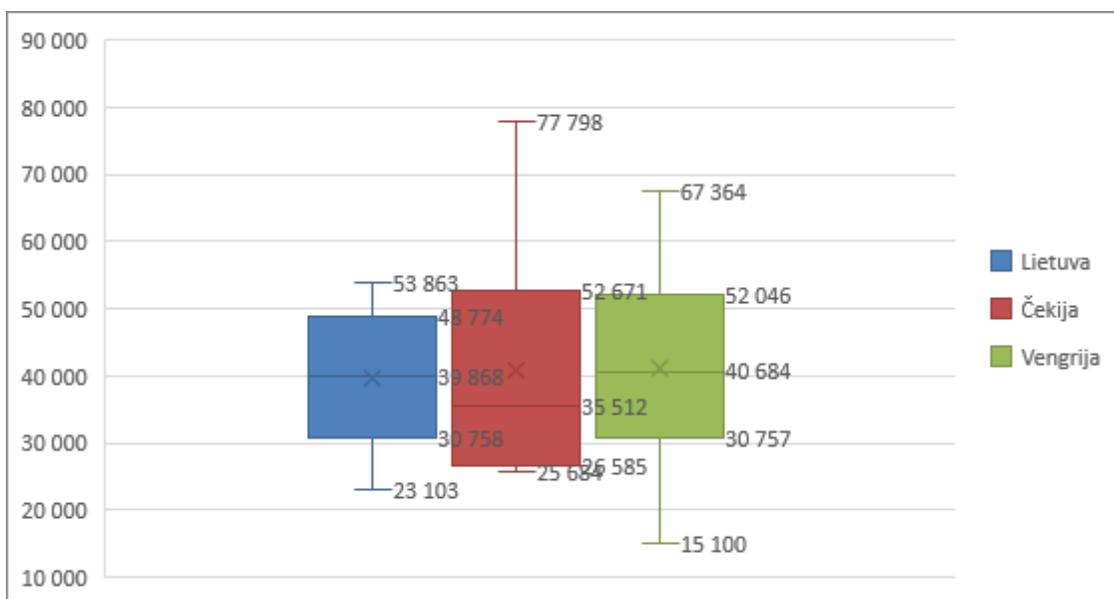


2 pav. Europos Sąjungos šalių ir Lietuvos emigrantų skaičius 2020 m. (parengta darbo autorių pagal ec.europa.eu)

Analizuojant tik 2020 m. duomenis nurodoma, jog emigrantų skaičius šiose šalyse svyravo nuo 2 428 tūkst. iki 186 818 tūkst. To priežastis, kaip minėta anksčiau, gali būti nevienodas šalies plotas bei esantis skirtumas tarp šalių BVP rodiklio. Lyginant Lietuvą su kitomis šalimis, tokiomis kaip Čekija ar Kipras, galima pastebėti, jog lietuvių emigracijos skaičius yra vidutinis, apie 23 tūkst. žmonių. Tačiau nagrinėjant pateiktus duomenis bendrai visų pasirinktų

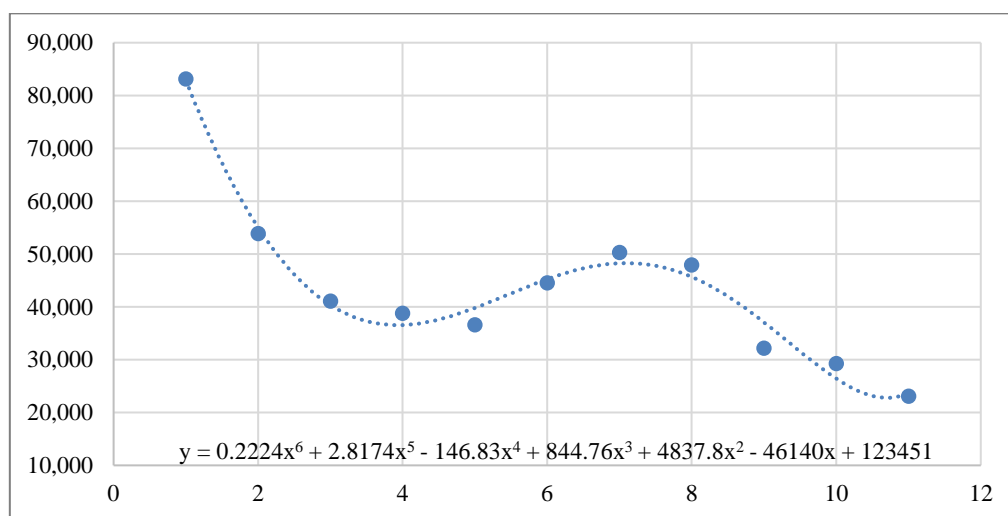


šalių, Lietuva ES šalių tarpe yra 7 pagal emigrantų skaičių. Tad galima daryti išvadą, jog šių šalių tarpe Lietuva turi sąlyginai aukštą emigracijos lygį (žr. 2 pav.).



3 pav. Pasirinktų Europos Sąjungos šalių ir Lietuvos emigracijos duomenų analizė (parengta darbo autorių pagal ec.europa.eu)

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis 1 pav. ir 2 pav. galima pastebėti, jog šalys, turinčios sąlyginai panašų emigracijos lygį vienaip ar kitaip yra susijusios. Analizėje (žr. 3 pav.) pastebėta, jog Lietuvos ir Vengrijos emigracijos rodikliai stipriai nesiskiria. Abejose šalyse emigracijos rodikliai, lyginant su daugiausiai ir mažiausiai išvykusių per 2011-2020 m. yra gana stabilūs. Tai reiškia, jog šių šalių vidutinis emigrantų skaičius iš esmės mažai keičiasi. Kita vertus, Čekijoje šie rodikliai yra kitokie. Daugiausiai išvykusiųjų skaičius per anksčiau įvardintą laikotarpį yra žymiai didesnis nei yra vidutiniškai, todėl galima manyti, jog šioje šalyje žmonės yra linkę labiau emigruoti, tad automatiškai vidutinis emigracijos lygis su kiekvienais metais yra didėjantis. Palyginus visų trijų šalių BVP rodiklius ir bendrą šalies plotą, matoma, jog Lietuva ir Čekija yra panašios šalies plotu ir nors 2 pav. matoma, jog emigracijos lygis 2020m. buvo panašus. Bendro laikotarpio analizėje pastebima, jog šių šalių emigracijos lygiai išsiskiria ir sąlyginai čekai yra labiau linkę emigruoti nei lietuviai. Tačiau lyginant Lietuvą su Vengriją pastebėta, jog šios šalys nėra panašios nei BVP rodikliu, nei bendru šalies plotu, bet emigracija bendrame laikotarpyje yra pasiskirsčiusi gana panašiai ir iš gautų duomenų galima daryti prielaidą, jog tiek lietuviai tiek vengrai yra vienodai linkę emigruoti dėl kitų priežasčių ar rodiklių, minėtų anksčiau.



4 pav. Lietuvos emigracijos sklaidos diagrama ir trendo lygtis (parengta darbo autorių pagal ec.europa.eu)

Taip pat nagrinėjant tik Lietuvos emigraciją pagal sudarytą sklaidos diagramą (žiūrėti 4 pav.), galima patvirtinti, jog šalyje emigracijos lygis yra nepastovus ir pagal diagramą linkęs mažėti. Tačiau, atsižvelgiant į gautą 2021 m. prognozę, vis dėlto matoma, jog tendencija emigruoti tikriausiai pradės didėti. Tai reiškia, jog emigracijos lygis šalyje gali pradėti augti.

Išanalizavus ir įvertinus gautus rezultatus iš Europos statistikos departamento apie emigraciją Lietuvoje ir ES šalyse, galima teigti, jog lietuviai lyginant su kitomis ES šalimis turi gana aukštą emigracijos lygį, kuris turėjo tendenciją mažėti, bet remiantis prognoze atlikta pagal laiko eilutės analize, matoma, jog emigracijos lygis šalyje 2021m. turėtų pradėti augti. Taip pat iš šios analizės, galima daryti prielaidą, jog šalys, kurios turi panašius BVP rodiklius ir/arba bendrą šalies plotą, dažniausiai turi panašų emigracijos lygį, nes šie rodikliai turi tiesioginę įtaką emigrantų kiekiui. Tačiau būtina atsižvelgti ir į tai, jog ne visada šie rodikliai gali padėti lyginant tam tikras šalis ir norint sužinoti sąsajas, siejančias jas ir jų bendrą problemą.

### Emigracijos priežasčių Lietuvoje taikomojo tyrimo metodika

**Tyrimo problema:** emigracija, kaip problema turi dvi dažniausias priežastis – ekonominė situacija ir/arba geopolitinė situacija, dėl kurios žmonės bėga iš šalies, siekdami geresnio gyvenimo. Anot Spinter tyrimų (2020) “Pagrindinėmis lietuvių emigravimo priežastimis laikomos ekonominės priežastys – finansinės laisvės paieškos, t.y. noras greitesniu būdu gauti didesnę atlyginimą, galėti patenkinti savo poreikius savęs nevaržant”. Spinter tyrimų ataskaitoje (2020) dar įvardinamos tokios priežastys, kaip geresnio išsilavinimo siekimas, siekis susipažinti su kitos šalies kultūra, gyventi kitokio klimato šalyje, emigravimas dėl meilės ar dėl prastos emocinės savijautos gimtojoje šalyje, kurioje jaučiamasi neįvertintu ir nereikalingu. Smilga ir kt. (2017) teigia, jog dar potenciali emigracijos priežastis gali būti socialinė nelygybė, nepasitikėjimas valstybe. Remiantis LNK reportažu, (2022) nuo sausio iki rugpjūčio iš Lietuvos išvyko jau 30 tūkst. asmenų – dukart daugiau nei pernai (2021) tuo pačiu metu 18 tūkst. iš jų – Lietuvos piliečiai. “Tai yra nerimą keliančios tendencijos, nes migracijos balansas, ypač Lietuvoje, pradėjo prastėti jau praeitais metais“, – „LNK Žinioms“ (2022) komentavo ekonomistas Žygimantas Mauricas. Emigracijos priežasčių keletas: daugiau išvyksta iš šalies, nes ir COVID-19 pandemijos ribojimų sumažėjo, įtakos turi nuotolinis darbas – ar dirbti iš namų Lietuvoje, ar saulėje Ispanijoje nėra skirtumo, dalį veikia ir geopolitinė situacija, karas, tad užtikrintumo ieškoma užsienyje. Emigruoti tenka ir dėl kainų šuolio. Atsižvelgiant į įvardintus šaltinius galima teigti, kad emigracija Lietuvoje tampa problema. Todėl šia tematika buvo sukurta apklausa, siekiant išsiaiškinti, kokios priežastys lemia emigracijos didėjimą Lietuvoje.

**Tyrimo objektas:** emigracijos priežastys Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas:** šios apklausos tikslas yra išsiaiškinti esmines priežastis, lemiančias lietuvių emigraciją.

**Tyrimo metodas ir jo pagrindimas:** anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl paprastumo ir galimybės efektyviai surinkti didelį respondentų atsakymų skaičių per trumpą laikotarpį. (Dikčius, 2011)

**Tyrimo respondentai ir jų pagrindimas:** pilnamečiai žmonės, kurie yra neseniai emigravę arba ruošiasi emigruoti. Ši respondentų grupė buvo pasirinkta dėl aktualumo problemos sprendimui. Pilnamečiai žmonės buvo pasirinkti dėl to kad jie atsako už save ir tik pilnamečių atsakymai yra tinkami šiam tyrimui.

**Tyrimo respondentų imtis ir jos pagrindimas:** sudaryta naudojantis statistinės imties skaičiavimo svetaine rasoft.com. Tyrimo duomenų klaidos tikimybė – 5%. Tyrimo duomenų patikimumas – 95%. Duomenų pasiskirstymas – 50%. Rekomenduojama imtis 377 respondentai.

**Tyrimo instrumentas ir jo sudarymas:** tyrimo instrumentas pateikiamas 1 priede. Tyrimo instrumentas sudarytas remiantis 1 lentele.

**Tyrimo organizavimo aprašymas:** anketinė apklausa buvo sudaryta internetinio puslapio surveymonkey.com. Tyrimas atliktas 2023 m. vasario 21 d. – kovo 7 d. Anketinės apklausos nuorodą platinome socialiniame tinkluose. Atliekant tyrimą buvo aptikta problema – dauguma respondentų pilnai neatsakė į anketos klausimus, juos praleido.

**Tyrimo etika:** tyrime naudojamas anonimiškumas. Duomenys niekur neviešinami. Buvo naudojami duomenys tik tie, kurie buvo surinkti (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

**Tyrimo demografinių duomenų pristatymas/aprašymas:** anketoje buvo pateikti 3 demografiniai klausimai, t.y. lytis, amžius ir išsilavinimas. Iš apklaustųjų respondentų 52% buvo vyrai ir 48% moterys. Galima teigti, kad buvo paimta gera abiejų lyčių reprezentacija apklausoje ir bendri rezultatai gerai reprezentuos realybę dėl lygaus lyčių skaičiaus. Daugiausiai apklausą užpildė respondentai kurių amžius buvo tarp 18-29 (51%) ir 30-44 metų (39%). Pagal tai galima manyti, jog daugiausiai nusprendžia emigruoti jaunesni žmonės. Remiantis anketos atsakymais, daugiausiai respondentų nusprendžia emigruoti turintys profesinį (44%) ir vidurinį išsilavinimą (24%).

**Tyrimo duomenų analizės metodai:** anketa buvo atlikta pasinaudojus surveymonkey.com internetiniu puslapiu. Duomenų analizei naudojome SPSS programą. Emigracijos statistikos duomenys buvo analizuojami laiko eilutės analizės metodu naudojantis Excel programa.

1 lentelė. Tyrimo klausimyno pagrindimas

Autoriai	Tiriamą objekto aspektas/ ką reikia sužinoti, norint išspręsti problemą?	Tyrimo klausimas(-ai) /teiginiai/galimi klausimų atsakymai
Smilga, E. ir kiti (2017)	Socialinė nelygybė	Kas lemia emigraciją Lietuvoje?
		Kodėl Lietuvoje vis dar galima pastebėti lyčių diskriminaciją?
Delfi, LNK žinios (2022)	Nepasitikėjimas valstybe, jos institucijomis	Kokios priežastys lemia nepasitikėjimą valstybe ir jos institucijomis?
		Kokia įtaką gyvenimo kokybei daro valstybinės institucijos?

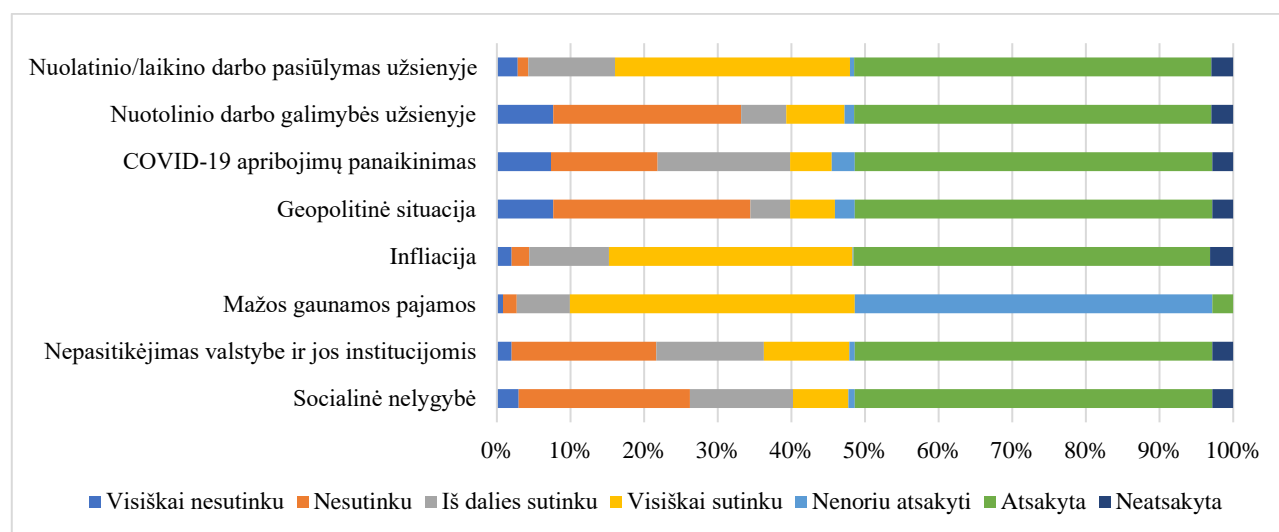
Spinter tyrimai (2020)	Mažos gaunamos pajamos	Kokios gaunamos pajamos skatina emigraciją?
		Kokios amžiaus grupės žmonės dažniau nusprendžia emigruoti?
	COVID-19 apribojimų sumažinimas	Ar COVID-19 apribojimų sumažinimas paskatino emigruoti lietuvius į kitas šalis?
	Nuotolinio darbo galimybės	Ar darbdavių požiūris į jaunimą yra priežastis dėl kurios nusprendžiama emigruoti?
	Geopolitinė situaciją(Ukrainos ir Rusijos karas)	Ar karas Ukrainoje, turi įtakos emigracijai Lietuvoje?
Infliacija	Ar dabartinis kainų šuolis Lietuvoje gali būti emigracijos priežastis?	

Remiantis pateiktos tyrimo analizės lentele, buvo sudarytas tyrimo instrumentas, kurio pagalba atlikta apklausa.

### Emigracijos priežasčių Lietuvoje duomenų analizė

Pasak Spinter tyrimų (2022), atliktame kokybiniame tyrime dalyvavę respondentai atskleidė pagrindines emigracijos priežastis, išvykusių lietuvių emigrantų į kitas šalis, susijusias su didesniu darbo užmokesčiu skirtingai nei Lietuvoje, studijomis užsienio šalyse bei atsakomybės Lietuvoje trūkumu. Taip pat, šiame tyrime nurodė ir keletą kitokių priežasčių – norą aplankyti ir pažinti kitą kultūrą ar aplinką bei naujų išmėginimų paieškas. Tačiau nedažnai apklaustieji nurodo išvykimą į kitas šalis dėl asmeninių priežasčių bei anglų kalbos įgūdžių tobulinimo. Taigi, remiantis Spinter tyrimų šaltiniu, emigracijos priežasčių Lietuvoje analizavimas yra aktualus dalykas šiuolaikinėje Lietuvos visuomenėje.

Atliktame tyrime, vyriškos lyties respondentų sudarė 52 proc., kai tuo tarpu moteriškos lyties – 48 proc. Atsižvelgiant gautaisiais duomenimis, galima teigti, kad lyčių pasiskirstymas yra lygiavertis respondentų skaičiui. Kita vertus, daugiausia tyrime apklaustųjų buvo vyrai. Analizuojant surinktų duomenų dažnius, vyrų dažnis sudaro 179, o moterų – 165. Remiantis šiais duomenimis, daroma išvada, jog tarp lyčių pasiskirstymo dažnių yra nedidelis skirtumas bei, kaip buvo minėta, pasiskirstymas tarp lyčių yra lygiavertis. Apibendrinant, remiantis gautaisiais duomenimis, daugiausia apklaustųjų, išvykusių į kitas šalis, sudaro vyrų lytis, tačiau tarp išvykusiųjų lyčių pasiskirstymo yra nedidelis skirtumas, tad atliktas tyrimas yra tolygus visų respondentų skaičiui. Daugiausia apklaustųjų sudarė jaunojo amžiaus žmonių tarp 18-29 m. Šių respondentų atliktoje anketinėje apklausoje buvo daugiau nei 50 proc. Kitą amžiaus grupę (30-44 m.) sudarė kiek mažiau nei jaunesnioji amžiaus grupė – 38,7 proc. Analizuojant nurodytų amžiaus grupių dažnius, pirmosios amžiaus grupės dažnis yra 177, o antrosios – 133. Remiantis gautaisiais tyrimo duomenimis, galima teigti, kad ryškiausia išvykusiųjų amžiaus grupės žmonių yra 18-29 m. ir sudaro nemažą skirtumą tarp pirmosios ir antrosios amžiaus grupių emigrantų. Kita vertus, mažiausiai išvyksta į kitas šalis 45-59 m. bei 60 ir daugiau metų turinčių žmonių, kurie atitinkamai sudaro 9,6 proc. ir mažiau nei 1 proc. Analizuojant šių amžiaus grupių dažnius, trečiosios amžiaus grupės dažnis siekia 33, kai tuo tarpu ketvirtosios – tik 1. Apibendrinant, daroma išvada, kad išvykusiųjų amžiaus grupės yra pasiskirsčiusios netolygiai bei yra išvelgiamas nemažas skirtumas tarp vaizduojamų emigrantų amžiaus grupių. Daugiausia emigrantų sudaro jauniausioji amžiaus grupė (18-29 m.), tačiau vyresnioji amžiaus grupė (30-44 m.), taip pat, užima dalį svarbios pozicijos atsižvelgiant gautaisiais duomenimis. Kita vertus, mažiausiai išvykusių į kitas užsienio šalis sudaro senyvo amžiaus žmonės (45-59 m.; 60 ir daugiau m.).



5 pav. Anketinės apklausos klausimo „Dėl kokių priežasčių išvykote?“ atsakymai (proc.). (sudaryta darbo autorių)

5 pav. pateikiamos respondentų emigravimo priežastys. Kaip matyti, labiausiai emigrantai visiškai sutiko su šiomis išvykimo į kitą šalį priežastimis: nuotolinio/laikino darbo pasiūlymas užsienyje (62 proc.), infliacija (64,2 proc.) bei mažos gaunamos pajamos (75,2 proc.). Nagrinėjant nurodytų dažniausiai pasitaikiusių emigracijos priežasčių

dažnius, atitinkamai yra 225, 233 ir 273 dažniai. Kita vertus, išvykusieji labiausiai nesutiko su šiomis emigravimo priežastimis: nuotolinio darbo galimybės užsienyje (49,6 proc.), geopolitinė situacija (52,1 proc.), nepasitikėjimas valstybe ir jos institucijomis (38,3 proc.) bei socialinė nelygybė (45,2 proc.). Nagrinėjant nurodytų teiginių dažnius, atitinkamai siekia 180, 189, 139 ir 164 dažnius. Be to, diagramoje išryškėja dalies respondentų nenorėjimas atsakyti dėl mažų gaunamų pajamų išvykimo priežasties. Apibendrinant, remiantis gautaisiais duomenimis daroma išvada, kad labiausiai išryškėjusi emigrantų išvykimo priežastis yra mažos gaunamos pajamos Lietuvoje, tačiau svarbu paminėti ir nuolatinio/laikino darbo pasiūlymo užsienyje bei infliacijos priežastis, kadangi, atsižvelgiant nurodytais skaičiais, šios emigracijos priežastys, taip pat, atlieka svarbų vaidmenį. Tuo tarpu mažiausiai reikšmingos emigracijos priežastys yra nepasitikėjimas valstybe ir jos institucijomis, socialinė nelygybė, nuotolinio darbo galimybės užsienyje bei geopolitinė situacija, tačiau, nors nurodytos priežastys apklaustųjų išvykusiųjų nuomone nėra susijusios su emigracija, galima manyti, kad šios išvykimo priežastys vis tiek egzistuoja atsižvelgiant į visų respondentų skaičių.

2 lentelėje pateikiamos emigracijos priežasčių vidurkis ir standartinis nuokrypis. Labiausiai išryškėjančios emigracijos priežastys pagal aritmetinį vidurkį yra nuotolinio/laikino darbo pasiūlymas užsienyje (3,54), infliacija (3,56) ir mažos gaunamos pajamos (3,72). Nagrinėjant nurodytų išvykimo priežasčių gautus duomenis, galima teigti, kad respondentai emigrantai geriausiai buvo linkę sutikti su šiais įvardintais emigracijos priežasčių teiginiais. Kita vertus, tiek nuotolinio darbo galimybių užsienyje, tiek geopolitinės situacijos priežasčių aritmetinis vidurkis siekia 2,37, tačiau žvelgiant į šį skaičių, galima manyti, kad išvykusieji labiausiai buvo linkę nesutikti su šiais teiginiais. Aptariant likusias emigracijos priežastis, nurodytas diagramoje, pagal aritmetinį vidurkį, galima teigti, kad tyrimo dalyviai buvo linkę tiek sutikti, tiek nesutikti su nurodytais teiginiais, remiantis gautaisiais skaičiais. Taigi, kaip ir buvo minėta, pagrindinės respondentų išvykimo priežastys – nuotolinio/laikino darbo pasiūlymas užsienyje, infliacija bei mažos gaunamos pajamos. Tačiau, tyrimo dalyviai emigrantai labiausiai nesutiko su nuotolinio darbo galimybių užsienyje ir geopolitinės situacijos priežasčių teiginiais.

**2 lentelė. Išvykimo priežasčių skaitinės charakteristikos**

Išvykimo priežastys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mažos gaunamos pajamos	3,72	0,62
Infliacija	3,56	0,77
Nuolatinio/ laikino darbo pasiūlymas užsienyje	3,54	1,02
Nepasitikėjimas valstybe ir jos institucijomis	2,78	0,91
Covid-19 apribojimų panaikinimas	2,64	1,07
Socialinė nelygybė	2,59	0,88
Nuolatinio darbo galimybės užsienyje	2,37	0,83
Geopolitinė situacija	2,37	1,07

Analizuojant mažų gaunamų pajamų ir infliacijos emigracijos priežastis, standartinis nuokrypis atitinkamai sudaro 0,62 ir 0,77. Remiantis šiais nurodytais skaičiais, galima teigti, kad standartinis nuokrypis yra nedidelis ir gautųjų atsakymų duomenys labiau linkusios išsiskirti pagrindinėmis atsakymų grupėmis. Nagrinėjant likusias išvykimo priežastis pagal standartinį nuokrypį, galima teigti, jog standartinis nuokrypis yra vidutiniškas, remiantis gautaisiais skaičiais. Taigi, daroma išvada, kad analizuojamiems skaičiams reikėtų gilesnės analizės, nes pateiktame grafike standartinis nuokrypis yra pasiskirstęs įvairiais skaičiais.

Siekiant išsiaiškinti kaip pasiskirstė emigrantų apklausos atsakymai, SPSS programa atliktas kryžminimas tarp klausimų. Sukryžminus klausimus, ar jūsų apsisprendimui emigruoti įtaką turėjo socialinė nelygybė ir ar nepasitikėjimas valstybe turėjo įtakos emigracijai, gauti apklausos atsakymų rezultatai parodė (žiūrėti 3 lentelę) vieningą nuomonę į šiuos klausimus. Didžiausioji dalis respondentų (123 iš 344) mano, jog įtakos jų apsisprendimui emigruoti šie teiginiai neturėjo. Visgi, apie 60 respondentų pasisakė, jog iš dalies sutinka su teiginiu. Tai reiškia, kad šie klausimai yra labiau vertinami neigiamai, kaip galimos emigracijos priežastys, todėl galima teigti, jog socialinė nelygybė ir nepasitikėjimas valdžia nebuvo esminės išvykimo priežastys.

**3 lentelė. Socialinės nelygybės ir nepasitikėjimo valstybe pasiskirstymas (sudaryta darbo autorių)**

		Nepasitikėjimas valstybe ir jos institucijomis					Iš viso
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku	Nenoriu atsakyti	
Socialinė nelygybė	Visiškai nesutinku	9	8	2	1	1	21
	Nesutinku	2	123	21	17	1	164
	Iš dalies sutinku	3	6	69	21	1	100
	Visiškai sutinku	0	1	10	41	1	53
	Nenoriu atsakyti	0	1	2	2	1	6
Iš viso		14	139	104	82	5	344

4 kryžminėje lentelėje lyginamos dvi galimos emigracijos priežastys, t.y. infliacija ir mažos gaunamos pajamos. Net 215 respondentų visiškai sutiko su šiais teiginiais, jog šie yra esminės emigracijos priežastys. Tai reiškia, jog mažos

gaunamos žmonių pajamos galėjo privesti prie noro uždirbti daugiau, todėl buvo pasirinktas kelias į užsienį. Infliacija, turėjo panašią įtaką kaip ir mažos pajamos, todėl tai taip pat yra esminė emigracijos priežastis.

**4 lentelė. Infliacijos ir mažų gaunamų pajamų pasiskirstymas (sudaryta darbo autorių)**

		Infliacija					Iš viso
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku	Nenoriu atsakyti	
Mažos gaunamos pajamos	Visiškai nesutinku	4	0	1	1	0	6
	Nesutinku	9	2	1	0	0	12
	Iš dalies sutinku	1	5	28	17	0	51
	Visiškai sutinku	0	11	45	215	1	272
Iš viso		14	18	75	233	1	341

Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindinės išvykimo iš Lietuvos priežastys yra mažos gaunamos pajamos, geresnės darbo galimybės užsienyje bei infliacija. Tačiau, pagrindinės mažiausiai pasitaikančios yra šios emigracijos priežastys: nepasitikėjimas valstybe ir jos institucijomis, socialinė nelygybė bei geopolitinė situacija (pvz., karas Ukrainoje).

### Išvados

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima daryti išvadą, kad emigracija yra žmonių judėjimas iš vienos šalies į kitą, kuri vyksta dėl geresnių darbo pasiūlymų ir noro uždirbti daugiau nei Lietuvoje. Nors emigracija turi ir teigiamų padarinių, tačiau labiau dominuoja neigiami padariniai, tokie kaip mažėjanti darbuotojų rinka bei proto „nutekėjimas“.

2. Emigracija Lietuvoje paskutiniaisiais duomenimis mažėja, tačiau tebėra išliekanti problema. Lyginant su kitomis Europos šalimis, kurios turi demografinių ar ekonominių panašumų, emigracija Lietuvoje nėra didžiausia, tačiau didesnė nei kitose Baltijos šalyse.

3. Išanalizavus anketinės apklausos duomenis, galima daryti prielaidą, jog dažniausios emigracijos priežastys yra geresnės darbo galimybės užsienyje bei didesnis darbo užmokestis. Nors Lietuva dar pilnai nepriylgsta Vakarų Europos šalims, tačiau galima tikėtis, kad emigracija lėtai mažės gerėjant Lietuvos ekonominei situacijai.

### Literatūra

1. Beauchemin, C., Caron, L., Haddad, M., & Temporal, F. (2021). International migration: what is measured (and what is not). *Population & Sociétés*, 594, 1–4.
2. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas. [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
3. Europos statistikos departamentas. (2022). *Emigracija*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00177/default/table?lang=en>
4. Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., Milašauskienė, Ž., Bareikis, K., Bertašiūtė, E., & Mikelionienė, G. (2018). Migration intentions of Lithuanian physicians, nurses, residents and medical students. *Health Policy* (Amsterdam, Netherlands), 122 (10), 1126–1131. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.07.001>
5. Gretzinger, J., Sayer, D., Justeau, P., Altena, E., Pala, M., Dulias, K., Edwards, C. J., Jodoin, S., Lacher, L., Sabin, S., Vāgene, Ā. J., Haak, W., Ebenesersdóttir, S. S., Moore, K. H. S., Radzevičiute, R., Schmidt, K., Brace, S., Bager, M. A., Patterson, N., ... Schiffels, S. (2022). The Anglo-Saxon migration and the formation of the early English gene pool. *Nature*, 610 (7930), 112–119.
6. Karaša, D., & Čiegis, R. (2020). Migracijos Priežastys, Tendencijos Ir Pasekmės. *Regional Formation & Development Studies*, 30 (1), 31–40.
7. Kasnauskienė, G., & Kavalnis, R. (2021). Does Emigration Hurt the Economy? Evidence from Lithuania. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 12 (2), 440–458.
8. Laskienė, D., Zykiene, I., & Verdnikovaite, P. (2020). Assessment of the Impact of Income Inequality on Population's Migration. *Engineering Economics*, 31 (5), 547–557. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.5.25193>
9. Lietuvos statistikos departamentas. (2021). *Tarptautinė migracija*. <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai-2021/gyventoju-migracija/tarptautine-migracija?fbclid=IwAR3js75RpE59-8QFW3pKTLJ2kRNNifRqvpokzmRyVc9YV1VhJWh431ewUbI>
10. Lietuvos statistikos departamentas. (2023). *Nuolatinių gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes miestuose*. [https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/10534918/Nuolatiniai\\_gyv\\_sk\\_pagal\\_lyti\\_amz\\_gr\\_2023\\_isankst.xls](https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/10534918/Nuolatiniai_gyv_sk_pagal_lyti_amz_gr_2023_isankst.xls)
11. LNK. (2022). *Lietuvoje – didžiausia emigracija per trejus metus: mano, kad bus tik blogiau*. <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/lietuvoje-didziausia-emigracija-per-trejus-metus-mano-kad-bus-tik-blogiau.d?id=91445845>
12. Remeikienė, R., & Gasparėnienė, L. (2019). Assessment of the Impact of Emigration on the Origin Economy. *Business: Theory & Practice*, 20, 187–195.
13. Shrestha, S. A. (2017). No Man Left Behind: Effects of Emigration Prospects on Educational and Labour Outcomes of Non-migrants. *Economic Journal*, 127 (600), 495–521.
14. Smilga, E., Laurinavičius, A., & Laurinavičius, A. (2017). Efektyvios strategijos: modernus teorinis požiūris ir emigracijos problemų sprendimas. *Public Administration* (16484541), 1/2(53/54), 22–33.

15. Spinter tyrimai. (2020). *Visuomenės požiūrio į migracijos procesus ir jo kaitą Covid-19 kontekste tyrimas*. [https://www.renkuosilietuva.lt/file/repository/Ataskaita\\_IOM\\_COVID\\_kontekstas\\_2020.pdf](https://www.renkuosilietuva.lt/file/repository/Ataskaita_IOM_COVID_kontekstas_2020.pdf)
16. *SurveyMonkey*. SurveyMonkey - Free online survey software and questionnaire tool
17. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2013). Emigracija Lietuvoje: Priežastys Ir Padariniai. *Regional Formation & Development Studies*, (9), 146–156.
18. Škuflić, L., Vučković, V. (2018). The effect of emigration on unemployment rates: the case of EU emigrant countries. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 31 (1), 1826-1836.
19. Tripunoska, M. (2022). Migration in the 21st Century -- the Only Constant in Human History and What Can We Expect? *Vizione*, 39, 331–341.
20. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybinių tyrimų etika iš *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*, 2017, 332–367. Vilnius.

## ANALYSIS OF THE CAUSES OF EMIGRATION IN LITHUANIA

The purpose of the article is to discuss the problem of emigration in Lithuania, to conduct research and analyze the obtained results and to present the reasons why the problem of emigration still exists in Lithuania. Data analysis is also performed to see the current situation and compare it with other EU countries. All this is done with the aim of understanding the problem, so that Lithuania as a state can solve the problem efficiently and non-destructively. A survey of people who emigrated or are preparing to emigrate was used for the research of this work. A time series method was used to analyze the emigration data. After analyzing the migration data, it can indeed be said that migration in Lithuania has been decreasing since 2016. until 2020 (latest available data) but it is worth mentioning that this is possibly a data anomaly, especially in 2019 and 2020. due to Covid-19 restrictions and the "Brexit" situation - the United Kingdom, which is the main direction of Lithuanian emigration. Summarizing the results of the survey, it can be seen that according to the surveyed respondents, the most frequent answer is low income. This answer is not unexpected, due to the current and former Lithuanian labor market, average and minimum wages.

Keywords: Emigration, causes of emigration, research.

*Teisės mokslo krypties straipsniai***SPECIALISTO IŠVADOS IR EKSPERTIZĖS AKTO VERTINIMO  
YPATUMAI BAUDŽIAMAJAME PROCESĖ***Antanas Brazdauskas (stud.), vadovė Nerija Kovalenkoviėnė**Kauno kolegija*

**Anotacija.** Specialiosios žinios – tai procesinis pažinimo metodas, kurio turinį sudaro aukštesnis nei vidutinis žmogaus veikloje naudojamas žinių lygis, reikalingas informacijai, siejamai su byla, atskleisti ir suvokti, tai procesinė realizavimo forma, atitinkanti eksperto ar specialisto kompetenciją<sup>7</sup>. Nuo eksperto ar specialisto pritaikytų turimų specialiųjų žinių baudžiamąjį proceso metu priklauso sėkmingas nusikalstamų veikų ištyrimas. Šiuolaikiniame pasaulyje siekiant kuo tiksliau bei operatyviau nustatyti nusikalstamos veikos įvykdymo aplinkybes bei iširti nusikalstamą veiką kyla neišvengiamas specialiųjų žinių poreikis baudžiamajame procese. Tiriant nusikalstamą veiką labai svarbu panaudoti ne tik naujausias technines priemones, mokslo pasiekimus bei žmogiškąją patirtį, bet ir visa tai atlikti kuo operatyviau ir profesionaliau, nesudarant galimybės prarasti svarbius įkalčius nusikalstamos veikos ištyrimui. Teismo ekspertizės ir specialisto išvados sąsajos tema yra labai aktuali tiek moksliniu požiūriu, tiek teoriniu bei praktiniu probleminiu pobūdžiu. Todėl šios temos analizavimas yra labai svarbus siekiant išsiaiškinti šių procesinių veiksmų vertinimo ypatumus bei pateikti praktinių problemų išvalgas. Šiuo straipsniu siekiama išanalizuoti esminius teismo ekspertizės ir specialisto išvados vertinimo ypatumus. Pirmoje dalyje teoriniu aspektu tiriama specialių žinių samprata ir jos panaudojimo formos: eksperto atliekamos ekspertizės ir specialisto pateikiamos išvados. Antroje dalyje analizuotos specialių žinių pateikimo formos, analizuotas specialistų bei ekspertų procesinis statusas, o taip pat ekspertizė ir išvadų vertinimas teisme. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados.

**Raktiniai žodžiai:** specialios žinios, ekspertizės aktas, išvada.

**Įvadas**

Teismo ekspertizės ir specialisto išvados sąsajos tema yra labai aktuali tiek moksliniu požiūriu, tiek teoriniu bei praktiniu probleminiu pobūdžiu. Todėl šios temos analizavimas yra labai svarbus siekiant išsiaiškinti šių procesinių veiksmų vertinimo ypatumus bei pateikti praktinių problemų išvalgas.

**Tyrimo objektas.** Šio baigiamojo darbo tyrimo objektas yra teismo ekspertizės ir specialisto išvados vertinimas baudžiamajame procese.

**Tikslas.** Temos pavadinimas atspindi ir pagrindinį darbo tikslą — atskleisti esminius teismo ekspertizės ir specialisto išvados teorinius ir praktinius aspektus.

**Uždaviniai.** Pagrindiniai mano baigiamojo darbo uždaviniai yra:

1. Atskleisti specialiųjų žinių šiuolaikinę sampratą bei jų paskirtį baudžiamajame procese.
2. Apibrėžti teismo ekspertizės ir specialisto išvados sampratą bei jos ypatumus baudžiamajame procese.
3. Atlikti praktinę analizę ir išanalizuoti specialisto išvados ir ekspertizės akto svarbą, privalumus ir trūkumus.

**Tyrimo metodai.** Rengiant šį darbą, vienas pagrindinių taikytų metodų yra literatūros analizavimo metodas, kurio pagalba galėjau atskleisti teismo ekspertizės ir specialisto išvados esminius aspektus, pagrindines sąvokas bei bruožus. Naudojant istorinį metodą bus apžvelgta eksperto ir specialisto raida atskirais laikotarpiais, kriminalistikos raidos etapai. Empirinis (anketavimo) tyrimo metodas padės atskleisti specialių žinių formų panaudojimą praktikoje bei su tuo susijusias problemas. Analizuojant ekspertizės akto vertinimą vartojami sisteminis bei loginis metodai.

**Specialių žinių samprata ir paskirtis**

2002 m. spalio 29 d. pirmą kartą Lietuvos teisės akte buvo pateiktas specialių žinių apibrėžimas. Lietuvos Respublikos teismo ekspertizės įstatymo 3 straipsnyje buvo nurodyta: „specialios žinios – išsilavinimo ir specialaus pasirengimo arba profesinės veiklos dėka įgytos išsamios mokslo, technikos, meno ar bet kokios kitos žmonių veiklos srities žinios, reikalingos ekspertizei atlikti“<sup>8</sup>. Tuo tarpu teisės mokslininkas pateikia tokį specialiųjų žinių apibrėžimą – „tai mokslo, technikos ar bet kurios kitos žmogaus veiklos srities žinios, sukauptos įgyjant išsilavinimą, specialiai studijuojant arba užsiimant profesine veikla ir naudojamos siekiant gauti įrodomąją ar kitą informaciją, būtiną nusikalstamai veikai iširti“<sup>9</sup>.

Šiuo metu galiojančiame Lietuvos Respublikos Baudžiamąjį proceso kodekse (toliau tekste – LR BPK) išlieka trys pagrindinės specialiųjų žinių panaudojimo formos – ekspertizė, specialisto tyrimas ir specialisto dalyvavimas atliekant tyrimo veiksmus.<sup>10</sup> K. Stungys, nagrinėdamas procesinę prasmę specialiųjų žinių sampratą, apibūdina

<sup>7</sup> Stungys K. (2004) Specialių žinių samprata ir panaudojimo ypatumai. *Jurisprudencija*, 52(44), 81.

<sup>8</sup> Lietuvos teismo ekspertizės įstatymas, Valstybės žinios, 2002-11-22, Nr. 112-4969, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.193737>.

<sup>9</sup> Ancelis, P. (2011). *Tyrimo veiksmai baudžiamajame procese. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. 51p.

<sup>10</sup> Burda, R. Juškevičiūtė, J. „Specialiųjų žinių naudojimo formų Lietuvos baudžiamajame procese optimizavimas“ *Jurisprudencija*. Mokslo darbai. 2006. <file:///C:/Users/Dovilė/AppData/Local/Temp/2795-5920-1-SM.pdf>. 19p.

specialiąsias žinias kaip procesinį pažinimo metodą, kurio turinį pagrįsde sudaro aukštesnio lygio veikloje naudojamos žinios nei paprastai, kurios reikalingos informacijai, siejamos su byla, padeda atskleisti ir suvokti, kaip procesinę realizavimo formą, atitinkančią eksperto ar specialisto kompetenciją.<sup>11</sup> Tiek J. Juškevičiūtės ir K. Stungio nuomone – „kreiptinas dėmesys, kad skirtingų specialiųjų žinių subjektų, specialisto ir eksperto, atskyrimo problematika kilo būtent, įsigaliojus naujam LR BPK, kur buvo pakeistos specialisto funkcijos nagrinėjamo aspektu iš esmės pakeitė specialiųjų žinių panaudojimo tiriant nusikaltimus reglamentavimą, tačiau specialiųjų žinių skleidėjai ir toliau liko tie patys baudžiamojo proceso dalyviai: ekspertai ir specialistai. Viena iš didžiausių specialiųjų žinių panaudojimo reglamentavimo naujovių – specialisto vaidmens tiriant nusikaltimus išplėtimas.“<sup>12</sup>

Siekiant visapusiškai ir pilnai atskleisti nusikalstamas veikas būtinas specialiųjų žinių panaudojimas, kurias, priklausomai nuo žinių subjekto galima padalinti į dvi rūšis. Pirmajai priskiriamos dažniausiai ikiteisminio tyrimo įstaigoje dirbančio pareigūno profesinės žinios, kurios pateikiamos kaip specialisto išvada, o taip pat ir tokių specialistų kaip psichologo, vaiko teisių apsaugos specialisto dalyvavimas atliekant tyrimo veiksmus. Tačiau ne visuomet jų pakanka, todėl telkiamasi specialistų, turinčių profesinių žinių, pagalba. Kita specialiųjų žinių pateikimo forma, kuri baudžiamajame procese vertinama kaip tiksliausia specialiųjų žinių pateikimo forma – ekspertizė.

Specialiųjų žinių taikymas – procesas, kuris gali būti suprantamas dvejopai „plačiau suprantant šį procesą galima sakyti, kad jį sudaro ne tik subjekto, turinčio specialiųjų žinių, veiksmai, bet ir kitų procese dalyvaujančių ir su specialiųjų žinių taikymu susijusių subjektų veiksmai. Siauriau suprantant – procesas yra tik specialiųjų žinių turinčio asmens veiksmai, atliekant tyrimą“.<sup>13</sup> Šiame darbe aptariamas procesas bus suprantamas plačiau, nes vertinamas bus baudžiamojo proceso kontekste. Literatūroje, įvardijant specialiųjų žinių taikymo formas, taip pat atsižvelgiama į tai, ar įstatymų leidėjas specialiųjų žinių turinčių asmenų veiklos dėka gautus rezultatus pripažino savarankiškais įrodymais arba savarankiška įrodomosios informacijos rūšimi“.<sup>14</sup>

Apibendrinant specialiųjų žinių sampratą ir paskirtį, galima teigti, jog tai specialiosios žinios naudojamos siekiant gauti įrodomąją ar kitą informaciją, būtiną nusikalstamai veikai iširti. Šių žinių realizavimas baudžiamajame procese aiškiai reglamentuojamas įstatymo, tačiau dėl procesinės formos panaudojimo vėliau bus pateikiami probleminiai aspektai.

### **Teismo ekspertizės ir specialisto išvados ypatumai**

Specialiųjų žinių taikymas gali turėti keletą skirtingų procesinių formų: specialistui dalyvaujant ikiteisminio tyrimo veiksmuose, specialistui atliekant paskirtą objektų tyrimą ir surašant specialisto išvadą, ekspertui atliekant ekspertizę bei surašant ekspertizės aktą. Taip pat, remdamasis LR BPK 286 straipsnio 1 dalies norma, teismas turi teisę byloje ekspertizę paskirti savo iniciatyva arba teisminiame bylos nagrinėjime dalyvaujančių proceso dalyvių prašymu. Nors pagal LR BPK ikiteisminio tyrimo ir teismo bylos nagrinėjimo metu ekspertizės nėra privalomos, tačiau atskirose baudžiamosiose bylose, dėl jų specifikos, ekspertiniai tyrimai yra būtini.

Taiigi, žodis „ekspertizė“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „ekspertus“ – prityręs, įgudęs. Ekspertas baudžiamajame procese yra specialiųjų žinių turintis asmuo, kurį ikiteisminio tyrimo teisėjas ar teismas įstatymo nustatyta tvarka paskiria atlikti ekspertizę.<sup>15</sup> „Ekspertizė – tai pažinimo procesas, kuriame naudojamos specialios, mokslu paremtos žinios, padedantis tirti nusikaltimus ar nagrinėti baudžiamąsias bylas teisme“.<sup>16</sup> Šiuo procesiniu veiksniu siekiama nustatyti turinčias bylai reikšmę aplinkybes (faktus), ikiteisminio tyrimo teisėjo arba teismo pavedimu, įstatymo nustatyta tvarka asmuo, turintis specialiųjų žinių, atlieka specialius tyrimus ir šio tyrimo rezultatus fiksuoja ekspertizės akte, kuris turi savarankišką įrodomąją reikšmę“.<sup>17</sup> Ekspertizės gali būti skiriamos, kai siekiant nustatyti tiesą baudžiamojoje byloje, būtina iširti tam tikras aplinkybes, panaudojant bet kurios srities mokslo, technikos, meno, amato ar kitų sričių specialias žinias atliekant ikiteisminį tyrimą ir nagrinėjant baudžiamąją bylą teisme.

„LR BPK 208 str. numato, jog ekspertizė skiriama tais atvejais, kai ikiteisminio tyrimo teisėjas ar teismas nusprendžia, jog nusikalstamos veikos aplinkybėms nustatyti būtina atlikti specialų tyrimą, kuriam reikalingos mokslo, technikos, meno ar kitos specialios žinios. Kokios tai aplinkybės, kurios reikalauja specialaus tyrimo atlikimo, baudžiamojo proceso įstatymas nedetalizuoja. Tačiau LR BPK komentare nurodyta, kad būtinumas skirti ekspertizę atsiranda tuomet, kai neįmanoma ar netikslinga pasinaudoti specialisto atliekamu objektų tyrimu ir išskiriami tokie atvejai, kai ikiteisminio tyrimo metu turėtų būti paskiriama ekspertizė:

- kai objektų tyrimo metu objektai gali būti sunaikinti, sugadinti arba pakeisti taip, kad vėliau nebus galima atlikti jų pakartotinį tyrimą;

- kai atlikto objektų tyrimo rezultatai prieštarauja kitai ikiteisminio tyrimo medžiagai“.<sup>18</sup>

Taip pat ekspertizės skyrimo tikslingumas detalizuotas Lietuvos Respublikos generalinio prokuroro 2011 m. sausio 18 d. įsakymu Nr. I-14 patvirtintose rekomendacijose „Dėl užduočių specialistams ir ekspertams skyrimo“, kur

<sup>11</sup> Stungys, K. *Supra note 1*

<sup>12</sup> Juškevičiūtė J. Specialisto instituto raida Lietuvos baudžiamajame procese // *Jurisprudencija*, 2005, Nr. 76(68), p. 13–20.

<sup>13</sup> Stungys, K. *Op. Cit 5*

<sup>14</sup> *Ibid*

<sup>15</sup> *Ibid*

<sup>16</sup> Juškevičiūtė J. Specialiųjų žinių panaudojimas tiriant nusikaltimus: būklė ir perspektyvos“ *Daktaro disertacija*, 1998.

<https://repository.mruni.eu/handle/007/15684>

<sup>17</sup> Ancelis, P. *Supra note 3*

<sup>18</sup> Abramavičius, A., Aidukas, ir kiti (2010), Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras, III tomas. Vilnius: Registrų centras, p. 557



numatyti trys atvejai, kai rekomenduojama, jog esant LR BPK 208 straipsnyje nustatytiems pagrindams. Taigi, būtina inicijuoti teismo ekspertizės skyrimą, kai

1. yra pagrįstų ir motyvuotų proceso dalyvių prašymų skirti ekspertizę;
2. yra proceso dalyvių prieštarigų prašymų dėl klausimų užduotyje;
3. yra esminių prieštaravimų tarp atliktų tyrimų išvadų (ekspertizių).<sup>19</sup>

Vadovaujantis LR BPK 209 str. 3 dalies nuostatomis, ikiteisminio tyrimo teisėjas, nusprendęs tenkinti prokuroro pareiškimą, ir skirti ekspertizę, priima nutartį, kurioje nurodo: nusikalstamos veikos aplinkybes; pagrindą ekspertizei skirti. Taip pat šia nutartimi ekspertizei atlikti paskiriama ekspertizės įstaiga arba ekspertas ir nurodomi klausimai ekspertui ir pateikiama medžiaga susijusi su tyrimu medžiaga. Teismui paskyrus ekspertizę atlikti ekspertizės įstaigai, konkretus ekspertas vadovaujantis įstaigų nuostatais kiekvienam tyrimui atlikti yra parenkamas.

Objektų tyrimą apibrėžia LR BPK kodekso 205 ir 206 straipsniai. „Esminis šio proceso veiksmo tikslas – surasti nusikalstamos veikos pėdsakus ir kitus objektus turinčius, reikšmės konkrečiai nusikalstamai veikai tirti“<sup>20</sup> Objektų tyrimo metu, pasitelkiant kriminalistines mokslo žinias, siekiama surasti nusikalstamos veikos informacija ar kitas, reikšmingas, su byla susijusias aplinkybes. Siekiant atskleisti ir užfiksuoti tyrimui būtiną informaciją, gali būti atliekami įvykio vietos, žmogaus kūno, lavono, vietovės, patalpų, dokumentų ir kitokių kriminalistinis objektų tyrimai. Tyrimo objektais laikomi visi objektai turintys sąsają su nusikalstama veika: žmogaus kūnas, lavonas, įvykio vieta, dokumentai, patalpos, transporto priemonės, įrankiai ir kita. „Daiktai, dokumentai ir kitokie objektai tiriami jų radimo vietoje, tačiau tie, kuriems ištirti reikia daug laiko arba kuriuos būtina tirti techninėmis priemonėmis, gali būti tiriami laboratorijoje arba kitoje vietoje, kur yra tam reikalingos sąlygos.“<sup>21</sup> Objektų tyrimui naudojami specialieji, kriminalistikos metodai, dėl šių priežasčių šis tyrimas tampa išsamesniu. Galima išskirti, kad objektų tyrimą atlieką specialistas – „tai reikiamų specialiųjų žinių ir įgūdžių turintis asmuo, kuriam pavedama atlikti objektų tyrimą ir pateikti išvadą arba paaiškinimą jo kompetencijos klausimais“.<sup>22</sup> Tokia pati specialisto sąvoka pateikiama ir LR BPK 89 straipsnyje. Panašų apibūdinimų pateikia ir J. Juškevičiūtė. „Specialistas – tai mokslo, technikos ar bet kurios kitos žmogiškosios veiklos srities žinios, įgytos išsilavinimo, specialaus studijavimo arba profesinės veiklos dėka, naudojamos gauti įdomąją arba kitą informaciją, būtiną nusikalstamai veikai ištirti“<sup>23</sup>. Taigi specialisto specialiosios žinios gali būti įgytos nebūtinai specialaus išsilavinimo, bet ir vien tik profesinės veiklos dėka. Tai patvirtina ir LR BPK komentaro autorių nuomonė, jog „svarbiausia, kad asmuo kuriam pavedamos specialisto funkcijos gerai mokėtų tam tikrą darbą“. Be to specialistui nėra keliami tokie aukšti reikalavimai, kaip ekspertui. LR BPK nuostatos numato reikalavimą ekspertui būti įrašytam į Lietuvos Respublikos ekspertų sąrašą. Tuo tarpu specialistas gali būti ikiteisminio tyrimo įstaigos darbuotojas arba šioje įstaigoje nedirbantis asmuo. Specialistai, kurie nėra ikiteisminio tyrimo įstaigoje dirbantys pareigūnai, yra nurodyti LR BPK 89 straipsnio 3-5 d.

Kitas svarbus momentas, jog specialistai dalyvauja ir atliekant tyrimo veiksmus, ne paisant to, ar tai būtų ikiteisminio tyrimo stadija, ar jau teisminis bylos nagrinėjimas. Dalyvauti specialistui atliekant tyrimo veiksmus reglamentuota LR BPK 180 straipsnio 1 dalyje, kur nurodyta, kad „dalyvauti atliekant tyrimo veiksmus gali būti pasitelkiami specialistai“. LR BPK 44 str. 11 d. nurodyti atvejai, kai ikiteisminio tyrimo pareigūnas įpareigotas pasitelkti specialistą, nes specialisto dalyvavimas yra būtinas. Be to, LR BPK 206 straipsnio 1-2 dalyse nurodyta, kad „žmogaus kūno ir lavono tyrimą atlieka teismo medikas ar kitas gydytojas. Asmens psichinės būklės tyrimą atlieka teismo psichiatras, teismo psichologas.“

Apibendrinant, specialisto išvados ir ekspertizės atlikimą galima įvardinti, jog abiejų procesinių formų tikslas yra toks pats, tačiau specialisto atliekamas tyrimas yra greitesnis ir paprastesnis. Tai vienintelė prieinama specialiųjų žinių panaudojimo forma ikiteisminio tyrimo pareigūnui. Teismo ekspertizės skyrimo tvarka kur kas sudėtingesnė, daugiau baudžiamojo proceso subjektų į procesą įtraukiantis procesą, todėl ir praktinių problemų pastaroji procedūra sukelia daugiau.

### Specialisto išvados ir ekspertizės akto vertinimo praktinės problemos

Kaip jau buvo minėta ekspertizės skyrimo tvarka ikiteisminio tyrimo metu į procesą įtraukia ir ikiteisminį tyrimą atliekantį pareigūną, prokurorą, ikiteisminio tyrimo teisėją. Tai tokie subjektai, kurie turi aktyviai dalyvauti šioje procedūroje, inicijuojant ekspertizės skyrimą ir žinoma, priimant sprendimus. Kiti proceso dalyviai, tokie kaip įtariamasis, nukentėjęsysis, civilinis ieškovas ar atsakovas, taip pat įtraukiami, tačiau jie tik turi teisę išreikšti nuomonę, ar kitokią poziciją. Jeigu ekspertizė skiriama teismo nagrinėjimo metu, tokiu atveju tik ikiteisminio tyrimo pareigūnas nedalyvauja šioje procedūroje. Taigi, akivaizdu, jog ekspertizės skyrimo procedūra gana keblė, ilgai trunkanti, o ekspertizės akte pateikiama informacija ne retai sutampa su specialisto išvadoje pateikiama informacija arba tikėti, būna tokia pati, kaip ir išvadoje būtų pateikta. Beje, neretai specialisto išvadą pateikia, tas pats ekspertas, kuris

<sup>19</sup> Lietuvos Respublikos generalinio prokuroro 2011 m. sausio 18 d. įsakymu Nr. I-14 patvirtintos rekomendacijos „Dėl užduočių specialistams ir ekspertams skyrimo“

<sup>20</sup> Bučiūnas, G. Gruodytė, E. Šalčius, M. (2017). *Ikiteisminis tyrimas procesiniai kriminalistiniai ir praktiniai aspektai*. Vilnius. Vytauto Didžiojo universitetas. P. 196.

<sup>21</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas. Baudžiamasis kodeksas, 2000 m. rugsėjo 26 d. TAR Nr. VIII-1968.

<sup>22</sup> Goda, G. Kazlauskas, M. Kuconis, M. (2011). *Baudžiamojo proceso teisė*. Vadovėlis, Vilnius..

<sup>23</sup> Burda R., Juškevičiūtė J., (2006) „Specialiųjų žinių naudojimo formų Lietuvos baudžiamajame procese optimizavimas“, *Jurisprudencija*. p.19.

yra įtrauktas į ekspertų sąrašą ir turi teisę pateikti tiek išvadą, tiek aktą, tik jis specialias žinias pateikia atitinkamai kokia procedūra būna inicijuota.

Ekspertizės skyrimo ikiteisminio tyrimo metu tvarką reglamentuoja LR BPK 209 straipsnis, kuriame nurodoma, kad būtinumą skirti ekspertizę visų pirma turi pripažinti prokuroras. Pati ekspertizės paskyrimo procedūra tapo daugiapakopė ir R. Burda ir J. Juškevičiūtė joje įžvelgia tokias spragas:

- baudžiamojo proceso įstatymas tiesiogiai nenurodo, kad ikiteisminio tyrimo įstaigos pareigūnas gali kreiptis į prokurorą prašydamas paskirti ekspertizę;
- neaišku, kokia forma: rašytine ar žodine, turi būti kreipiamasi į prokurorą prašant skirti ekspertizę;
- apie tai, kad kiti proceso dalyviai (nukentėjusysis, gynėjas ir kt.) turi ekspertizės skyrimo iniciatyvos teisę, sužinome ne iš LR BPK 209 straipsnio, o iš LR BPK 211 straipsnio ir tik netiesiogiai, nagrinėdami kitų proceso dalyvių teisę susipažinti su ekspertizės aktu;
- nereglamentuotas terminas, per kurį proceso dalyviai gali pateikti prašymus dėl klausimų ekspertui bei dėl konkretaus eksperto skyrimo ir papildomos medžiagos ekspertizei pateikimo;
- lieka neaišku, kokiais kriterijais turi vadovautis prokuroras, paskirdamas laiką, per kurį proceso dalyviai turi pateikti papildomą medžiagą.<sup>24</sup>

Specialisto tyrimas, pateikiant išvadą - paprasta, išskirtinių reikalavimų neturinti procedūra, tačiau ir joje galima įžvelgti tam tikrų spragų. Ikiteisminio tyrimo pareigūnas, nustatęs specialiųjų žinių poreikį, inicijuoja objektų tyrimą, užduotyje suformuluodamas klausimus ir juos suderinęs su vadovu, surašo užduotį dėl objektų tyrimo atlikimo. Tačiau nėra aiškiai išskirta būtent kokias kriterijais vadovaujantis turėtų būti skiriamas objektų tyrimas o kada ekspertizė. Įstatyme aiškiai nereglamentuotas objektų tyrimo skyrimas gali būti įvardijamas kaip viena iš probleminių objektų tyrimo skyrimo problemų. „Teismas, tikėtina, kiekvienu atveju teiks prioritetą būtent teismo ekspertizei, kaip kokybiškesniam aktui, nepaisant to, kad ekspertizės skyrimas yra sudėtingesnė bei ilgesnė procedūra, lyginant su objektų tyrimo skyrimu. Be to, vertinant šios normos taikymą praktikoje, atsižvelgiant į tai, kad ikiteisminio tyrimo metu prioritetas paprastai teikiamas specialistų atliekamiems objektų tyrimams, siekiant surinkti bei užfiksuoti nusikalstamai veikai tirti reikšmingus duomenis, sunkiai išivaizduojama situacija, kad, teismui jau nagrinėjant baudžiamąją bylą teisme, prireiktų skirti objektų tyrimą.“<sup>25</sup>

Tiek objektų tyrimo tiek ekspertizės skyrimo tikslas iš esmės yra tas pats. Bet specialistui pavestas atlikti objektų tyrimas skirtas greitesniam procesui. Taip pat ši forma yra vienintelė, kuri yra prieinama ikiteisminio tyrimo pareigūnui. Objektų tyrimas pasižymi operatyvumu, nes specialistui pavestos užduotys gali būti išdėstytos ne tik raštu, bet ir žodžiu. Kita vertus, kaip jau buvo minėta, ekspertizės skyrimo procedūroje dalyvauja ne mažai baudžiamojo proceso subjektų, tačiau tai ne visuomet reiškia probleminį aspektą. Nes dalyvaujant minėtoje procedūroje tiek įtariamasis, tiek kiti dalyviai turi teisę pateikti pasiūlymus, būti supažindinti su procedūros rezultatais. Tačiau objektų tyrimo procedūroje, įtariamasis ir kiti dalyviai tokios teisės neturi.

Kitas momentas – specialiųjų žinių pateikimo vertinimas teisme. Labai svarbus yra tiek specialisto išvados, tiek ekspertizės akto turinys, jo išsamumas, nes jeigu specialisto išvada pateikta tik tikėtina, tai reiškia ekspertizės paskyras yra neišvengiamas. Taip pat neretai, gynėjai siekdami įvairiausių tikslų, tame tarpe ir proceso vilkinimo, net jei ir pateikta ganėtinai išsami specialisto išvada, prašo teismo paskirti ir teismo ekspertizę. Tokiu būdu teismas turi turėti aiškų motyvą dėl atsisakymo skirti ekspertizę, nes kitu atveju, tokia teismo nutartis gali būti skundžiama. Tais atvejais, kai tarp kelių išvadų ar ekspertizių, arba tarp ekspertizės ir išvados matyti tam tikrų prieštaravimų, ikiteisminio tyrimo pareigūnas ar teismas pasitelkia privatų ekspertą. Nors privataus eksperto kvietimas dažniau yra tais atvejais, kai suinteresuotas proceso dalyvis ketina paneigti sau nepalankaus tyrimo išvadą. Tačiau privataus eksperto išvada negali būti prilyginama eksperto ar specialisto išvadai, nes privataus eksperto išvadą laikytiną konsultacinio pobūdžio išvadai. „Konsultacinė išvada vertinama kaip ir kiti dokumentai, o jeigu teismui kyla abejonių dėl asmens, davusio konsultacinę išvadą, specialiųjų žinių, tirtos medžiagos išsamumo, taikytų tyrimo metodų ar kitais klausimais, davęs tokią išvadą asmuo kviečiamas į teismo posėdį ir apklausiamas kaip specialistas. Tais atvejais, kai byloje specialisto išvada, ekspertizės aktas ir konsultacinė išvada yra priešaringi, ir prieštaravimų nepavyksta pašalinti specialisto, eksperto ir asmens, davusio konsultacinę išvadą, apklausų metu, pakartotinę ekspertizę paprastai skiriama atlikti ekspertizės įstaigai“.<sup>26</sup>

Taigi, apibendrinant ekspertizės akto ir specialisto išvados vertinimą baudžiamajame procese, galim apibendrintai teigti, jog tiek ekspertizės aktas, tiek specialisto išvada baudžiamajame procese turi vienodą svorį bei vienodai vertinama įrodymų kontekste. Kiek kitaip vertinamos nepriklausomų ekspertų išvados, jos labiau konsultacinio pobūdžio. Tai pat galima teigti, jog tiek ekspertizės skyrimas, tiek specialisto atliekas objektų tyrimas tarpusavio kontekste turi tiek pranašumų, tiek trūkumų.

<sup>24</sup> Burda R., Juškevičiūtė J., *supra note 17*.

<sup>25</sup> Maslauskaitė, G. Khatsernova, S. „Teismo ekspertizės ir objektų tyrimo reglamentavimo baudžiamajame procese pakankamumą, atsižvelgiant į Europos Sąjungos standartus“. Mokslo studija: 22p

<sup>26</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. sausio 24 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-76/2006“, <https://eteismai.lt/byla/133316137743812/N-575-853-06>

## Išvados

1. Specialios žinios yra neatsiejamas dalykas tiriant ir inkriminuojant nusikalstamas veikas, tai vienas iš svarbiausių etapų ir tiesioginių duomenų, kurie teisme paverčiami įrodymais, tiek pagrindžiančiais kaltinamojo kaltę, tiek teisinančiais nekaltus asmenis. Specialiosios žinios apima objektų tyrimą, kai žinias pateikia ekspertas ar specialistas tokia forma, kurios reikalauja ikiteisminį tyrimą atliekantis pareigūnas, prokuroras ar teismas.

2. Ekspertizė - viena iš labiausiai paplitusių procesinių specialiųjų žinių panaudojimo formų teisminiame nagrinėjime. Vis dėl to ikiteisminio tyrimo metu dažniau apsiribojama specialisto išvada ar specialisto dalyvavimu atliekant procesinius veiksmus, skiriant procesines prievartos priemones. Nors objektų tyrimo atlikimo tikslas iš esmės yra toks pats – siekis nustatyti nusikalstamos veikos aplinkybes, tačiau objekto tyrimas nuo ekspertizės skiriasi procesinėmis skyrimo bei atlikimo taisyklėmis ir skiriamas siekiant proceso greitumo.

3. Įstatyme aiškiau kriterijaus, kuria forma turi būti naudojama, ir kokiais atvejais. Tačiau teismo ekspertizės skyrimo tvarka, ypač ikiteisminio tyrimo metu, yra ilgai trunkantis procesas, todėl tai nėra labai populiarus specialiųjų žinių pasitelkimo forma. Tačiau ekspertizės skyrimo metu yra pilnai įtraukiama daug proceso dalyvių, galinčių išreikšti savo nuomonę, pasinaudoti procesinėmis teisėmis. Vertinant abiejų formų įrodomąją vertę teisme, abi šios formos yra lygiavertė, išskirti galima būtų tik nepriklausomus ekspertus, kurių išvados tik rekomendacinio pobūdžio.

## Literatūra

1. Abramavičius, A., Aidukas, ir kiti (2010), Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras, III tomas. Vilnius: Registrų centras
2. Ancelis, P. (2011). „Tyrimo veiksmai baudžiamajame procese“. Vilnius: MRU
3. Bučiūnas, G. Gruodytė, E. Šalčius, M. (2017). *Ikiteisminis tyrimas procesiniai kriminalistiniai ir praktiniai aspektai*. Vilnius. Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Burda, R., Juškevičiūtė, J. (2006) „Specialiųjų žinių naudojimo formų Lietuvos baudžiamajame procese optimizavimas“. *Jurisprudencija*.
5. Goda, G., Kazlauskas M., M ir Kuonis, M.. „Baudžiamojo proceso teisė. Vadovėlis.“ TIC. Vilnius, 2005.
6. Juškevičiūtė, J. (1998) „Specialiųjų žinių panaudojimas tiriant nusikaltimus: būklė ir perspektyvos“. Daktaro disertacija, LPA, 1998. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15684>
7. Juškevičiūtė, J. (2005) „Specialisto veiklos reglamentavimas Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekse“. *Jurisprudencija*. T. 75(67).
8. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. sausio 24 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-76/2006“, <https://eteismai.lt/byla/133316137743812/N-575-853-06>
9. Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 37-1341.
10. Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso komentaras. (Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2003)
11. Lietuvos Respublikos generalinio prokuroro 2011 m. sausio 18 d. įsakymu Nr. I-14 patvirtintos rekomendacijos „Dėl užduočių specialistams ir ekspertams skyrimo“ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.391197?jfwid=1clcwotm50> 17-39.
12. Lietuvos Respublikos teismo ekspertizės įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 112-4969, žiūrėta 2019 kovo 14d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.193737>
13. Maslauskaitė, G. Khatsernova, S. „Teismo ekspertizės ir objektų tyrimo reglamentavimo baudžiamajame procese pakankumą, atsižvelgiant į Europos Sąjungos standartus“. Mokslo studija:
14. Stungys K. (2004) Specialiųjų žinių samprata ir panaudojimo ypatumai. *Jurisprudencija*, 52(44)

## THE SPECIAL FEATURES OF THE ASSESSMENT OF THE SPECIALIST'S CONCLUSION AND EXPERT REPORT IN THE CRIMINAL PROCESS

Special knowledge is crucial in criminal investigations. In the criminal proceedings main special knowledge form is expertise the results of which are submitted in the form of examination act. Meanwhile the results of investigations of criminalistic objects are submitted in specialist's conclusion. The correlation of expertise and investigations of criminalistic objects is very important scientific, theoretical, practical and discussable topic. The analysis of this thesis is very important for understanding of the interrelation between the proceeding steps. The reviews of problem-solving method have been provided. **Aim** - to analyze essential theoretical and practical aspects of expertise and investigations of criminalistic objects. **Assignment**. To analyze and review the concept of expertise and investigations of criminalistic objects and clarifying the submission order of the results of these proceedings actions. To discuss the issues and practical problems of commissioning and execution of expertise and investigations of criminalistic objects, and to provide the reviews of problem-solving method. To review the importance of expertise and investigations of criminalistic objects in judicial proceeding. Having analyzed all the parts of this bachelor thesis conclusions were made and some questions raised: the commissioning and execution of expertise and investigations of criminalistic objects as well as practical problems around submitting of the examination acts and specialist's conclusion. Also insight problems occur regarding the differentiation of expert's and specialist's roles and qualifications, and also of examination actions and specialist's conclusion which are evaluated in court.

**Keywords:** special knowledge, expert report, conclusion.

# ATSAKOMYBĖS UŽ FINANSINĖS APSKAITOS PAŽEIDIMUS ATRIBOJIMAS

*Gabrielė Marčiulionienė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Finansinės apskaitos paskirtis apima ūkio subjektų įvairių dokumentų, ataskaitų, deklaracijų rengimą, išsaugojimą ir sisteminimą pagal įvairius Lietuvos Respublikos teisės aktus, užtikrinant apskaitos tvarkymo tvarką, duomenų teisingumą, savalaikį pateikimą mokesčių administratoriui, dokumentų tinkamą ir saugų archyvavimą bei kt. Be to, ūkio subjektų tvarkoma finansinė apskaita ūkio subjekto vadovui ar įmonės buhalteriu ar kitai įmonei, tvarkančiai ūkio subjekto buhalterinę apskaitą, valstybinėms institucijoms suteikia informaciją apie įmonės turtą, kapitalo, įsipareigojimų, pajamų ir sąnaudų struktūrą bei pinigų srautus, iš kurių sprendžiama ūkio subjekto padėtis, finansiniai įsipareigojimai ir mokesčiai. Aukščiausią teisinę galią turinčiame įstatyme - Lietuvos Respublikos Konstitucijos 46 straipsnyje įtvirtinta, kad „Valstybė reguliuoja ūkinę veiklą taip, kad ji tarnautų bendrai tautos gerovei“.<sup>27</sup> Nesilaikant teisės aktuose reglamentuotų teisės normų reikalavimų yra nustatomi ir konstatuojami finansinės apskaitos tvarkymo pažeidimai, po ko yra taikoma teisinė atsakomybė.

Raktiniai žodžiai: ūkio subjektai, finansinė apskaita, apskaitos tvarkymo pažeidimai.

## Įvadas

Finansinė apskaita – tai sritis kurios tikslas teisės aktų reglamentuojama tvarka, parengti įvairių rūšių periodines ataskaitas, deklaracijas ir kitus apskaitos dokumentus užtikrinant juose pateikiamų duomenų teisingumą, jų pateikimą laiku bei ūkio subjektų dokumentų saugojimą.

**Straipsnio aktualumas** – ši tema yra aktuali tuo, kad Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – FNNT) duomenimis 2022 metus sėkmingai užbaigė daugiau kaip 187 ikiteisminius tyrimus, susijusius su finansinės apskaitos pažeidimais, įskaitant pridėtinio vertės mokesčio, gyventojų pajamų mokesčio, akcizų ir kitų mokesčių slėpimu. Atliktų tyrimų metu buvo išaiškinta, kad žala valstybės biudžetui buvo padaryta beveik už 66,6 mln. eurų. Per 2022 metus išaiškinta gautos ar pasikėsintos gauti ES paramos – 11,7 mln. eurų. Skaičiai rodo, kad šešėlio mastas Lietuvoje vis dar didelis ir apima daugelį verslo sektorių – nekilnojamojo turto, statybų, naudotų automobilių prekybos bei remonto paslaugų, akcizų prekių ir kt. Per praėjusius metus baigtuose ikiteisminiuose tyrimuose nustatyta, kad valstybei nesumokėto Pridėtinės vertės mokesčio suma siekia per 22 mln. eurų.

**Straipsnio problema** – teismų praktikoje baudžiamosios ir administracinės atsakomybės taikymo atribojimas už finansinės apskaitos pažeidimus yra ganėtinai problematiškas, yra būtina nustatyti padaryto pažeidimo pavojingumo laipsnį, priešingumo teisei pobūdį bei kylančius padarinius.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti baudžiamosios ir administracinės atsakomybės atribojimą už finansinės apskaitos pažeidimus.

Tikslui pasiekti iškeliama **uždaviniai**:

1. Atskleisti finansinės apskaitos sampratą ir reikalingumą.
2. Apžvelgti apskaitos tvarkymo pažeidimų baudžiamosios atsakomybės taikymo ypatumus.
3. Apžvelgti apskaitos tvarkymo pažeidimų administracinės atsakomybės taikymo ypatumus.

**Straipsnio objektas** – Finansų apskaitos tvarkymo pažeidimai, taikoma atsakomybė bei teismų praktikos taikymas.

**Straipsnyje naudojami metodai**: atlikta literatūrinių ir internetinių šaltinių analizė, teisės aktų analizė. Panaudoti aprašomasis ir analitinis metodai.

## Finansinės apskaitos samprata ir reikalingumas

Lietuvos Respublikos finansinės apskaitos įstatyme (toliau – LR FAĮ) finansinė apskaita apibūdinta – „ūkinių operacijų pagrindimo, vertinimo, registravimo sistema, skirta gauti finansinei informacijai, reikalingai finansinių ataskaitų rinkiniui (toliau – finansinės ataskaitos), mokesčių deklaracijoms ir kitoms ataskaitoms, kuriose pateikiama finansinė informacija (toliau kartu – ataskaitos), parengti ir (arba) informacijos vartotojų ekonominiams sprendimams priimti“.<sup>28</sup> Apskaitos samprata yra apibūdinama ir kaip pinigais išreikštas ūkio subjekto turtas, nuosavybė, įsipareigojimai, visos ūkinės operacijos ir įvykiai, kurie privalomai yra fiksuojami registruose ar sistemose apibendrinimo sistema, kurios paskirtis teikti informaciją ūkio subjekto valdytojui, ar kitam asmeniui, įmonei, įstaigai, kuriai yra poreikis žinoti apie ūkio subjektą. „Apskaita parodo verslo apimtis ir efektyvumą, yra viena iš ekonominės

<sup>27</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).

<sup>28</sup> Lietuvo Respublikos finansinės apskaitos įstatymas: 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-574. (2023). Suvestinė redakcija nuo 2022-05-01. <https://www.infolex.lt/ta/69247>.

veiklos esminių sąlygų. Tik po to apskaita užtikrina viešą interesą, duodama pagrindą spręsti, kiek mokesčių turi sumokėti subjektas, ir orientuoja valstybę dėl verslo reguliavimo krypties<sup>29</sup>. Pagrindiniai apskaitos principai, kuriuos pateikia G. Deveikis, yra įmonės principas, tęstinumo, periodiškumo, pastovumo, pinigingumo mato principas, atsargumo, neutralumo. Visi šie principai apibūdinami, kaip kiekvienas ūkio subjektas yra atskiras ir visas turimas turtas yra tik jo, tęstinumo principas, tai, kad įmonės turimas turtas turi būti objektyviai įkainotas ir nešantis naudą, taip pat, jog įmonės veikla truks neribotą laiką ar bent pakankamai ilgą laiką, periodiškumas, tai ūkio subjekto veiklos vykdymas suskirstytas yra į kokius nors laiko tarpus, kurių pabaigoje teikiamos ataskaitos, kuriose atsispindi įmonės turtas, pelnas, išlaidos, įsipareigojimai, ir pastovumo principas – įmonės apskaita turi būti tvarkoma nuolat, pasirinktais metodais, o visas turimas turtas turi būti išreikštas piniginiiais vienetais. Visai apskaitai taikomi trys esminiai reikalavimai: „1. Tinkama, objektyvi, palyginama 2. ažūriška (kiaurinis, permatomas)<sup>30</sup> 3. išsami ir naudinga vidaus ir išorės informacijos vartotojams“<sup>31</sup>.

Apskaita yra skirstoma į dvi rūšis: valdymo apskaitą ir finansinę apskaitą. Valdymo apskaita – tai sisteminimas informacijos, kuri svarbi ūkio subjekto valdymui ir pateikiama ūkio subjektą valdantiems asmenims. Finansinė apskaita – tai ūkinių operacijų ar įvykių informacijos sisteminimas, kuris skirtas juridinio asmens ekonominiams sprendimams priimti ir teikti ją išorei t.y. institucijoms. „Visa informacija, susijusi su įmone turi būti registruojama. Surinkta, bet tinkamai nesusisteminta informacija, negali teikti daug naudos, todėl tokia informacija, ją išanalizavus, sumuojama, t. y. sisteminama ir registruojama pagal atitinkamus požymius“<sup>32</sup>. Pagrindinis finansinės apskaitos objektas yra dokumentai – ūkinę operaciją patvirtinanti tekstinė informacija, nepaisant jos parengimo ar pateikimo būdo, formos ir laikmenos. M. Greičius apskaitos dalyką, t.y. dokumentus išskyrė į tris lygius „pirminiai apskaitos dokumentai, registrai bei finansinė atskaitomybė“<sup>33</sup>.

LR FAĮ yra skirtas visiems ūkio subjektams, t. y: „1) ribotos civilinės atsakomybės juridiniams asmenims, išskyrus šeimynas; 2) neribotos civilinės atsakomybės juridiniams asmenims; 3) išteklių ir mokesčių fondams; 4) Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme nurodytiems fondų fondams arba finansinėms priemonėms, kai fondų fondas nesteigiamas (toliau – fondų fondas); 5) pensijų fondams; 6) investiciniams fondams; 7) gyventojams, kurie vykdo ekonominę veiklą, įskaitant individualią veiklą (toliau – ekonominę veiklą); 8) užsienio juridinių asmenų ar kitokių užsienio valstybės organizacijų, pagal Lietuvos Respublikos ar užsienio valstybės įstatymus pripažįstamų teisės subjektu, filialams ir atstovybėms Lietuvos Respublikoje“<sup>34</sup>.

Yra išskiriamos dvi apskaitos sistemų rūšys: supaprastinta apskaita ir dvejybinė. LR FAĮ numatyta, kad dvejybinis įrašas – „finansinės apskaitos registro įrašas, kai tos pačios ūkinės operacijos vertė įrašoma į vieną sąskaitą (sąskaitas), o jai lygi priešinga suma – į kitą (kitas) sąskaitą (sąskaitas)“. Arba kitaip tariant, tai ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių registravimo būdą, kai kiekvienos ūkinės operacijos arba kiekvieno ūkinio įvykio vertė įrašoma į sąskaitos (sąskaitų) debetą, o jai lygi suma - į kitos sąskaitos (sąskaitų) kreditą, pildant atitinkamus žurnalus (pirkėjų, tiekėjų, kasos knygą ir t.t). Supaprastinta buhalterinė apskaita minėtame įstatyme apibūdinama – „apskaita, tvarkoma darant paprastąjį įrašą“, t. y. kai apskaita tvarkoma darant paprastąjį įrašą, kuomet ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai registruojami, netaikant dvejybinio įrašo, o pildomas pajamų ir išlaidų apskaitos žurnalas.

Nors finansinės apskaitos tvarkymo taisyklės yra gana aiškios ir tiksliai apibrėžtos, pasitaiko atvejų kuomet yra tiriamos baudžiamosios bylos dėl netinkamo įstatymo supratimo, kokie tiksliai ūkio subjektai turi teisę vesti supaprastintą buhalterinę apskaitą. Kaip numatoma FAĮ: „Supaprastintą apskaitą gali pasirinkti: 1) gyventojai, kurie vykdo ekonominę veiklą; 2) neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie nėra pridėtinės vertės mokesčio mokėtojai ir neturi samdomų darbuotojų ataskaitiniais ir praėjusiais finansiniais metais; 3) pelno nesiekiantys ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie neturi samdomų darbuotojų ataskaitiniais ir praėjusiais finansiniais metais ir kurių pajamos ir (arba) gautos finansavimo sumos per praėjusius ir už praėjusius finansinius metus neviršijo 30 000 eurų, išskyrus juridinius asmenis, priskiriamus viešojo sektoriaus subjektams, taip pat religines bendruomenes, bendrijas ir centrus; 4) religinės bendruomenės, bendrijos ir centrai, kurių pajamos iš ūkinės komercinės veiklos per praėjusius finansinius metus neviršijo 15 000 eurų“ atitinkamus požymius<sup>35</sup>. Buhalterinė apskaita apima – apskaitos dokumentus, operacinių įvykių patvirtinimą, bei pateikimą. Iš visų ūkinių operacijų yra sudaromos suvestinės, kurios yra vadinamos apskaitos registrais.

Finansinės apskaitos reikalingumas atsispindi jos tikslė – „nuolat stebėti ir finansinėje atskaitomybėje apibendrintai pateikti išorės bei vidaus vartotojams informaciją apie įmonės turtą, kapitalo, įsipareigojimų, pajamų ir sąnaudų struktūrą bei pinigų srautus“<sup>36</sup>. Taigi finansinė apskaita suteikia informaciją ne tik ūkio subjekto vadovui ar įmonės buhalteriniam ar kitai įmonei tvarkančiai ūkio subjekto buhalterinę apskaitą, bet ir valstybinėms institucijoms, iš kurių sprendžiama ūkio subjekto padėtis, finansiniai įsipareigojimai ir mokesčiai. Finansinė apskaita apima apskaitos tvarkymą, dokumentų rengimą, pateikimą ir išsaugojimą, atliekant šiuos veiksmus netinkamai, neatlikus nustatyto įstatymuose laiku, taikoma administracinė ar baudžiamoji atsakomybė.

<sup>29</sup> Pakštaitis L. (2021). Apgaulingos ir aplaidžios apskaitos kriminalizavimo ir vertinimo problemos. *Jurisprudencija*: 27(1), p. 241.

<sup>30</sup> www.lietuviuzodynas.lt

<sup>31</sup> Deveikis, G. (2009). *Buhalterinės apskaitos žinynas* Vilnius: Pačiolis, p. 43.

<sup>32</sup> Subačienė, R., Budriontė, R., Senkus, K., (2012) *Finansinė apskaita* Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 8.

<sup>33</sup> Greičius M. (2003) Nusikalstamo buhalterinės apskaitos tvarkymo dalyko samprata bei reikšmė kvalifikacijai. *Jurisprudencija*: 45(37) p. 3.

<sup>34</sup> *Supra note 2*, 1 str. 3 d.

<sup>35</sup> *Supra note 2*, 4 str.

<sup>36</sup> Ivanauskienė, A. (2016). *Buhalterinė apskaita* Vilnius, Tyto alba, p. 28.

## Apskaitos tvarkymo pažeidimų baudžiamosios atsakomybės taikymo ypatumai

Lietuvos Respublikos baudžiamajame kodekse (toliau – LR BK) yra numatyti penki straipsniai, kuriuose yra kvalifikuotos nusikalstamos veikos finansų apskaitai. Nusikalstamos veikos finansų sistemos pirmiausia identifikuojamos pagal jų priešingumą pinigų ir vertybinių popierių apyvartos saugumui, taip pat valstybės fondų (biudžetų) formavimo bei naudojimo tvarkai. Nusikalstama veika – tai tokia veika, kuri kelia grėsmę vyraujančiai mūsų vertybių sistemai, kuri yra saugoma teisės aktų arba kitaip tariant tai baudžiamajame įstatyme numatyta visų objektyvių ir subjektyvių požymių visuma.

LR BK 14 straipsnyje įtvirtinta, kad „asmuo pripažįstamas kaltu padaręs nusikaltimą ar baudžiamąjį nusižengimą, jeigu jis šią veiką padarė tyčia ar dėl neatsargumo“.<sup>37</sup> Asmuo atsako pagal baudžiamąjį įstatymą tik tuomet, kai jo padaryta veika atitinka baudžiamajame įstatyme numatytą objektyviųjų ir subjektyviųjų požymių visumą. „Nusikalstamos veikos finansų sistemos pirmiausia identifikuojamos pagal jų priešingumą pinigų ir vertybinių popierių apyvartos saugumui, taip pat valstybės fondų (biudžetų) formavimo bei naudojimo tvarkai“.<sup>38</sup>

LR BK yra numatyta atsakomybė už mokesčių nesumokėjimą, aplaidžios ar apgaulingos apskaitos apskaitos tvarkymą, neteisingų duomenų pateikimą ar deklaracijų nepateikimą. Baudžiamoji atsakomybė už padarytas nusikalstamas veikas finansų apskaitai yra numatyta penkiuose LR BK straipsniuose. 223 str. „Apgaulingas finansinės apskaitos tvarkymas ir (arba) organizavimas“.

LR BK 219 str. „Mokesčių nesumokėjimas“ aprašytos nusikalstamos veikos objektas yra „Lietuvos Respublikos įstatymais nustatyta mokesčių mokėjimo tvarka“<sup>39</sup>, o papildomas objektas yra LR biudžeto pajamų dalies suformavimo interesai. Veikos dalykas yra pinigai, kurie turi būti sumokėti, kaip atitinkamas mokestis, kuris yra įstatymo numatyta prievolė. Šiame LR BK straipsnyje numatyta nusikalstama veika yra atliekama neveikimu – pasyviu asmens elgesiu, mokesčių nesumokėjimu. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo (toliau – LAT) praktikoje yra išaiškinta, jog „BK 2 straipsnio 3 dalyje yra įtvirtinta glaudžiai su kaltės principu susijusi nuostata, kad asmuo pagal baudžiamąjį įstatymą atsako tik tuo atveju, jeigu veikos padarymo metu iš jo galima buvo reikalauti įstatymus atitinkančio elgesio“.<sup>40</sup> o tai reiškia, kad tuo metu kada ūkio subjektas privalėjo atlikti prievolę – sumokėti mokesčius, turi būti mokus ir neturėti finansinių sunkumų, kadangi tai prieštarautų bendrosioms LR BK nuostatoms. Tačiau, tais atvejais, kai tyčia vengiama nesumokėti mokesčių ar ūkio subjekto nemokumas yra tyčinis, atsakomybė pagal šį straipsnį kyla. LAT praktikoje yra teigiama, kad „valstybės įgaliotos institucijos priminimas apie pareigą sumokėti mokesčius – apsprendžia subjekto tyčią. Tai suprantama, kad subjektas turi žinoti apie tokį priminimą“.<sup>41</sup> Taigi priminimas yra būtinoji sąlyga tiek teisės teorijoje, tiek teismų praktikoje. „BK 219 straipsnyje nustatyta nusikalstama veika laikoma baigta, kai asmuo po to, kai gavo įgaliotos valstybinės institucijos priminimą apie pareigą sumokėti mokesčius, iki nustatyto termino jos neįvykdė. Baudžiamajai atsakomybei pakanka, kad valstybės įgaliota institucija priminimą mokesčių mokėtojui įteiktų bent vieną kartą“.<sup>42</sup> Nuo 2023 m. birželio 1 d. buvo atlikti šio straipsnio pakeitimai, dekriminalizuojant LR BK 219 str. 3 d., o baudžiamąją atsakomybę pradėti taikyti, kai žala padaroma didesnė nei 400 MGL, taip pat pagal straipsnio antrąją dalį atsakomybė kils tais atvejais, kaip padaroma žala (mokesčių nesumokėjimas) viršys 900 MGL.

LR BK 220 str. „Neteisingų duomenų apie pajamas, pelną ar turtą pateikimas“ numatyta atsakomybė už finansinės apskaitos pažeidimas yra neteisingų duomenų apie pajamas, turtą ar pelną pateikimas. Pagal šį straipsnį atsako tas „kas siekdamas išvengti mokesčių įrašė į deklaraciją arba į nustatyta tvarka patvirtintą ataskaitą ar kitą dokumentą žinomai neteisingus duomenis apie asmens pajamas, pelną, turtą ar jų naudojimą ir pateikė juos valstybės įgaliotai institucijai“.<sup>43</sup> Visos šios nusikalstamos veikos pagrindinis aspektas yra tikslas – mokesčių vengimas. Veika atliekama tiesiogine tyčia, t. y. asmuo suvokia savo veiksmų pasekmes ir to nori, siekdamas išvengti mokeskinės prievolės valstybei, o jos baigtinumu laikomas momentas, kada neteisingais duomenimis užpildyta deklaracija pateikiama valstybinei institucijai. „Atsakomybė kyla tik tada, kai neteisingi duomenys, apie pajamas, pelną turtą, ar jų naudojimą pateikiama siekiant išvengti mokesčių, o tikslo nenustačius ar jam nesant taikoma tik administracinė atsakomybė, pagal ANK 187 str. Kaip ir aprašyta ankstesniame straipsnyje subjektu gali būti tiek fizinis, tiek juridinis asmuo atitinkantys BK numatytus reikalavimus, o tiksliau „atsako tas, kas siekdamas išvengti mokesčių įrašė į deklaraciją arba į nustatytą tvarka patvirtintą ataskaitą ar kitą dokumentą žinomai neteisingus duomenis naudojimą ir pateikė juos valstybės įgaliotai institucijai“.<sup>44</sup> Nuo 2023 m. birželio 1 d. atlikti pakeitimai, dekriminalizuojant straipsnio 3 dalį ir numatant taikyti atsakomybę, kai veika padaroma žala viršija 400 MGL, taip pat antroje straipsnio dalyje žalos dydis padidintas iki 900 MGL.

<sup>37</sup> Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-274; TAR Identifikacinis kodas 1001010ISTAIH-1968), 1 str. 1 d.

<sup>38</sup> Kauno apygardos teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2020 m. kovo 3 d. sprendimas baudžiamojoje byloje 1A-7-594/2020.

<sup>39</sup> Abramavičius, A., Aidukas, M., Aliukonienė, R., Baranskaitė, A., Drakšienė, A., Čaikovski, A., Fedosiuk, O., Garnelienė, L., Ivoška, G., Milius, V., Kuconis, P., Prapiestis, J., Sinkevičius, E., Stasiulis, D., & Švedas, G. (2010). *Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras. Specialioji dalis (213-330 straipsniai)*. Vilnius: VĮ Registrų centras, p. 287.

<sup>40</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. sausio 29 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-198-697/2020.

<sup>41</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2012 m. birželis 22 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-408-383-2012.

<sup>42</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2012 m. birželis 22 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-408-383-2012.

<sup>43</sup> Lietuvos Aukščiausioji teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. kovo 29 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-46-699/2018.

<sup>44</sup> Lietuvos Aukščiausioji teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. gruodžio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-304-976/2016.

LR BK 221 str. „Deklaracijos, ataskaitos ar kito dokumento nepateikimas” numatyta atsakomybė už nepateiktą deklaracijos, patvirtintos ataskaitos ar kito dokumento apie asmens pajamas, pelną ar turtą po to, kai valstybės institucija raštu priminė apie pareigą. Tiesioginis šios nusikalstamos veikos objektas yra „Teisės aktais nustatyta fizinio ar juridinio asmens pajamų, pelno, ar turto deklaravimo atitinkamoje valstybės institucijoje tvarką“.<sup>45</sup> Pajamų, pelno ir turto deklaracijos yra teikiamos vieną kartą metuose, už praėjusius metus. Teismų praktikoje kvalifikuojant šią nusikalstamą veiką pagrindinis išskiriamas aspektas yra „priminimas pateikti deklaraciją ar finansinę ataskaitą būtų tinkamai įteiktas“.<sup>46</sup> Pagal Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymą priminimas gali būti įteiktas „1) tiesiogiai; 2) siunčiant registruotu laišku; 3) telekomunikacijų galiniais įrenginiais; 4) viešai paskelbiant“. Nuo 2023 m. birželio 1 d. atlikti pakeitimai, dekriminalizuojant straipsnio 3 dalį ir numatant taikyti atsakomybę, kai veika padaroma žala viršija 400 MGL, taip pat antroje straipsnio dalyje žalos dydis padidintas iki 900 MGL.

LR BK 222 str. „Apgaulingas finansinės apskaitos tvarkymas ir (arba) organizavimas” numatyta atsakomybė už apgaulingą apskaitos tvarkymą. Pačios apgaulės sąvoka bendrąja prasme tai sąmoningi veiksmai, kuriais siekiama kažką suklaidinti, tačiau apgaulę apskaitoje ypatingai sunku nustatyti, kadangi ji nėra akivaizdi. Šia veika kėsiniama į finansų sistema, tačiau pagrindinis objektas yra apskaitos vedimo tvarka, kadangi šiam straipsniui priskiriamos veikos yra apgaulingas apskaitos vedimas dokumentų paslėpimas, sunaikinimas ar sugadinimas. Teismų praktikoje pažymima, kad šio straipsnio „dispozicija yra blanketinė, joje nurodyta teisės aktų reikalaujama buhalterinės apskaitos tvarka nustatoma pagal Buhalterinės apskaitos įstatymą“.<sup>47</sup> Teismų praktikoje baudžiamąją atsakomybę už šio straipsnio pažeidimą apibūdinama, taip „atsako tas, kas apgaulingai tvarkė teisės aktų reikalaujamą buhalterinę apskaitą arba paslėpė, sunaikino ar sugadino apskaitos dokumentus, jeigu dėl to negalima visiškai ar iš dalies nustatyti asmens veiklos, jo turto, nuosavo kapitalo ar įsipareigojimų dydžio ar struktūros“.<sup>48</sup> Norint kvalifikuoti veiką reikia atskleisti, kad iš dalies ar visiškai negalima nustatyti ūkio subjekto asmens veiklos (užtenka bent vieno), jo turto, nuosavo kapitalo ar įsipareigojimų dydžio ar struktūros ir veika buvo padaryta tyčia. LAT pažymi, tam, kad atsirastų negalimumas nustatyti turto, veiklos kapitalo ir kita turi būt atlikta „daug buhalterinės apskaitos įstatymo pažeidimų, t. y. į apskaitą neįtraukta ar apgaulingai įtraukta ne viena, o keliolika ar net keliadesimt buhalterinių operacijų. Jei į buhalterinę apskaitą neįtraukta viena buhalterinė operacija ir tiksliai žinoma jos pinigine išraiška, vargu ar pateisinama būtų išvada dėl negalimumo visiškai ar iš dalies nustatyti įmonės veiklos, jos turto, nuosavo kapitalo ar įsipareigojimų dydžio ar struktūros“.<sup>49</sup> Nuo 2023 m. birželio 1 d. atlikti šio straipsnio pakeitimai: įtvirtintas didelės žalos požymis, taip pat jei nusikalstama veika padaroma labai didelė žala (viršija 900 MGL) nusikaltimas priskiriamas sunkiam nusikaltimui. Įtvirtinus didelės turtinės žalos dydį ir nustačius, jog veika buvo padaryta labai didelė žala nėra privaloma nustatinėti padarinių negalėjimo visiškai ar iš dalies nustatyti asmens veiklos, turto kapitalo, įsipareigojimų dydžio.

LR BK 223 str. „Aplaidus finansinės apskaitos tvarkymas ir (arba) organizavimas” numatyta atsakomybė už aplaidų apskaitos tvarkymą. Apskaitos netvarkymas – tai visiškas buhalterinės apskaitos tvarkymo reglamentuojančių įstatymų nesilaikymas. Aplaidus apskaitos tvarkymas gali pasireikšti „kasos operacijų atlikimu ne laiku ir netiksliai surašant šias operacijas patvirtinančius dokumentus, skolų registro tvarkymu be tai pateisinančių dokumentų, finansinės atskaitomybės sudarymu, nesilaikant buhalterinę apskaitą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų“.<sup>50</sup> Apskaitos dokumentų neišsaugojimas – tai dokumentų netekimas ankščiau teisės aktais nustatyto jų išsaugojimo laiko, dokumentai turi būti saugojami patikimoje vietoje, remiantis protingumo principu, kur jiems nekiltų pavojus būti prarastiems. Šios išvardintos veikos yra atliekamos dėl neatsargumo. „Nustatydami kaltę dėl aplaidaus apskaitos tvarkymo teismai neturi apsiriboti vien formaliu buhalteriniu vertinimu, būtina analizuoti nustatytų kaltininko veiksmų pavojingumą ir spręsti, ar būtent dėl šio asmens padaryto pažeidimo kilo padariniai“.<sup>51</sup> Nuo 2023 m. birželio 1 d. atliktas šio straipsnio pakeitimas – aplaidus apskaitos tvarkymas bei kitos alternatyviosios veikos atliktos tik dėl neatsargumo, taip aiškiai atribojant apgaulingą apskaitos tvarkymą ar organizavimą nuo aplaidaus apskaitos tvarkymo ar organizavimo, taip pat numatytas padaryta didelė turtinė žala, tai reiškia, kad nustačius LR BK 223 str. numatytas veikas bei jomis atliktą didelę žalą, nebėra privalu nustatyti kitų kilusių padarinių.

### **Apskaitos tvarkymo pažeidimų administracinės atsakomybės taikymo ypatumai**

Administracinės teisės šaka yra itin besikeičianti ir plati savo valdymo apimtimi. Ši teisės šaka reguliuoja viešuosius santykius, viešąjį administravimą ir jo subjektus, valstybės tarnybą, administracinius aktus ir jų priežiūrą, fizinių ir juridinių asmenų atsakomybę, ne išimtis ir finansinės apskaitos pažeidimų reguliavimas. Administracinė

<sup>45</sup> Abramavičius A., *Supra note 10*, p. 267.

<sup>46</sup> Vilniaus apygardos teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. birželio 26 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-7-497/2018.

<sup>47</sup> Lietuvos Aukščiausiojo teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. sausio 19 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-26-788-2017.

<sup>48</sup> Lietuvos Aukščiausiojo teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. gegužės 28 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-123-1073/2020.

<sup>49</sup> Lietuvos Aukščiausiojo teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. gruodžio 12 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-356-696/2017.

<sup>50</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. gegužės 8 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-139-628/2019.

<sup>51</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. gruodžio 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-322-1073/2019.

atsakomybė už padarytus administracinius nusižengimus finansų apskaitai yra numatyta LR administracinių nusižengimų kodekse (toliau – LR ANK).

LR ANK 187 str. „Ataskaitų, deklaracijų ar kitų mokesčių administratoriaus funkcijoms įgyvendinti reikalingų dokumentų ir duomenų pateikimo tvarkos pažeidimas“ numatyta administracinė atsakomybė dėl atitinkamos tvarkos nesilaikymo. „Administracinės teisės pažeidimų objektas visų pirma yra administracinės teisės normose aprašytos, įtvirtintos, vertybės“.<sup>52</sup> Administracinio nusižengimo objektas yra dokumentų ataskaitų ir kitų duomenų mokesčių administravimui pateikimo tvarka, o papildomas objektas Lietuvos finansų sistema ir padaromas veikimu ar neveikimu, tyčia ir dėl neatsargumo. Šio straipsnio 3 d. ir 4 d. suponuoja, kad pažeidimas gali būti atliktas tik tyčia, nes numatytas yra tikslas – išvengti mokesčių, kurių suma neviršija keturių šimtų bazinių baudžiamųjų ir nuobaudų dydžių (pakeitimas 2023 m. birželio 1 d.).

LR ANK 187/1 str. „Mokesčių nesumokėjimas“ numatyta administracinė atsakomybė, kai pagal pateiktą deklaraciją arba nustatyta tvarka patvirtintą ataskaitą ar kitą dokumentą apskaičiuotų mokesčių, kurių suma neviršija keturių šimtų bazinių baudžiamųjų ir nuobaudų dydžių, nesumokėjimas būnant mokiam po to, kai valstybės įgaliota institucija priminė apie pareigą sumokėti mokesčius (pakeitimas 2023 m. birželio 1 d.). 2023 m. birželio 1 d. numatyta administracinę atsakomybę taikyti tuomet, kuomet negalima taikyti baudžiamosios atsakomybės, t. y. nesumokėtų mokesčių suma nesiekia 400 MGL.

LR ANK 191 str. „Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčių įstatyme nustatytos pažymų apie fiziniams asmenims išmokėtas sumas pateikimo mokesčių administratoriui tvarkos pažeidimas“ numatyta, kad kiekvienas ūkio subjektas turi pateikti mokesčių administratoriui pažymą apie fiziniams asmenims išmokėtas sumas. Norint konstatuoti padarytą pažeidimą užtenka teisės aktų nustatytos tvarkos minėtų pažymų pateikimui nesilaikymo.

LR ANK 192 str. „Apmokestinamųjų pajamų apskaičiavimo arba mokesčių ar kitų įmokų apskaičiavimo, mokėjimo tvarkos pažeidimas“ numatyto pažeidimo objektas yra mokesčių ir kitų įmokų apskaičiavimo ir mokėjimo tvarka, o papildomas valstybės finansų sistema. Pažeidimas gali būti padaromas veikimu arba neveikimu, kadangi duomenys gali būti tiek nepateikti, tiek pateikti neteisingai. Administracinio nusižengimo baigtumui padariniai straipsnyje nenumatyti.

LR ANK 193 str. „Valstybinio socialinio draudimo įmokų ar išmokų apskaičiavimo ir jų mokėjimo tvarkos pažeidimas“ numatyta atsakomybė už socialinio draudimo įmokų ar išmokų apskaičiavimo ir jų mokėjimo tvarkos pažeidimus. Šiuo pažeidimu kėsiamasi į socialinių draudimo įmokų ar išmokų apskaičiavimo ir mokėjimo tvarką, o papildomas šio pažeidimo objektas LR finansų sistema. Šio straipsnio pažeidimas gali būti padaromas: 1. Netinkamas socialinio draudimo įmokų, išmokų delpinigių apskaičiavimas; 2. Pažeidžiant mokesčių mokėjimų tvarką; 3. Vengimas registruotis draudėju; 4. Dokumentų nepateikimu, slėpimu Valstybinio socialinio draudimo fondui (toliau – VSDF); 5. VSDF pareigūnų neįsileidimas patikrinimui; 6. Pavėluotu dokumentų pateikimu; 7. Neteisingų duomenų pateikimas. Pažeidimai gali būti padaromi tiek veikimu, tiek neveikimu, dėl ko į valstybės biudžetą nepatenka dalis pinigų.

LR ANK 205 str. „Finansinę apskaitą reglamentuojančių teisės aktų pažeidimas“ numatyto administracinio nusižengimo pagrindinis objektas yra finansinės apskaitos tvarkymo tvarka, o papildomas valstybės finansų sistema. Straipsnio dispozicijoje nurodomos šio pažeidimo formos: 1. Finansinę apskaitą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų pažeidimas; 2. Apgaulingas apskaitos tvarkymas ar jo organizavimas. Administracinis nusižengimas gali būti atliekama tiek veikimu, tiek neveikimu. Finansinę teisės aktų reikalavimų pažeidimas apima ūkinių operacijų pagrindimo ir registravimo, apskaitos vedimo, saugojimo ir kitus pažeidimus. Administracinė atsakomybė taikoma tuomet, kai nėra galimybės taikyti baudžiamąją atsakomybę už apgaulingą ar aplaidų finansinės apskaitos tvarkymą. „Pagal BAĮ 10, 11 ir 21 straipsnių prasmę apgaulingo teisės aktų reikalaujamos buhalterinės apskaitos tvarkymo subjektais gali būti tiek buhalteris, tiek ūkio subjekto vadovas, tiek abu, jeigu tai jie daro susitarę“.<sup>53</sup>

Vadovaujantis teisės aktais už buhalterinės apskaitos pažeidimus gali būti taikoma administracinė ir baudžiamoji atsakomybė. Administracinėje ir baudžiamojoje teisėje numatyti panašūs finansinės apskaitos pažeidimai, kurie yra panašūs savo sudėtimis (administracinio nusižengimo, nusikalstamos veikos), tarpusavyje yra atribojami pažeidimu valstybės biudžetui padaroma žala (dydžiu/verte) bei pavojingumo laipsniu. Norint tinkamai nustatyti taikytiną atsakomybę privalu yra atskleisti visus finansinės apskaitos pažeidimo požymius, įvertinti visas su teisės pažeidimu susijusias aplinkybes, pavojingumą, sistemingumą ir kitus aspektus.

## Išvados

1. Finansinės apskaitos paskirtis apima ūkio subjektų buhalterinės apskaitos dokumentų, ataskaitų, deklaracijų rengimą, pateikimą, išsaugojimą, sisteminimą pagal įvairius LR teisės aktus (pvz. LR mokesčių įstatymas, LR dokumentų ir archyvų įstatymas, LR atskaitomybės įstatymas, LR finansinės apskaitos įstatymas ir kt.). Finansinė apskaita gali būti vedama (tvarkoma) darant dvejybinių įrašų ir paprastąjį įrašų (supaprastinta buhalterinė apskaita), buhalterinės apskaitos rūšis parenkama, pagal ūkio subjekto formą, civilinės atsakomybės apimtį ir kitus aspektus. Nors buhalterinės apskaitos tvarkymo tvarka ūkio subjektams gali šiek tiek skirtis, tačiau apskaita turi būti tvarkoma griežtai laikantis LR įstatymų, užtikrinant apskaitos tvarkymo patikimumą, duomenų teisingumą, jų pateikimą laiku, dokumentų tinkamą archyvavimą ir kt.

<sup>52</sup> Šedbaras S. (2005). *Administracinė atsakomybė*. Vilnius: Justitia, p. 183.

<sup>53</sup> Klaipėdos apygardos teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2019 m. liepos 5 d. nutarimas administracinio nusižengimo byloje Nr. AN2-205-606/2019.



2. Baudžiamoji ir administracinė atsakomybė už finansų apskaitos pažeidimus yra atribojama pagal kaltės formas, neigiamus padarinius, jų dydį, tačiau jų nustatymas yra sudėtingas ir ilgas procesas, nustatant kokie padariniai turėtų kilti (žalos dydis, specialisto vertinimas bei išvados). Kaltės forma nustatinėjama iš visumos byloje surinktų domenių, parodymų, specialisto išvadų, kitais rašytiniais dokumentais, tačiau jų vertinimas priklauso nuo teismo ir jau suformuotos teismų praktikos. Pagrindiniai aspektai atribojant atsakomybių taikymą yra pavojingumo laipsnis, padariniai, atsakomybės taikymo pagrindas, pagal subjektus taikančius atsakomybę ir kita.

### Literatūra ir kiti informaciniai šaltiniai

#### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).
2. Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR identifikacinis Nr. 1001010ISTAI-1968).
3. Lietuvos Respublikos Administracinių nusižengimų kodeksas: 2015 m. birželio 25 d. Nr. XII-1869. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4ebe66c0262311e5bf92d6af3f6a2e8b/asr>.
4. Lietuvos Respublikos finansinės apskaitos įstatymas: 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-574. <https://www.infolex.lt/ta/69247>.
5. Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymas 2004 m. balandžio 13 d. Nr. IX-2112. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EB34933E485/asr>

#### Literatūra

1. Abramavičius, A., Aidukas, M., Aliukonienė, R., Baranskaitė, A., Drakšienė, A., Čaikovski, A., Fedosiuk, O., Garnelienė, L., Ivoška, G., Milius, V., Kuconis, P., Prapiestis, J., Sinkevičius, E., Stasiulis, D., & Švedas, G. (2010). *Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras. Specialioji dalis (213-330 straipsniai)*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
2. Deveikis, G. (2009). *Buhalterinės apskaitos žinynas: Metodinis vadovas*. Vilnius.
3. Ivanauskienė, A. (2016). *Buhalterinė apskaita*. Vilnius: Tyto alba.
4. Greičius M. (2003) Nusikalstamo buhalterinės apskaitos tvarkymo dalyko samprata bei reikšmė kvalifikacijai. *Jurisprudencija*: 45(37)
5. Pakštaitis L. (2021). Apgaulingos ir aplaidžios apskaitos kriminalizavimo ir vertinimo problemos. *Jurisprudencija*: 27(1).
6. Subačienė, R., Budriontė, R., Senkus, K., (2012) *Finansinė apskaita* Vilnius: Vilniaus universitetas.
7. Šedbaras S. (2005). *Administracinė atsakomybė*. Vilnius: Justitia.

#### Teismų praktika

1. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. sausio 29 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-198-697/2020.
2. Lietuvos Aukščiausiojo teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. gegužės 28 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-123-1073/2020.
3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. gegužės 8 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-139-628/2019.
4. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. gruodžio 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-322-1073/2019.
5. Lietuvos Aukščiausioji teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. kovo 29 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-46-699/2018.
6. Lietuvos Aukščiausiojo teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. sausio 19 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-26-788-2017.
7. Lietuvos Aukščiausiojo teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. gruodžio 12 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-356-696/2017.
8. Lietuvos Aukščiausioji teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. gruodžio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-304-976/2016.
9. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2012 m. birželis 22 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-408-383-2012.
10. Kauno apygardos teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2020 m. kovo 3 d. sprendimas baudžiamojoje byloje 1A-7-594/2020.
11. Klaipėdos apygardos teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2019 m. liepos 5 d. nutarimas administracinio nusižengimo byloje Nr. AN2-205-606/2019.
12. Vilniaus apygardos teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. birželio 26 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-7-497/2018.

### LIMITATION OF LIABILITY FOR VIOLATIONS OF FINANCIAL ACCOUNTING

Article 46 of the Constitution of the Republic of Lithuania, which has the highest legal force, provides that the state regulates economic activity in such a way that it serves the general well-being of the nation. Financial accounting managed by business entities provides the manager of the business entity or the accountant of the business or another company that manages the accounting records of the business entity, state institutions with information about the company's assets, the structure of capital, liabilities, income and expenses, as well as cash flows, from which the situation of the business entity, financial obligations are decided. and taxes. In the Financial Accounting Law of the Republic of Lithuania, financial accounting is defined as – “a system of substantiating, evaluating and registering economic transactions, intended to obtain financial information required for a set of financial statements (hereinafter referred to as financial statements), tax declarations and other reports containing financial information (hereinafter collectively referred to as statements), prepare and/or information for users to make economic decisions”.

# SUTRUMPINTO ĮRODYMŲ TYRIMO TAIKYMO PROBLEMINIAI ASPEKTAI

*Ervinas Šurka (stud.), vadovė Nerija Kovalenkoviėnė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Sutrumpintas įrodymų tyrimas pasak Lietuvos teisėtyrininko, Vilniaus universiteto docento Marcelio Kazlausko yra laikomas racionalia bei logiška europietiško lygio procedūra, kuri supaprastina teismo posėdžio įrodymų tyrimo etapą, taupo teismo ir proceso dalyvių laiką bei sumažina proceso išlaidas.<sup>54</sup> Atsižvelgiant į Lietuvos teismų informacinės sistemos „LITEKO“ statistinius duomenis (2020–2022 m.) matomas kiekvienais metais didėjantis pirmos instancijos teismuose bylų skaičius, kuriose taikytas sutrumpintas įrodymų tyrimas. Viena iš nustatytų sąlygų būtinų sutrumpinto įrodymų tyrimo atlikimui – visiškai kaltės pripažinimas. Baudžiamosiose bylose, kuriose asmenys veikė bendrininkų grupėje, svarstant galimybę atlikti sutrumpintą įrodymų tyrimą, visi kaltinamieji privalo visiškai pripažinti savo kaltę, kitu atveju sutrumpinto įrodymų tyrimo nėra galimybės taikyti. Šiame straipsnyje bus aptariama sutrumpinto įrodymų tyrimo samprata, taikymas ir taikymo procesinės problemos. Tyrimo metu buvo taikytas teisės aktų analizės, mokslinės literatūros analizės, teismų praktikos analizės ir lyginamasis metodai.

Raktiniai žodžiai: sutrumpintas įrodymų tyrimas.

## Įvadas

Sutrumpintas įrodymų tyrimas pasak Lietuvos teisėtyrininko, Vilniaus universiteto docento Marcelio Kazlausko yra laikomas racionalia bei logiška europietiško lygio procedūra, kuri supaprastina teismo posėdžio įrodymų tyrimo etapą, taupo teismo ir proceso dalyvių laiką bei sumažina proceso išlaidas.<sup>55</sup> Atsižvelgiant į Lietuvos teismų informacinės sistemos „LITEKO“ statistinius duomenis (2020 – 2022 m.) matomas kiekvienais metais didėjantis pirmos instancijos teismuose bylų skaičius, kuriose taikytas sutrumpintas įrodymų tyrimas. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (toliau – LAT) yra išaiškinęs, kad ir esant visoms sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymo sąlygoms, toks tyrimas gali būti ir neatliekamas.<sup>56</sup>

**Tyrimo problema** – sutrumpinto įrodymų tyrimo atlikimo galimybė galima tuomet, kai kaltinamasis visiškai pripažįsta savo kaltę ir sutinka, kad kiti įrodymai nebūtų tiriami taip pat baudžiamosiose bylose, kuriose asmenys veikė bendrininkų grupėje, svarstant galimybę atlikti sutrumpintą įrodymų tyrimą visi kaltinamieji privalo pripažinti kaltę. Kaip teismų praktikoje yra vertinamas kaltinamojo visiškai kaltės pripažinimas? Kaip įgyvendinta bendrininko, kuris pripažįsta kaltę, o kiti jos nepripažįsta, teisė į sutrumpintą įrodymų tyrimą?

**Tyrimo tikslas** – atskleisti sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymo probleminius aspektus.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti sutrumpinto įrodymų tyrimo sampratą;
2. Išanalizuoti sutrumpinto įrodymų tyrimo teisinį reguliavimą ir taikymo sąlygas;
3. Išanalizuoti sutrumpinto įrodymų tyrimo procesines problemas.

**Tyrimo objektas** – sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymas.

**Tyrimo metodai** – teisės aktų analizė, mokslinės literatūros analizė, teismų praktikos analizė, lyginamasis metodas.

## Sutrumpinto įrodymų tyrimo samprata

Sutrumpintas įrodymų tyrimas – tai baudžiamąjo proceso institutas, kuris taikomas tik pirmos instancijos teisme, esant visoms įstatymų leidėjo įstatymu nustatytoms sąlygoms. Sutrumpinto įrodymų tyrimo ištakų galima atrasti tarpukario metų Lietuvos (1918–1940 m.) baudžiamąjo proceso teisėje. Tarpukario metais Lietuvos teismai įrodymus vertino laisvai, pagal savo įsitikinimus. Teisiamajame procese kaltinamajam prisipažinus kaltu, nekylant abejonėms dėl kaltinamojo kaltumo ir padarytos veikos aplinkybių ir proceso dalyviams nereikalaujant atlikti teisminį tardymą (įrodymų tyrimą), teismas iškart pereidavo prie baigiamųjų kalbų.<sup>57</sup>

Antrosios sovietinės okupacijos laikotarpiu Lietuvoje (1944–1990 m.) 1961 metais Lietuvos SSR Aukščiausioji taryba priėmė Lietuvos SSR baudžiamąjį kodeksą. Pastarajame kodekse pagal nusikaltimų pavojingumą pirmavo valstybės nuosavybė, o ne žmogaus gyvybė.<sup>58</sup> Tais pačiais metais buvo priimtas ir Lietuvos SSR baudžiamąjo proceso kodeksas, kurio aštuntame skyriuje buvo įtvirtintas bylų sumarinis procesas. Šiame skyriuje galima įžvelgti sąsają su sutrumpintu įrodymų tyrimu. Šis sumarinis procesas galėjo būti atliekamas tik esant aiškioms nusikaltimų aplinkybėms

<sup>54</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., & Kuconis, P. (2011). *Baudžiamąjo proceso teisė: vadovėlis* (2-oji patais. ir papild. laida.). Registrų centras. p. 446.

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. balandžio 6 d. nutartis baudžiamąjoje byloje nr. 2K-140-511/2018.

<sup>57</sup> Andriulis, V. (2002). *Lietuvos teisės istorija: [vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams]*. Justitia. p. 433

<sup>58</sup> *Ibid.* p. 482.

ir akivaizdiems nusikaltimams. Šio kodekso 417 str. buvo įtvirtinta taisyklė, kad kasaciniu skundu negalėjo būti apskundžiamas įsiteisėjęs teismo nuosprendis, jeigu buvo sumarinio proceso tvarka atliktas tyrimas. Pagrindinis skirtumas tarp dabartinio baudžiamojo proceso kodekse įtvirtinto pagreitinto proceso ir 1961 m. baudžiamojo proceso kodekse – sumarinio proceso, tas, kad dabartinis baudžiamojo proceso kodeksas orientuotas į spartesnę teisingumo įgyvendinimą. Sumariniame procese buvo nustatytas parengtinio tyrimo būtinumas ir teismui buvo privaloma pateikti visą turimą ikiteisminio tyrimo medžiagą, o pagreitiname procese palikta diskrecinė teisė prokurorui ar ikiteisminį tyrimą atlikti ar jo neatlikti.<sup>59</sup>

Visose šalyse pripažįstama, kad įrodymai ir įrodinėjimas yra svarbiausi pagrindai baudžiamajame procese.<sup>60</sup> Įstatymų leidėjas Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso (toliau – BPK) 20 str. yra įtvirtinęs, kad įrodymai baudžiamajame procese yra įstatymų nustatyta tvarka ir teisėtais būdais gauti duomenys, kurie turi patvirtinti ar paneigti bent vieną aplinkybę, turinčią reikšmės teisingam bylos išsprendimui. Tik teismas sprendžia ar surinkti duomenys gali būti laikomi įrodymais. Iš kitų valstybių surinkti duomenys, kai kitose šalyse yra nustatyta kitokia duomenų rinkimo tvarka nei Lietuvoje, taip pat gali būti Lietuvos teismų pripažinti įrodymais.<sup>61</sup> Baudžiamajame teiseje įrodymais yra laikoma informacija, duomenys, kurie suteikia pagrindą manyti, kad faktas ar faktų visuma nusako tiesą. Kiekvienas tyrėjas gali naudoti skirtingus tyrimui reikalingos informacijos rinkimo procesus, pagal tai koks tyrimo tikslas. Kai kurie informacijos rinkimo procesai reikalauja tyrėjo tam tikros kvalifikacijos ir patirties, kaip pavyzdžiui teismo medicinos ekspertas.<sup>62</sup>

Įrodymų tyrimas yra pagrindinis bylos nagrinėjimo teisme etapas, kuriame teismas tikrina ikiteisminio tyrimo metu surinktų duomenų, reikšmingų bylos nagrinėjimui, pagrįstumą, dalyvaujant proceso dalyviams. Atliekant įrodymų tyrimą yra apklausiamas kaltinamasis, liudytojai ir nukentėjusieji bei išklausomos ekspertų ir specialistų išvados. Atliekant šį tyrimą sutelkiamos teismo ir proceso dalyvių pastangos tiesiai išsiaiškinti. Įrodymų tyrimas yra antroji teismo posėdžio dalis. Šio tyrimo apimtis teisme būna platesnė nei ikiteisminiame tyrime, kadangi teismo posėdžio metu ne retai atsiranda naujų aplinkybių, kurios nebuvo nustatytos ikiteisminio tyrimo metu. Įrodymų tyrimo metu yra atliekami šie veiksmai: kaltinamojo akto paskelbimas; kaltinamojo apklausa; liudytojų ir nukentėjusiųjų apklausa; ekspertų ir specialistų išvadų išklausymas; dokumentų apžiūra ir kiti teismo ar prokuroro atliekami veiksmai. Įrodymų tyrimo pabaigoje suteikiama teisė proceso dalyviams prašyti įrodymų tyrimą papildyti kitomis, teismo posėdyje nenagrinėtomis aplinkybėmis.<sup>63</sup> Prokurorui paskelbus kaltinamąjį aktą, teismo posėdžio pirmininkas paklausia kaltinamojo, ar kaltinamasis supranta, kuo jis yra kaltinamas. Tuomet po šio klausimo eina sekantis klausimas kaltinamajam, ar pastarasis pripažįsta esąs kaltas. Kaltinamajam į šiuos klausimus atsakius, galima tik nustatyti kaltinamojo požiūrį į kaltinimą, tačiau to laikyti kaip kaltinamojo parodymų pateikimu negalima. Visuomet įrodymų tyrimo pradžioje pirmas asmuo apklausiamas kaltinamasis. Teismui svarbu išklausti kaltinamojo poziciją dėl jam pareiktų kaltinimų. Apklauso metu kaltinamąjį apklausia teisėjas ir kitos byloje dalyvaujančios proceso šalys. Kaltinamajam yra suteikiama teisė užduoti klausimus nukentėjusiesiems, liudytojams, specialistams ar ekspertams. Prokuroro viena iš priemonių yra ši apklausa įtikinti teismą, kad būtent kaltinamasis padarė nusikalstamą veiką. Gynėjui viena iš priemonių yra ši apklausa aiškinti aplinkybes, kurios teisintų ar lengvintų kaltinamojo atsakomybę.

Liudytojo duoti parodymai dažniausiai išaiškina byloje įrodinėtinas aplinkybes. Nukentėjusiojo apklausa atliekama taip pat kaip ir liudytojo, duodant parodymus, kurie laikomi įrodomosios informacijos šaltiniu. Specialistas į teismo posėdį šaukiamas esant neišskumams specialisto pateiktoje išvadoje ar esant būtinumui ištirti dokumentus ar daiktus, kurie ikiteisminio tyrimo metu nebuvo ištirti; taip pat specialistas šaukiamas į teismo posėdį, jei be turimų specialisto žinių ar įgūdžių teisme negalima išsiversti. Ekspertas teisiama jame posėdyje dalyvauja tuomet, jei ikiteisminiame tyrime buvo atliekama ekspertizė arba numatyta nagrinėjamoje byloje ją atlikti. Nepilnamečių liudytojų apklauso vykdomos dalyvaujant vaikų teisių apsaugos institucijos atstovui arba psichologui. Pagal LR BPK 9 str. nustatytą draudimą, nepilnamečių liudytojas po apklauso privalo būti pašalintas iš teismo posėdžio salės, nebent teismas galėtų pagrįsti jo buvimą teismo posėdyje. Daiktiniais įrodymais yra laikomi objektai, kurie buvo nusikalstamos veikos padarymo priemonėmis arba ant kurių išliko veikos pėdsakų ir gali turėti reikšmės nagrinėjamoje byloje tiriant jos aplinkybes. Kai bylos duomenys teismo posėdyje ištirti, teisėjas proceso dalyvių paklausia ar šie norėtų papildyti įrodymų tyrimą. Pareikšdamas tokį prašymą proceso dalyvis turi nurodyti, kokioms aplinkybėms nustatyti jis prašo papildyti šį tyrimą. Išnagrinėjus prašymus, jei tokių buvo, teisiama jame posėdžio pirmininkas paskelbia įrodymų tyrimo pabaigą ir teismas pereina prie baigiamųjų kalbų dalies.<sup>64</sup> Teismo posėdyje esant visoms nustatytoms įstatymų leidėjo sąlygoms ir racialesnio proceso siekiui, atsiranda galimybė atlikti sutrumpintą įrodymų tyrimą,<sup>65</sup> tačiau šį sprendimą priima tik teismas.

Sutrumpintas įrodymų tyrimas tai baudžiamojo proceso teisės institutas, kuris taikomas tik pirmos instancijos teisme, suteikiantis greitesnio įrodymų tyrimo atlikimo galimybę, taupantis teismo bei baudžiamojo proceso dalyvių laiką ir mažinantis teismo proceso išlaidas. Įstatymų leidėjas sutrumpintą įrodymų tyrimą įtvirtinęs LR BPK 273 straipsnyje. Atsižvelgiant į Lietuvos teismų informacinės sistemos „LITEKO“ statistinius duomenis (2020–2022 m.)

<sup>59</sup> Ažubalytė, R., & Jurgaitis, R. (2011). *Specifinės baudžiamojo proceso rūšys: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas. p. 80.

<sup>60</sup> Ancelis, P. (2007). *Baudžiamojo proceso ikiteisminis etapas: monografija*. Saulelė. p. 143.

<sup>61</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., & Kuconis, P. *Supra note 1*. p. 416.

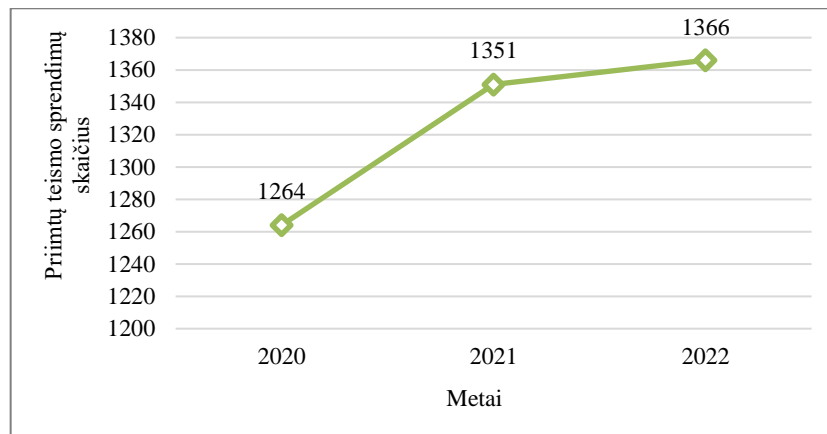
<sup>62</sup> Dennis, I. H. (2010). *The law of evidence* (4th ed.). Sweet & Maxwell. p. 4.

<sup>63</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., & Kuconis, P. *op. cit.* 1.

<sup>64</sup> *Ibid.* p. 418.

<sup>65</sup> *Ibid.* p. 446.

matomas kiekvienais metais didėjantis pirmos instancijos bylų skaičius, kuriose taikytas sutrumpintas įrodymų tyrimas (žr. 1 pav.).



**1 pav. Priimtų teismo sprendimų baudžiamosiose bylose skaičius, kuriose taikytas sutrumpintas įrodymų tyrimas**

Apibendrinant, įrodymų tyrimas yra svarbiausias etapas teisminiame procese, nes tik jo metu yra tiriami įrodymai, kuriais pagrindžiamas kaltinamojo kaltumas ar nekaltumas. Įrodymų tyrimo metu be kaltinamojo yra apklausiami nukentėjusieji, liudytojai, specialistai. Sutrumpintas įrodymų tyrimo atlikimas galimas tik pirmos instancijos teisme.

#### Sutrumpinto įrodymų tyrimo teisinis reguliavimas ir taikymo sąlygos

Sutrumpintas įrodymų tyrimas įstatymo leidėjo yra įtvirtintas LR BPK 273 straipsnyje: „jeigu kaltinamasis, kuris nėra kaltinamas padaręs labai sunkų nusikaltimą, po kaltinamojo akto paskelbimo teismui pareiškė, kad prisipažįsta esąs kaltas ir pageidauja tuojau pat duoti parodymus bei sutinka, kad kiti įrodymai nebūtų tiriami, arba tokį pageidavimą kaltinamasis jau yra pareiškęs šio Kodekso 218 straipsnio 2 d. nustatyta tvarka, įrodymų tyrimas apklausus kaltinamąjį ir įvykdžius šio Kodekso 291 str. reikalavimus gali būti nutrauktas, jei nusikalstamos veikos padarymo aplinkybės nekelia abejonių ir su tokiu sutrumpintu įrodymų tyrimu sutinka prokuroras ir gynėjas“. Toks tyrimas negali būti taikomas nedalyvaujant kaltinamajam, net jei ir būtų užfiksuotas kaltinamojo prisipažinimas padarius nusikalstamą veiką.<sup>66</sup>

Ikiteisminio tyrimo metu įtariamasis yra informuojamas, jog turi teisę iki kaltinamojo akto surašymo raštu pareikšti, kad sutinka su įtarimu ir sutinka, kad būtų atliekamas sutrumpintas įrodymų tyrimas. Įtariamajam išreiškus norą pasinaudoti šia teise, surašomas išaiškinimo įtariamajam apie sutrumpintą įrodymų tyrimą protokolais, kurį surašo prokuroras ar prokuroro pavestas ikiteisminio tyrimo pareigūnas (LR BPK 218 str. 2 d. ir 4 d.). Šis protokolas neįpareigoja teismo taikyti sutrumpintą įrodymų tyrimą. Teismo posėdyje kaltinamajam sutikus, kad būtų atliekamas sutrumpintas įrodymų tyrimas, kaltinamojo sutikimas yra užfiksuojamas teismo posėdžio protokole. Vykdamas kaltinamojo apklausą, jis privalo kuo išsamiau išdėstyti aplinkybes ir paaiškinimus dėl visų jam pareikštų kaltinimų, o proceso dalyviai užduodantys jam klausimus turi išsiaiškinti nusikalstamos veikos padarymo aplinkybes, motyvus, pagal kuriuos galima būtų įsitikinti, kad tik kaltinamasis padaręs veiką gali tiksliai juos nupasakoti ir kad jo prisipažinimas yra pagrįstas, o ne apsimėstinis. Teismui įvertinus duotus kaltinamojo parodymus ir nesant abejonių dėl padarytos veikos aplinkybių bei kaltinimo šaliai ir gynybai sutikus su sutrumpinto įrodymų tyrimo atlikimu ir teismui priėmus sprendimą atlikti sutrumpintą įrodymų tyrimą, toks nutarimas užfiksuojamas teismo posėdžio protokole.<sup>67</sup> Žodinis ir tiesioginis įrodymų tyrimai yra nutraukiami, kiti proceso dalyviai, išskyrus kaltinamąjį, nėra apklausiami.

Įstatymų leidėjas yra įtvirtinęs procesinę taisyklę Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso (toliau – BK) 64<sup>1</sup> straipsnyje. Šis straipsnis numato, kad taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą ar baudžiamąją bylą išnagrinėjus pagreitinto proceso tvarka kaltinamajam skiriama bausmė, kuri tuo pačiu nuosprendžiu yra sumažinama vienu trečdaliu.<sup>68</sup> Ši procesinė taisyklė taikoma tik tais atvejais kai kaltinamasis prisipažįsta esąs kaltas. Teismų praktikoje visiškai kaltės pripažinimas konstatuojamas, kai asmuo prisipažįsta padaręs nusikalstamą veiką ir ikiteisminio tyrimo institucijoms bei teismui pateikė teisingus parodymus, kuriais patvirtinamas jo padarytos veikos faktas, išsamiai pateikiamos šios veikos ypatybės ir jos padarymo aplinkybės.<sup>69</sup>

Baudžiamojoje byloje nr. 1-187-288/2022 Kauno apylinkės teismo Kauno rūmų teisėja viešame teisiamejame posėdyje žodinio proceso tvarka išnagrinėjo baudžiamąją bylą, kurioje kaltinamasis teismo posėdžio metu visiškai

<sup>66</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas, Žin. (2002, Nr. 37-1341; TAR Identifikacinis kodas 1021010ISTA00IX-785), 436 str. 2 d.

<sup>67</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., & Kuconis, P. *Supra note* 1. p. 445.

<sup>68</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR Identifikacinis kodas 1001010ISTAI-1968), 64 (1) str.

<sup>69</sup> Klaipėdos apygardos teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. rugpjūčio 28 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje nr. 1A-181-417/2020.

prisipažino kaltu ir gailisi dėl padarytos nusikalstamos veikos. Visiems proceso dalyviams sutikus, kad būtų taikomas sutrumpintas įrodymų tyrimas ir neabejojant dėl nusikalstamos veikos padarymo aplinkybių, įrodymų tyrimas buvo nutrauktas įvykdžius LR BPK 291 str. reikalavimus ir taikytas sutrumpintas įrodymų tyrimas. Teismas skirdamas bausmę atsižvelgė į sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymo faktą ir vadovaudamasis LR BK 64<sup>1</sup> str. paskyrė kaltinamajam bausmę ją sumažindamas vienu trečdaliu.<sup>70</sup>

### Sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymo procesinės problemos

Sutrumpintas įrodymų tyrimas gali būti atliekamas tik esant visoms įstatymo leidėjo nustatytoms sąlygoms. Teismų praktikoje galima pastebėti pirmos instancijos teismų sprendimus, kuriuose buvo teismo priimtas sprendimas taikyti sutrumpintą įrodymų tyrimą, nors nebuvo visų nustatytų sąlygų tokiam tyrimo taikymui. Kauno apygardos baudžiamųjų bylų skyriaus teisėja byloje nr. 1S-276-478/2021 rašytinio proceso tvarka išnagrinėjo nukentėjusiojo skundą dėl žemesnės instancijos teismo nutarties, kurioje teismas priėmė sprendimą taikyti sutrumpintą įrodymų tyrimą. Apeliacinės instancijos teismas tenkino nukentėjusiojo skundą ir konstatavo, kad pirmos instancijos teismas baudžiamojoje byloje apklausė ne tik kaltinamąjį, bet ir nukentėjusįjį. Nukentėjusysis nurodė, kad padarytos veikos aplinkybės skyrėsi, kaltinamojo duoti parodymai ikiteisminio tyrimo metu ir teisme nesutapo, bylos aplinkybės nebuvo aiškios. Apeliacinės instancijos teismas tenkino apeliacinį skundą nurodydamas, kad sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymas neturėjo teisėto pagrindo.<sup>71</sup>

Visoje Lietuvoje garsiai nuskambėjusioje, už seksualinio ir smurtinio pobūdžio nusikaltimus nepilnametei, nuteisto jurbarkiečio byloje, taip pat buvo taikytas sutrumpintas įrodymų tyrimas. LAT 2021 m. gegužės 5 d. byloje nr. 2K-98-495/2021 panaikino apeliacinės instancijos teismo nuosprendį ir perdavė bylą iš naujo nagrinėti apeliacine tvarka. LAT išnagrinėjęs bylą, nustatė žemesnių instancijų teismų padarytus esminius Baudžiamojo proceso kodekso pažeidimus. LAT konstatavo, kad pirmosios instancijos teismas atliko sutrumpintą įrodymų tyrimą, nesant teisiniui pagrindui jį atlikti, nes kaltinamojo padarytų veikų aplinkybės nebuvo aiškios ir pats kaltės pripažinimas buvo formalus. Taip pat pažymėjo, kad apeliacinės instancijos teismas šių baudžiamojo proceso įstatymų taikymo klaidų neištaisė, nepatikrino ar yra visos nustatytos LR BK 64<sup>1</sup> str. sąlygos, būtinos bausmės mažinimui vienu trečdaliu.<sup>72</sup>

Teisminiame procese atliekant sutrumpintą įrodymų tyrimą proceso dalyviai praranda teises ir procesines pareigas, kurios įstatymų leidėjo įtvirtintos LR BPK. Prokuroras, palaikantis valstybinį kaltinimą baudžiamojoje byloje, turi vieną iš procesinių pareigų – aktyviai dalyvauti tiriant įrodymus. Atliekant sutrumpintą įrodymų tyrimą šią procesinę pareigą prokuroras praranda, kaip ir teisę pateikti teismui kitus įrodymus pagrindžiančius kaltinamojo kaltę ar įrodinėti kaltinamojo kaltumą. Nukentėjusysis, turintis teisę teismo posėdyje pateikti bylai nagrinėti reikšmingų daiktų ar dokumentų, taip pat praranda šią teisę, nes atliekant sutrumpintą įrodymų tyrimą kiti įrodymai nėra tiriami.

Vienas iš baudžiamojo proceso principų – rungimosi principas, suteikiantis kaltinimo ir gynybos šalims lygiomis teisėmis teikti įrodymus, dalyvauti juos tiriant bei ginčyti kitos šalies argumentus. Šio principo laikomasi ir kitose šalyse, tik jo samprata priklauso nuo toje šalyje vyraujančios teisės tradicijos.<sup>73</sup> LAT baudžiamojoje byloje nr. 2K-91-303/2021 pažymėjo, kad rungimosi principas teisminiame procese reiškia ginčą tarp kaltinimo ir gynybos šalies. Taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą nėra prasmės įrodinėti kaltinamojo kaltės ar tirti įrodymus, nes kaltinamajam prisipažinus kaltu išnyksta ginčas tarp kaltinimo ir gynybos.<sup>74</sup> Taigi, taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą, gynybos ir kaltinimo šaliai neliekant galimybės ginčytis ar teikti įrodymus teisminiame procese, galima teigti, kad rungimosi principas išnyksta.

Atliekant sutrumpintą įrodymų tyrimą baudžiamosiose bylose, kuriose kaltinamieji veikė bendrininkų grupėje darydami nusikalstamą veiką, visi kaltinamieji privalo pripažinti kaltę, nes jei tik vienas ar keli ją pripažins, o kiti ne – sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymas nėra galimas. Tai pat privalo egzistuoti visos kitos sąlygos, kaip yra sureguliuota įstatymo leidėjo LR BPK 273 str. LAT baudžiamojoje byloje nr. 2K-87-677/2015 nagrinėjo nuteistojo kasacinį skundą, kuriame kaltinamasis nurodė, kad viso teismo proceso metu jis kaltę visiškai pripažino, davė išsamius parodymus, todėl teismas privalėjo svarstyti taikyti LR BK 64<sup>1</sup> str. numatytą bausmės sumažinimą vienu trečdaliu. LAT išnagrinėjęs šį skundą, atmetė jį konstatuodamas, kad pirmos instancijos teismas nepadarė baudžiamojo proceso įstatymų taikymo klaidos, nes nuteistieji buvo du, iš kurių tik vienas nuteistasis visiškai pripažino savo kaltę, o kitas jos nepripažino, todėl negalėjo būti taikomas sutrumpintas įrodymų tyrimas, ko pasekoje ir bausmė mažinama vienu trečdaliu.<sup>75</sup> Taip pat LAT baudžiamojoje byloje nr. 2K-140-511/2018, išnagrinėjęs nuteistojo gynėjo kasacinį skundą jį atmetė. Teismas konstatavo, kad pirmosios instancijos teisme sutrumpintas įrodymų tyrimas negalėjo būti atliktas, nes tai būtų prieštaravę įstatymo leidėjo nustatytiems LR BPK 273 str. reikalavimams. Nusikalstamą veiką įvykdė trys nuteistieji, veikė bendrininkų grupėje. Vienas iš nuteistųjų kaltę pripažino tik iš dalies, o visiškai pripažino kaltę tik vienas iš nuteistųjų, taigi ne visi nuteistieji pirmosios instancijos teisme visiškai pripažino kaltę padarius nusikalstamą veiką, kaip

<sup>70</sup> Kauno apylinkės teismo 2022 m. vasario 18 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje nr. 1-187-288/2022.

<sup>71</sup> Kauno apygardos teismo 2021 m. gegužės 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 1S-276-478/2021.

<sup>72</sup> Lietuvos Aukščiausiasis Teismas 2021 m. gegužės 5 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-98-495/2021

<sup>73</sup> Jurka, R. (2009). *Baudžiamojo proceso principai: metodinė mokomoji priemonė*. Eugrimas. p. 10.

<sup>74</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2021 m. balandžio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-91-303/2021.

<sup>75</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2015 m. vasario 10 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-87-677/2015.

to reikalauja įstatymas. Teismas pažymėjo, kad ši byla pirmosios instancijos teisme ir turėjo būti išnagrinėta bendra tvarka, o ne taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą.<sup>76</sup>

### Išvados

1. Įrodymų tyrimas yra svarbiausias etapas teisiniame procese, nes tik jo metu yra tiriami įrodymai, kuriais pagrindžiamas kaltinamojo kaltumas ar nekaltumas. Įrodymų tyrimo metu be kaltinamojo yra apklausiami nukentėjusieji, liudytojai, specialistai. Sutrumpintas įrodymų tyrimas – tai baudžiamojo proceso teisės institutas, kuris taikomas tik pirmos instancijos teisme, suteikiantis greitesnio įrodymų tyrimo atlikimo galimybę, taupantis teismo bei baudžiamojo proceso dalyvių laiką ir mažinantis teismo proceso išlaidas. Taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą, įprastinis įrodymų tyrimas yra nutraukiamas, liudytojai ir nukentėjusieji nėra apklausiami.

2. Sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymas galimas tik esant visoms įstatymo leidėjo nustatytoms sąlygoms: kaltinamasis nėra kaltinamas padaręs labai sunkaus nusikaltimo; kaltinamasis pripažino esąs kaltas ir sutiko, kad kiti įrodymai nebūtų tiriami; nusikalstamos veikos aplinkybės nekelia abejonių; su tokiu sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymu sutinka prokuroras ir gynėjas. Taip pat įstatymų leidėjas yra įtvirtinęs, kad nusikalstamą veiką padarius keliems asmenims, sutrumpintas įrodymų tyrimas yra galimas tik tuo atveju, jei visi kaltinamieji pripažįsta kaltę ir sutinka su sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymu bei egzistuojant minėtoms įstatymo leidėjo nustatytoms sąlygoms. Taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą kaltinamajam skiriama bausmė, kuri tuo pačiu nuosprendžiu sumažinama vienu trečdaliu (LR BK 64<sup>1</sup> str.).

3. Sutrumpintas įrodymų tyrimas gali būti taikomas tik esant visoms nustatytoms įstatyme sąlygoms. Teismų praktikoje galima pastebėti, kaip pirmosios instancijos teismai taiko sutrumpintą įrodymų tyrimą ir nesant visoms nustatytoms taikymo sąlygoms, tuomet apeliacinės instancijos teismas ar kasacinis teismas panaikina tokius pirmosios instancijos teismo priimtus sprendimus, konstatuodami, kad pirmosios instancijos teismas padarė baudžiamojo proceso įstatymų taikymo klaidas. Atliekant sutrumpintą įrodymų tyrimą baudžiamojo proceso dalyviai – prokuroras, nukentėjusysis bei liudytojas praranda tam tikras baudžiamojo proceso teisėje numatytas teises ar pareigas. Prokuroras nebegali teismui teikti kitų įrodymų ar įrodinėti kaltinamojo kaltumo, nukentėjusysis – pateikti bylai nagrinėti reikšmingų dokumentų ar daiktų, o liudytojas – liudyti, nes teismo posėdyje taikant sutrumpintą įrodymų tyrimą nukentėjusiųjų ir liudytojų apklausos nėra atliekamos. Jeigu nusikalstamą veiką įvykdė kaltinamieji veikę bendrininkų grupėje, tokiu atveju sutrumpinto įrodymų tyrimo taikymas galimas tik tuomet, kai visi kaltinamieji visiškai pripažįsta kaltę.

### Literatūra

1. Ancelis, P. (2007). *Baudžiamojo proceso ikiteisminis etapas: monografija*. Saulelė.
2. Andriulis, V. (2002). *Lietuvos teisės istorija: [vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams]*. Justitia.
3. Ažubalytė, R., & Jurgaitis, R. (2011). *Specifinės baudžiamojo proceso rūšys: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas.
4. Dennis, I. H. (2010). *The law of evidence* (4th ed.). Sweet & Maxwell.
5. Goda, G., Kazlauskas, M., & Kuconis, P. (2011). *Baudžiamojo proceso teisė: vadovėlis* (2-oji patais. ir papild. laida.). Registrų centras.
6. Jurka, R. (2009). *Baudžiamojo proceso principai: metodinė mokomoji priemonė*. Eugrimas.
7. Kauno apygardos teismo 2021 m. gegužės 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 1S-276-478/2021.
8. Kauno apylinkės teismo 2022 m. vasario 18 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje nr. 1-187-288/2022.
9. Klaipėdos apygardos teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. rugpjūčio 28 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje nr. 1A-181-417/2020.
10. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. balandžio 6 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-140-511/2018.
11. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2021 m. balandžio 30 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-91-303/2021.
12. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2015 m. vasario 10 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-87-677/2015.
13. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR Identifikacinis kodas 1001010ISTAIII-1968).
14. Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas, Žin. (2002, Nr. 37-1341; TAR Identifikacinis kodas 1021010ISTA00IX-785).
15. Naujienos. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. (2021). <https://www.lat.lt/panaikintas-apeliacines-instancijos-teismo-nuosprendis-uz-seksualinio-ir-smurtinio-pobudzio-nusikaltimus-nepilnametei-nuteisto-m.-i.-byloje-ir-byla-perduota-is-naujo-nagrineti-apeliacine-tvarka/1072>

### ISSUES OF CONCERN REGARDING APPLICATION OF THE ABRIDGED INVESTIGATION PROCEDURE

According to the Lithuanian law researcher, associate professor of Vilnius University, Marcellis Kazlauskas, the abridged investigation procedure is considered a rational and logical procedure at the European level, which simplifies the stage of investigation procedure at a court

<sup>76</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. balandžio 6 d. nutartis baudžiamojoje byloje nr. 2K-140-511/2018.

hearing. Taking into consideration the statistical data of the Lithuanian court information system LITEKO (from 2020 to 2022) we can see an increasing number of cases in which the abridged investigation procedure was applied. Research methods – analysis of legal acts, analysis of scientific literature, comparative method, analysis of judicial practice. One of the established conditions for conducting the abbreviated evidentiary investigation is a full admission of guilt. In criminal cases where persons acted in a group of accomplices, when considering the possibility of conducting an abbreviated examination of evidence, all the accused must fully admit their guilt, otherwise there is no possibility of applying an abbreviated examination of evidence. This article will discuss the concept, application and procedural issues of summary evidentiary examination.

Keywords: abridged investigation procedure.

# TEISINĖ ATSAKOMYBĖ UŽ NETEISĖTĄ GAMTOS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMĄ

*Auksė Petkevičiūtė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 45 straipsnyje įtvirtinta, kad „Valstybė rūpinasi natūralios gamtinės aplinkos, gyvūnijos ir augalijos, atskirų gamtos objektų ir ypač vertingų vietovių apsauga, prižiūri, kad su saiku būtų naudojami, taip pat atkuriami ir gausinami gamtos ištekliai“.<sup>77</sup> Ištekliai, kuriuos mums duoda gamta – medžiai, gamtos sukurti kraštovaizdžiai, įvairios ekosistemos, jie visi yra vadinami viešosios gamtos vartojimo gėrybėmis. Šios gėrybės plačiai vyrauja visoje pasaulio rinkoje. Ši rinka padeda koordinuoti įvairių ekonomikos subjektų veiklą ir tenkinti žmonių reikmes, tačiau vis dažniau visuomenėje kyla problemų ir įstatymų pažeidimų dėl neteisėto šių gamtos išteklių naudojimo, pvz. nelegalus miško kirtimas ir nelegalus disponavimas (prekiavimas ar kitoks platinimas rinkoje), nykstančiais retų rūšių augalais ar gyvūnais ir kt. Fizinis ir juridinis asmenų neteisėtu elgesiu padaromi pažeidimai gamtinei aplinkai sukelia neigiamas pasekmes. Padaryti pažeidimai aplinkai yra žalingi/pavojingi gyvajai gamtai, žmonių sveikatai ir pan. Todėl pažeidus aplinkos apsaugos įstatymus tokiems asmenims yra taikoma teisinė atsakomybė: baudžiamoji atsakomybė, konstatavus padarius nusikalstamą veiką ir administracinė, konstatavus padarius administracinį nusižengimą, tačiau teismų praktikoje neretai kyla probleminių aspektų nustatant ir įvertinant būtent vertinamuosius teisės normų požymius, kurie teisės aktuose nėra tiksliai apibrėžti.

Raktiniai žodžiai: gamtos ištekliai, baudžiamoji atsakomybė, administracinė atsakomybė.

## Įvadas

„Gamtos ištekliai – gyvosios ir negyvosios gamtos komponentai, kuriuos žmogus naudoja arba gali naudoti visuomenės vartotojų reikmėms tenkinti. Jiems priskiriama saulės ir žemės gelmių energija, naudingosios iškasenos, klimatas, vanduo, dirvožemis, augalija, gyvūnija ir kraštovaizdis“.<sup>78</sup> Lietuvos Respublikoje teisinę atsakomybę už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodeksas ir Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas.

**Straipsnio aktualumas** – ši tema yra aktuali tuo, kad žmonių poveikis aplinkai juos esančiai gamtinei aplinkai yra daromas kasdien. Pasaulyje didėjant žmonių skaičiui, plečiantis miestams ir kitoms gyvenamosioms teritorijoms, vystantis ekonomikai, kuriantis naujoms technologijoms, nesaikingai naudojamos aplinkos teikiamos gėrybės, dėl ko pačioje aplinkoje vyksta dideli pokyčiai. Tokie pokyčiai ne visuomet yra naudingi gamtinei aplinkai: didėja oro, vandens, dirvožemio užterštumas, padaroma neigiama žala mus supančiai aplinkai ir įvairioms ekosistemoms. Todėl yra labai aktualu, nustačius žalą aplinkai, imtis neatidėliotinų ir visų įmanomų priemonių atkurti pažeistos gamtinės aplinkos būklę.

**Straipsnio problema** – padaromi teisės pažeidimai gamtinei aplinkai, kai nustatoma žala gamtai, yra sprendžiamas teisinės atsakomybės klausimas: taikyti administracinę ar baudžiamąją atsakomybę. Teismų praktikoje kyla užduotis teisingai įvertinti ne tik padaryto pažeidimo visas aplinkybes, bet kilusių neigiamų padarinių tikslų dydį pačiai gyvajai gamtai ar net žmonių sveikatai.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti baudžiamosios ir administracinės atsakomybės taikymo už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą ypatumus.

Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Atskleisti gamtos išteklių sampratą.
2. Apžvelgti baudžiamosios atsakomybės taikymą už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą.
3. Apžvelgti administracinės atsakomybės taikymą už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą.

**Straipsnio objektas** – baudžiamoji ir administracinė atsakomybės už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą.

**Straipsnyje naudojami metodai**: atlikta literatūrinių ir internetinių šaltinių analizė, teisės aktų analizė. Panaudoti aprašomasis ir analitinis metodai.

## Gamtos išteklių samprata

Visi gamtos ištekliai yra skirstomi į dvi kategorijas. Pirmoji kategorija vadinama neišsenkančiais ištekliais. Šiai kategorijai priskiriamas oras, visi krituliai, saulės, vėjo bei hidraulinė energija. Tokie ištekliai žmogaus poreikiams gali būti naudojami neribotai, nes jie niekada nesibaigs, o jų kiekis ir kokybė iš esmės nesikeis. Atvirksčiai yra su antrąją kategorija, šie ištekliai vadinami išsenkančiais arba ribotais. Tokio tipo gamtos ištekliai yra grupuojami į galinčius atsikurti. Tai yra biologiniai gamtos ištekliai tokie kaip, įvairių rūšių augalai, laukiniai gyvūnai ar dirvožemis. Šių

<sup>77</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).

<sup>78</sup> Pakalnis R. (2004). *Visuotinė Lietuvos Enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, p. 237.



išteklių atsikūrimą ir plėtojimą gali paskatinti ir pats žmogus, vystydamas miškų ūkius ar bet kokį kitą žemės ūkį, veisdamas žuvis ar kitas gyvūnų veisles. Kita išsenkančiųjų išteklių grupė skiriama į neatsikuriančius išteklius, kuriems priklauso akmenys, anglys, metalai, gamtinės dujos ir didelę vertę pasaulyje turinti nafta, dar kitaip vadinama „juodoju auksu“.

Žvelgiant į pasaulį, remiantis internetinės svetainės „Warbletoncouncil“ duomenis, gausiausias gamtos išteklius turintis trejetukas yra Rusija, JAV ir Saudo Arabija. Rusija gali pasigirti turinti įvairių gamtos išteklių, tačiau jos pagrindinis turtas yra anglies, naftos, gamtinių dujų, aukso ir medienos šaltiniai. Jungtinėse Amerikos Valstijose anglies ir medienos šaltinių suma šalyje sudaro net 89% jos gamtos išteklių. Saudo Arabija, nors ir nėra viena iš didžiausių pasaulio valstybių, ji užima penktą vietą kaip viena didžiausių gamtinių dujų atsargų ir didelių medienos kiekių turėtoja.

Remiantis geologijos tarnybos duomenimis, Lietuvoje yra 17 rūšių naudingųjų gamtos iškasenų. Iš 17-os naudojamos yra 9-ių rūšių iškasenos. Tai yra nafta, dolomitas, klintis, smėlis, molis, kreidos mergelis, žvyras, sapropelis ir durpė. Lietuvoje požeminio geriamojo vandens išteklių sudaro žymią dalį Lietuvos nacionalinio turto. Lietuvos hidrometeorologijos tarnybos hidrologijos skyriaus vedėjas A. Kajutis teigia, kad vandens telkiniai yra mūsų turtas, vienas iš svarbiausių gamtos išteklių. Lietuva neturi iškasamų naudingųjų išteklių, žemė, vanduo ir miškas yra svarbūs ne tik svarbiausiems poreikiams – apsirūpinimui maistu. Vanduo praturtina kraštovaizdį, suteikia galimybes vystyti vandens turizmą ir kitas sąlygas pilnaverčiam poilsiui. Tačiau jo teigimu, neigiamas vartotojiškas požiūris į aplinką ir neteisėtas ar neteisingas gamtos išteklių naudojimas, taip pat yra aiškiai matomas. „Kuršių mariose besaikė verslinė žvejyba lemia, kad jau valgome kuniškus rūkytus ungurius, o Kauno mariose žuvų išteklių drastiškai sumažėjo“.<sup>79</sup>

Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatyme yra numatytos pagrindinės fizinių bei juridinių asmenų teisės ir pareigos, užtikrinančios harmoningą visuomenės ir gamtos sąveikos raidą, Lietuvos Respublikos gyventojų teises į sveiką ir saugią aplinką. A. Kajutis pastebėjo, kad žmonės dažnai pažeidžia šiuos įstatymus dėl savanaudiškų tikslų, dėl pelno ar savo gerovės ir vis tiek be saiko naudoja gamtos išteklius, tačiau taip piktnaudžiaujantys asmenys turėtų gerai pasverti savo veiksmus, nes už šias, aplinkai neteisėtai daromas veikas, gresia ne tik administracinė, bet ir baudžiamoji teisinė atsakomybė.

### **Baudžiamosios atsakomybės taikymas už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą**

Baudžiamoji atsakomybė – griežčiausia teisinės atsakomybės rūšis, kuri yra taikoma fiziniam ar juridiniam asmeniui už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą, atsižvelgiant į jų pavojingumą įmonių sveikatai, gyvajai gamtai bei sukeliama didelę žalą aplinkai, kadangi sunaikinami ar neteisėtai įgyjami gamtos išteklių. Asmenims, padariusiems nusikalstamas veikas, susijusias su neteisėtu gamtos išteklių naudojimu, pagal Lietuvos Respublikos baudžiamąjį kodeksą (toliau – LR BK) yra taikoma baudžiamoji atsakomybė. Pasak Aplinkosaugos teisės vadovėlio autorių, baudžiamosios atsakomybės funkcija gamtos išteklių apsaugos srityje yra priverčiama, kuri verčia, kad asmuo susilaikytų nuo pažeidimo padarymo, atsižvelgdamas į jam gresiančius nepalankius padarinius, sankcijų taikymą ir drausminanti (prevencinė), kuria siekiama realiu baudžiamųjų įstatymų taikymu padariusiems nusikaltimus asmenims, paveikti asmenis linkusius nusikalsti asmenis nedaryti gamtos išteklių saugančių įstatymų pažeidimų. Nusikalstama veika neteisėtai naudojant gamtos išteklius yra kvalifikuojama pagal būtinus nusikalstamos veikos sudėties objektyviusius ir subjektyviusius požymius. LR BK komentare įvardijami objektyvieji požymiai: objektas – teisės normų saugomos vertybės, į kurias neteisėtai kėsiamasi; objektyvioji pusė – veika (veikimas ar neveikimas), vieta, laikas, būdas, priemonės, padariniai, priežastinis ryšys tarp veikos ir kilę padarinių; subjektyvieji požymiai: subjektas – fizinis ar juridinis asmuo; subjektyvioji pusė – kaltė (tyčia ar neatsargumas), tikslas, motyvas. Taigi taikyti baudžiamąją atsakomybę galima tik tuomet, kai padarytas gamtos išteklių saugančių įstatymų pažeidimas turi būtinus nusikalstamos veikos sudėties požymius.

Baudžiamoji atsakomybė už padarytas nusikalstamas veikas neteisėtai naudojant gamtos išteklius yra numatyta šiuose LR BK<sup>80</sup> straipsniuose: 270 str. „Aplinkos apsaugos arba gamtos išteklių naudojimo arba statinių, kuriuose naudojamos ar saugomos pavojingos medžiagos arba kuriuose yra potencialiai pavojingų įrenginių ar vykdoma pavojinga veikla, priežiūros ar naudojimo taisyklių pažeidimas“; 270<sup>1</sup> str. „Neteisėtas disponavimas ozono sluoksnių ardančiomis medžiagomis ar jų mišiniais“; 270<sup>3</sup> str. „Jūros teršimas iš laivų“; 271 str. „Saugomų teritorijų ar gamtos paveldo objektų sunaikinimas ar suniokojimas“; 272 str. „Neteisėtas medžiojimas ar žvejybos arba kitoks laukinės gyvūnijos išteklių naudojimas“; 273 str. „Neteisėtas miško kirtimas ar pelkių naikinimas“; 274 str. „Neteisėtas saugomų laukinių augalų, grybų ar jų dalių rinkimas, naikinimas, realizavimas ar kitoks disponavimas jais“.

LR BK 270 str. numatyto gamtos išteklių naudojimo, pažeidžiant teisės aktus, padariniai siejami su pavojaus žmogaus gyvybei ar sveikatai sukėlimu arba dėl to galėjo būti padaryta didelės žalos orui, žemei, vandeniui, gyvūnams ar augalams ar atsirasti kitų sunkių padarinių aplinkai arba sistemingu teisės aktų ar naudojimo taisyklių pažeidinėjimu. Subjektu gali būti fizinis arba juridinis asmuo.

LR BK 270<sup>1</sup> str. numatyta nusikalstama veika aplinkai, kuri pasireiškia neteisėtu disponavimu ozono sluoksnių ardančiomis medžiagomis ar jų mišiniais: gaminimu, importavimu, eksportavimu, naudojimu ar pateikimu rinkai. Subjektu gali būti fizinis arba juridinis asmuo.

<sup>79</sup>Levickaitė R. (2013). *Lietuvos gamtos turtai skaičiuojami šimtais milijardų. Pasaulinė Žemės diena.*

<sup>80</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas: 2000 m. rugėsio 26 d. Nr. VIII-1968. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2022-02-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

LR BK 270<sup>3</sup> str. numatyta nusikalstama veika jūros vandeniui (atvira jūra arba kita teritorija, kurioje negalioja jokios valstybės jurisdikcija, Lietuvos Respublikos ar kitų Europos Sąjungos valstybių narių išskirtinė ekonominė zona, teritorinė jūra, tarptautinei laivybai naudojamus sąsiauriai, kuriuose galioja šių valstybių jurisdikcija, vidaus vandenys, įskaitant uostus), teršiant iš laivų ir dėl to pablogėjo vandens kokybė. 270<sup>3</sup> straipsnyje įtvirtintos nusikalstamos veikos subjektu gali būti fizinis arba juridinis asmuo.

LR BK 271 str. numatyta nusikalstama veika valstybiniam parkui, rezervatui, draustiniui, ar kitam valstybės saugomai gamtinei teritorijai, joje esančiai saugomai natūraliai ar rūšies buveinei, ar gamtos paveldo teritorinį kompleksą, kurio apsaugos tikslams įsteigta ši teritorija, ar gamtos paveldo objektui dėl jų sunaikinimo ar suniokojimo. Šia nusikalstama veika padaroma ekosistemos, įvairioms atodangoms, akmenims, kopoms, medžiams ir kt. Subjektu gali būti fizinis arba juridinis asmuo.

LR BK 272 str. numatyta baudžiamoji atsakomybė už neteisėtą medžiojimą, žvejojimą arba kitokį laukinės gyvūnijos išteklių naudojimą. Ši nusikalstama veika gali būti padaroma veikimu (neteisėtai medžiojant, žvejojant ar kitaip neteisėtai naudojant ar naikinant laukinės gyvūnijos išteklius, renkant paukščių kiaušinius, paimant laukinius gyvūnus iš jų buveinių) ir neveikimu (nesilaikant elementarių saugumo taisyklių ir pan.), kai dėl to naikinami gyvūnijos ištekliai. Lietuvos Aukščiausiasis teismas baudžiamojoje byloje dėl neteisėtos medžioklės konstatavo, kad „<...>kad L. K. yra ilgametis medžiotojų klubo „K“ narys <...> L. K. turėjo žinoti, kad <...>visus metus draudžiama medžioti, tyčia žudyti žvėris, kurie nepriskirti medžiojamiesiems <...>ir konstatavo, kad L. K. nušovė lūšį veikdamas tiesiogine tyčia, t. y. suvokdamas daromos veikos pavojingumą, kad lūšis yra ypač saugoma laukinių gyvūnų rūšis tiek Lietuvoje, tiek ir tarptautiniu mastu, ir to norėjo“.<sup>81</sup>

LR BK 273 str. numatyta baudžiamoji atsakomybė už neturint leidimo išskirtus, sunaikinus, sužalojus miško žemėje daugiau negu 500 kietmetrių medžių arba nusausinus pelkę. Šios veikos objektas yra objektas yra miško ir pelkių apsauga, dalykas – miškas ir pelkė. Kėdainių rajono apylinkės teismo teisėjas, išnagrinėjęs Kauno apylinkės prokuratūros prokuroro pareiškimą dėl proceso užbaigimo teismo baudžiamuoju įsakymu baudžiamojoje 2014 metų byloje 1-237-813/2014, nustatė, kad „R. J., būdamas uždarosios akcinės bendrovės direktoriumi, neturėdamas LR Aplinkos ministerijos Miškų kontrolės skyriaus leidimo, miškų ūkio paskirties žemės sklype organizavo darbus ir negavęs leidimo kirsti neteisėtai savavališkai plynai iškirto 2,1 ha miško plotą, iš viso 665 žalius medžius, kurių tūris yra 277,81m<sup>3</sup>, taip padarydamas 14446,12 Lt žalos aplinkai. R. J. pripažintas kaltu padarius nusikaltimą, numatytą LR BK 273 str. 1 d“.<sup>82</sup>

LR BK 274 str. numatyta baudžiamoji atsakomybė už neteisėtą saugomų laukinių augalų, grybų ar jų dalių rinkimą, naikinimą, realizavimą ar kitokį disponavimą jais. Objektas yra retų ir ypatingai vertingų laukinių augalų ir grybų, kurių kiekis mažėja ir kuriems gresia išnykimas, apsauga. Subjektu gali būti fizinis arba juridinis asmuo.

### Administracinės atsakomybės taikymas už neteisėtą gamtos išteklių naudojimą

Administracinis nusižengimas gamtos išteklių apsaugos srityje yra fizinio ar juridinio asmens priešingas teisei, kaltas veikimas arba neveikimas, kuriuo kėsiniama į gamtos išteklių naudojimo tvarką ir už kurį yra numatyta administracinė atsakomybė. Asmenims, padariusiems administracinius nusižengimus, susijusius su neteisėtu gamtos išteklių naudojimu, pagal Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodeksą<sup>83</sup> (toliau – LR ANK) yra taikoma administracinė atsakomybė. Administracinės, kaip ir baudžiamosios, atsakomybės funkcija gamtos išteklių apsaugos srityje yra drausminanti (prevencinė) ir priverčiamoji, kuri verčia, kad asmuo susilaikytų nuo pažeidimo padarymo atsižvelgdamas į jam gresiančius nepalankius padarinius, sankcijų taikymą.

Taikyti administracinę atsakomybę galima tik tuomet, kai padarytas aplinkosaugos teisės pažeidimas turi administracinio nusižengimo sudėtį, kurią sudaro objektyviųjų ir subjektyviųjų požymių visuma.

Administracinė atsakomybė už padarytus administracinius nusižengimus neteisėtai naudojant gamtos išteklius yra numatyta LR ANK straipsniuose: 262 str. „Žemės gelmių išteklių, ertmių ir (arba) grunto naudojimo reikalavimų pažeidimas“; 270 str. „Neteisėtas miško naudojimas“; 272 str. „Savavališkas medžių ir krūmų kirtimas, naikinimas arba žalojimas valstybei nuosavybės teise priklausančioje miško žemėje“; 273 str. „Savavališkas medžių ir krūmų kirtimas, naikinimas arba žalojimas privačiuose miškuose“; 284 str. „Laukinės augalijos išteklių naudojimas pažeidžiant nustatytą tvarką“; 285 str. „Saugomų rūšių laukinių augalų ar grybų neteisėtas naudojimas ir jų augaviečių sunaikinimas“; 290 str. „Medžioklę reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų pažeidimas“; 291 str. „Mėgėjų žvejybą reglamentuojančių teisės aktų pažeidimas“; 303 str. „Neteisėtas laukinės gyvūnijos išteklių naudojimas ir disponavimas jais“ ir kt.

LR ANK 262 str. numatyta administracinė atsakomybė už žemės gelmių išteklių, ertmių ir (arba) grunto naudojimo reikalavimų pažeidimą. LR ANK 284 str. numatyta administracinė atsakomybė už laukinės augalijos išteklių naudojimą pažeidžiant nustatytą tvarką. Padarytame teisės pažeidime tyrimo metu nenustačius pavojingos veiklos, medžiagų, įrenginių, padarinių sukėlusių pavojų žmogaus gyvybei ar sveikatai arba dėl to galėjo būti padaryta didelės žalos orui, žemei, vandeniui, gyvūnams ar augalams ar atsirasti kitų sunkių padarinių aplinkai, padarytos didelės žalos orui, žemei, vandeniui, gyvūnams ar augalams ar kitų sunkių padarinių aplinkai (numatytą LR BK 270 str.), bus taikoma administracinė atsakomybė.

<sup>81</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. gruodžio 16 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-274-697/2020.

<sup>82</sup> Kėdainių rajono apylinkės teismo 2014 m. liepos 14 d. baudžiamasis įsakymas baudžiamojoje byloje Nr. 1-237-813/2014.

<sup>83</sup> Lietuvos Respublikos Administracinių nusižengimų kodeksas: 2015 m. birželio 25 d. Nr. XII-1869. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4cbe66c0262311e5bf92d6af3f6a2e8b/asr>.

LR ANK 270 str. numatyta administracinė atsakomybė už neteisėtą miško naudojimą. LR ANK 272 str. numatyta administracinė atsakomybė už savavališką medžių ir krūmų kirtimą, naikinimą arba žalojimą valstybei nuosavybės teise priklausančioje miško žemėje. LR ANK 273 str. numatyta administracinė atsakomybė už savavališką medžių ir krūmų kirtimą, naikinimą arba žalojimą privačiuose miškuose. Administracinė atsakomybė taikoma tik tuomet, kai neteisėti minėti veiksmai padarė žalą ne daugiau negu 500 kietmetrių medžių. Baudžiamoji atsakomybė (LR BK 273 str.) bus taikoma už neteisėtą, daugiau nei 500 kietmetrių medžių sunaikinimą, iškirtimą ar sužalojimą.

LR ANK 285 str. numatyta administracinė atsakomybė už neteisėtą saugomų rūšių laukinių augalų ar grybų naudojimą ir jų augaviečių sunaikinimą. Padarytame teisės pažeidime tyrimo metu nenustačius didelio kiekio saugomų rūšių laukinių augalų, grybų, padarius didelės žalos saugomų rūšių laukinių augalų ar grybų rūšies apsaugos būklei, nebuvus komercinių tikslų (numatytų LR BK 274 str.), bus taikoma administracinė atsakomybė.

LR ANK 290 str. numatyta administracinė atsakomybė už medžioklę reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų pažeidimus. LR ANK 291 str. numatyta administracinė atsakomybė už mėgėjų žvejybą reglamentuojančių teisės aktų pažeidimus. LR ANK 303 str. numatyta administracinė atsakomybė už neteisėtą laukinės gyvūnijos išteklių naudojimą ir disponavimas jais. Padarytame teisės pažeidime tyrimo metu nenustačius ypatingai saugomų rūšių laukiniams gyvūnams neteisėtų veiksmų, padarius didelės žalos laukinei gyvūnijai, jų apsaugos būklei, nebuvus komercinių tikslų (numatytų LR BK 272 str.), bus taikoma administracinė atsakomybė. Panevėžio apygardos teismas administracinio nusižengimo byloje Nr. AN2-4-581/2020 konstatavo, kad „V. N. pagrįstai pripažintas kaltu pagal LR ANK 303 str. 2 d. (2019 m. lapkričio 8 d. nutarimo administracinio nusižengimo byloje) už tai, kad V. N. valstybiniame vandens telkinyje, upėje, laikė nelaisvėje – dėžėse, draudžiamus gaudyti į Lietuvos Respublikos saugomų gyvūnų, augalų ir grybų rūšių sąrašą įrašytus vėžiagyvius – plačiažnyplius vėžius *Astacus astacus*“.<sup>84</sup>

Atribojant baudžiamosios ir administracinės atsakomybės taikymą dėl padarytų aplinkosaugos teisės pažeidimų būtina yra būtina nustatyti žalos (padarinių) aplinkai žalą/dydį/mąstą. Padaryta žala aplinkai turi būti materiali ir apskaičiuota pinigine išraiška.

### Išvados

1. Gamtos ištekliai yra skirstomi į dvi kategorijas: neišsenkantys ištekliai (pvz. oras, visi krituliai, saulės, vėjo bei hidraulinė energija) ir išsenkantys (pvz. biologiniai gamtos ištekliai tokie kaip, įvairių rūšių augalai, laukiniai gyvūnai ar dirvožemis, akmens anglis, metalai, gamtinės dujos ir didelę vertę pasaulyje turinti nafta).

2. Baudžiamosios ir administracinės atsakomybės atsakomybės funkcija gamtos išteklių apsaugos srityje yra drausminanti (prevencinė) ir priverčiamoji, kuri verčia, kad asmuo susilaikytų nuo pažeidimo padarymo atsižvelgdamas į jam gresiančius nepalankius padarinius, sankcijų taikymą. Taikyti šias atsakomybes galima tik tuomet, kai padarytas aplinkosaugos teisės pažeidimas turi nusikalstamos veikos ar administracinio nusižengimo sudėtį, kurią sudaro objektyviųjų ir subjektyviųjų požymių visuma.

3. LR BK ir LR ANK straipsnių, susijusių su neteisėtu gamtos išteklių naudojimu, dispozicijos yra blanketinės, todėl jų turinių aiškinimui papildomai būtina remtis kitais aplinkos apsaugą reglamentuojančiais teisės aktais (pvz. Lietuvos Respublikos vandens įstatymu, Lietuvos Respublikos Žemės įstatymu, Lietuvos Respublikos aplinkos oro apsaugos įstatymu, Lietuvos Respublikos medžioklės įstatymu, Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymu ir kt. teisės aktais).

### Literatūra ir kiti informaciniai šaltiniai

#### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).
2. Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR identifikacinis Nr. 10010101STAI-1968).
3. Lietuvos Respublikos administracinių nusižengimų kodeksas: 2015 m. bir. elio 25 d. Nr. XII-1869. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2023-05-01. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4ebe66c0262311e5bf92d6af3f6a2e8b/asr>

#### Literatūra

1. Abramavičius, A., Aidukas, M., Aliukonienė, R., Baranskaitė, A., Drakšienė, A., Čaikovski, A., Fedosiuk, O., Garnelienė, L., Ivoška, G., Milius, V., Kuconis, P., Prapiestis, J., Sinkevičius, E., Stasiulis, D., & Švedas, G. (2010). *Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras. Specialioji dalis (213-330 straipsniai)*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
2. Monkevičius, E., Miškinis, A., Meškys, L., Vėgelė, I., & Murauskaitė, A. (2011). *Aplinkosaugos teisė: vadovėlis*. Vilnius: Justitia.
3. Pakalnis R. (2004). *Visuotinė Lietuvių Enciklopedija*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
4. Lėvickaitė R. (2013). „Lietuvos gamtos turtai skaičiuojami šimtais milijardų. Pasaulinė Žemės diena“. Prieiga per internetą: <https://alkas.lt/2013/03/20/lietuvos-gamtos-turtai-skaiciuojami-simtais-milijardu/>

#### Teismų praktika

1. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. gruodžio 16 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-274-697/2020.
2. Panevėžio apygardos teismo 2020 m. sausio 21 d. nutartis administracinio nusižengimo byloje Nr. AN2-4-581/2020.
3. Kėdainių rajono apylinkės teismo 2014 m. liepos 14 d. baudžiamasis įsakymas baudžiamojoje byloje Nr. 1-237-813/2014.

<sup>84</sup> Panevėžio apygardos teismo 2020 m. sausio 21 d. nutartis administracinio nusižengimo byloje Nr. 1-237-813/2014.

## LEGAL LIABILITY FOR THE ILLEGAL USE OF NATURAL RESOURCES

Article 45 of the Constitution of the Republic of Lithuania states that the State shall take care of the protection of the natural environment, fauna and flora, individual natural objects and especially valuable areas, shall supervise the moderate use of natural resources, as well as the restoration and increase of natural resources. The resources that nature gives us – trees, landscapes created by nature, various ecosystems, they are all called the goods of public consumption of nature. These goods are widely prevalent throughout the world market. This market helps to coordinate the activities of various economic entities and meet the needs of people, but more and more often in society there are problems and violations of the law due to the illegal use of these natural resources, eg. illegal logging and illegal disposal (trade or other distribution on the market), endangered rare species of plants or animals, etc. When persons, using the natural resources of the surrounding environment, violate the laws of environmental protection, legal liability is applied: criminal liability in the event of a finding of a criminal offense and administrative, having found an administrative offense.

## IKITEISMINIO TYRIMO NUTRAUKIMO YPATUMAI

*Auksė Petkevičiūtė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Lietuvos Respublikos Konstitucijos (toliau – Konstitucija) 18 straipsnyje įtvirtinta, kad „Žmogaus teisės ir laisvės yra prigrįmintos“.<sup>85</sup> Lietuvos Respublikoje teisingumą vykdo teismas, tačiau tam, kad teisingumas būtų įvykdytas turi būti surinkti reikalingi įrodymai dėl įvykdytos nusikalstamos veikos. Su tikslu surinkti visus duomenis, galinčius turėti reikšmės nusikalstamai veikai tirti ir nagrinėti, Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso (toliau– LR BPK) nustatyta tvarka yra pradedamas ikiteisminis tyrimas. Ikiteisminis tyrimas – tai pirmoji baudžiamojo proceso stadija, kuri turi labai daug reikšmės galutiniam teisingumo užtikrinimo rezultate. Dėl ikiteisminiame tyrime atliekamų proceso veiksmų, jų sklandumo, tikslumo, detalumo, kruopštumo, dėl ikiteisminio tyrimo pareigūnų atsakingo požiūrio į šių veiksmų tinkamą įforminimą, priklauso ar nusikalstama veika bus sėkmingai iširta. Tačiau, kuomet ikiteisminio tyrimo metu nepavyksta surinkti pakankamai duomenų dėl įtariamojo kaltės įrodymo arba atsiranda kliūčių, dėl kurių procesas yra negalimas, arba atsiranda pagrindas atleisti asmenį nuo baudžiamosios atsakomybės, ikiteisminis tyrimas yra nutraukiamas.

Raktiniai žodžiai: ikiteisminis tyrimas, subjektai, ikiteisminio tyrimo nutraukimas.

### Įvadas

LR BPK 1 str. įstatymų leidėjas įtvirtino nukentėjusiųjų nuo padarytų nusikalstamų veikų, apsaugą: „Baudžiamojo proceso paskirtis yra ginant žmogaus ir piliečio teises bei laisves, visuomenės ir valstybės interesus greitai, išsamiai atskleisti nusikalstamas veikas ir tinkamai pritaikyti įstatymą, kad nusikalstama veika padaręs asmuo būtų teisingai nubaustas ir niekas nekaltas nebūtų nuteistas“.<sup>86</sup> Tikslu surinkti visus duomenis, galinčius turėti reikšmės nusikalstamai veikai tirti ir nagrinėti, LR BPK nustatyta tvarka yra pradedamas ikiteisminis tyrimas. Tačiau kuomet ikiteisminio tyrimo metu nepavyksta surinkti pakankamai duomenų dėl įtariamojo kaltės įrodymo arba atsiranda kliūčių, dėl kurių procesas yra negalimas, arba atsiranda pagrindas atleisti asmenį nuo baudžiamosios atsakomybės, ikiteisminis tyrimas yra nutraukiamas.

**Straipsnio aktualumas** – Ikiteisminį tyrimą kontroliuoja ir jam vadovauja prokuroras. Prokuroras privalo kontroliuoti ne tik tyrimo efektyvumą, bet ir jo trukmę. Kita vertus, asmuo, kurio atžvilgiu pareikšti įtarimai ir pradėtas ikiteisminis tyrimas, nebūtinai turi būti vien pasyvus stebėtojas. Vykstant ikiteisminiam tyrimui įtariamasis neretai pamiršta ar tiesiog nežino, kad ir jis gali kontroliuoti prokuroro darbą, ir jis turi baudžiamajame procese numatytus procesinius įrankius, suteiktus tam, kad būtų apgintos galimai pažeidžiamos jo teisės.

**Straipsnio problema** – Ikiteisminio tyrimo trukmė priklauso nuo baudžiamosios bylos sudėtingumo, tiriamų nusikalstamų veikų, ekspertų atliekamų tyrimų trukmės, bendradarbiavimo su pareigūnais ir kt. Bet kuriame ikiteisminiame tyrime suėjus nustatytam terminui privalo būti priimtas vienas iš procesinių sprendimų. Todėl prokuroras atsakingai įvertinęs visus surinktus tyrimo duomenis, privalo nustatyti aplinkybes dėl kurių procesas būtų negalimas ar aplinkybes dėl kurių procesas turėtų būti nutrauktas, po ko spręsti dėl tyrimo užbaigimo būdo.

Vis dėlto prokuroras, matydamas, kad dėl tam tikrų priežasčių nespės to padaryti, gali kreiptis į ikiteisminio tyrimo teisėją su prašymu pratęsti ikiteisminiam tyrimui užbaigti nustatytą terminą.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti ikiteisminio tyrimo nutraukimo prokuroro ir ikiteisminio tyrimo teisėjo sprendimu ypatumus.

Tikslui pasiekti iškeliama **uždaviniai**:

1. Atskleisti ikiteisminio tyrimo ir ikiteisminio tyrimo nutraukimo sampratą.
2. Apžvelgti ikiteisminio tyrimo nutraukimo prokuroro, teismo ir ikiteisminio tyrimo teisėjo sprendimu ypatumus.

**Straipsnio objektas** – Ikiteisminio tyrimo nutraukimas prokuroro arba ikiteisminio tyrimo teisėjo sprendimu.

**Straipsnyje naudojami metodai**: atlikta literatūrinių ir internetinių šaltinių analizė, teisės aktų analizė. Panaudoti aprašomasis ir analitinis metodai.

### Ikiteisminio tyrimo ir ikiteisminio tyrimo nutraukimo samprata

„Ikiteisminis tyrimas, tai proceso stadija, trunkanti nuo sprendimo pradėti ikiteisminį tyrimą iki bylos kaltinamuoju aktu perdavimo teismui“.<sup>87</sup> Anot profesoriaus P. Ancelio: „Ikiteisminis tyrimas, tai reglamentuota įstatymu įgaliojimų institucijų ir pareigūnų teisėta veikla turinti tikslą greitai atskleisti ir išsamiai iširti nusikalstamas

<sup>85</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).

<sup>86</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas, Žin. 2002, Nr. 37-1341, TAR identifikacinis Nr. 1021010ISTA00IX-78.

<sup>87</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., Kuconis, P. (2005). *Baudžiamojo proceso teisė: Vadovėlis*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, p. 286.

veikas, surinkus būtinus ir pakankamus įrodymus, leidžiančius taikyti kaltiems asmenims bausmes ar kitokio teisinio poveikio priemones, arba tyrimą nutraukti”.<sup>88</sup> Taigi, kaip matyti, tai pirmoji proceso stadija, kuri turi labai daug reikšmės galutiniam teisingumo užtikrinimo rezultate. Dėl ikiteisminiame tyrime atliekamų proceso veiksmų, jų sklandumo, tikslumo, detalumo, kruopštumo, dėl ikiteisminio tyrimo pareigūnų atsakingo požiūrio į šių veiksmų tinkamą įforminimą, priklauso ar nusikalstama veika bus atskleista ir sėkmingai ištirta.

Ikiteisminio tyrimo pradėjimas prasideda nuo ikiteisminio tyrimo procesinių prielaidų. Prielaidos reiškia veiksmus, kurie lemia ikiteisminio tyrimo pradėjimą. „Yra dvi ikiteisminio tyrimo pradėjimo prielaidos: 1) tikėtinos informacijos apie galimai padarytą nusikalstamą veiką buvimas; 2) aplinkybių, dėl kurių procesas negalimas, nebuvimas”.<sup>89</sup> Antroji prielaida išskiria LR BPK 3 str. pateikiamas aplinkybes, dėl kurių baudžiamojo proceso pradėjimas tampa negalimu, o jei jis jau yra pradėtas, jį nedelsiant reikia nutraukti. LR BPK 3 straipsnyje „Aplinkybės, dėl kurių baudžiamasis procesas negalimas”, 1 dalyje pateiktame sąraše, išvardyti šie konkretūs atvejai: „1) jeigu nepadaryta veika, turinti nusikaltimo ar baudžiamojo nusižengimo požymių; 2) jeigu suėjo apkaltinamojo nuosprendžio priėmimo senaties terminas; 3) asmeniui, kuris nusikalstamos veikos padarymo metu dar nebuvo tokio amžiaus, nuo kurio jis atsako pagal baudžiamuosius įstatymus; 4) jeigu nėra nukentėjusiojo skundo ar jo teisėto atstovo pareiškimo arba prokuroro reikalavimo pradėti procesą tais atvejais, kai procesas gali būti pradėtas tik pagal nukentėjusiojo skundą ar jo teisėto atstovo pareiškimą arba prokuroro reikalavimą; 5) mirusiajam, išskyrus tuos atvejus, kai byla reikalinga mirusiajam reabilituoti arba kitų asmenų bylai atnaujinti dėl naujai paaiškėjusių aplinkybių; 6) asmeniui, kuriam įsiteisėjo teismo nuosprendis dėl to paties kaltinimo arba teismo nutartis ar prokuroro nutarimas nutraukti procesą tuo pačiu pagrindu; 7) jeigu egzistuoja Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso V skyriuje numatyta baudžiamąją atsakomybę šalinanti aplinkybė; 8) asmeniui, kurį atsisakyta persekioti baudžiamąja tvarka Lietuvos Respublikos organizuoto nusikalstamumo prevencijos įstatymo nustatytais pagrindais”.<sup>90</sup> Ikiteisminis tyrimas pradedamas, kai ikiteisminio tyrimo įstaigoje yra gaunamas pareiškimas, skundas ar pranešimas ir atitinkamai prokurorui ar ikiteisminio tyrimo pareigūnui nustačius nusikalstamos veikos požymius yra surašomas tarnybinis pranešimas. Ikiteisminio tyrimo pagrindinis uždavinys yra greitai, efektyviai ir teisėtai gauti visą galimą informaciją apie nusikalstamą veiką ir ją gavus fiksuoti teisėsaugos institucijoje.

LR BPK numatyti procesiniai veiksmai ikiteisminiame tyrime atliekami juos suskirsčius į keturias grupes: „1) duomenų rinkimo veiksmai; 2) procesinių prievartos priemonių paskyrimo ir taikymo veiksmai; 3) proceso eigą lemiančių ir proceso dalyvių statusą nustatančių sprendimų priėmimas; 4) prašymų ir skundų pateikimas ir nagrinėjimas”.<sup>91</sup>

Atlikus visus šiuos, į keturias grupes suskirstytus, ikiteisminio tyrimo proceso veiksmus, turi būti nusprendžiama kokia bus tolimesnė proceso eiga. Tai reiškia, kad prokuroras, atsižvelgdamas į ikiteisminiame tyrime pasiektus rezultatus, turi priimti sprendimą dėl ikiteisminio tyrimo užbaigimo būdų: ar bylą perduoti pirmosios instancijos teismui ar ikiteisminį tyrimą nutraukti ar pereiti į priverčiamųjų medicinos priemonių taikymo procesą.

Taigi, ikiteisminio tyrimo nutraukimas yra vienas iš tyrimo užbaigimo būdų, kuomet „Ikiteisminis tyrimas nutraukiamas, kai ikiteisminio tyrimo metu nepavyksta surinkti pakankamai įtariamojo kaltės įrodymų arba atsiranda kliūčių, dėl kurių procesas yra negalimas, arba atsiranda pagrindas atleisti asmenį nuo baudžiamosios atsakomybės”.<sup>92</sup>

### **Ikiteisminio tyrimo nutraukimas prokuroro arba teismo sprendimu**

Konstitucijos 118 str. nurodoma: „Ikiteisminį tyrimą organizuoja ir jam vadovauja, valstybinį kaltinimą baudžiamosiose bylose palaiko prokuroras. Prokuroras įstatymo nustatytais atvejais gina asmens, visuomenės ir valstybės teises bei interesus”.<sup>93</sup> Prokuroro statusą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Prokuratūros įstatymas. Lietuvos valstybėje prokuroras yra ikiteisminio tyrimo stadijos vadovas, todėl žodžiu ar raštu pateikiami jo nurodymai ikiteisminio tyrimo pareigūnams yra privalomi. Pats Konstitucinis teismas 2004 m. gegužės 13 d., ir 2006 m. sausio 16 d. nutarimuose pabrėžia: „prokuroro nepriklausomumas organizuojant ikiteisminį tyrimą ir jam vadovaujant, palaikant valstybinį kaltinimą baudžiamosiose bylose yra konstitucinė vertybė ir pagal Konstituciją negalima nustatyti tokio teisinio reguliavimo, kuriuo šis nepriklausomumas būtų paneigtas ar suvaržytas”.<sup>94</sup>

LR BPK 170 str. „Prokuroro įgaliojimai atliekant ikiteisminį tyrimą” 4 d. įvardinti visi galimi prokuroro sprendimai ikiteisminiame tyrime: „Tik prokuroras priima sprendimus: 1) dėl tyrimų sujungimo ir atskyrimo; 2) dėl ikiteisminio tyrimo sustabdymo; 3) dėl ikiteisminio tyrimo nutraukimo, išskyrus šio Kodekso 214 straipsnio 1 dalyje numatytus atvejus; 4) dėl nutraukto ikiteisminio tyrimo atnaujinimo; 5) dėl tyrimo užbaigimo ir kaltinamojo akto surašymo”.<sup>95</sup> Priėmęs sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą prokuroras surašo nutarimą nutraukti ikiteisminį tyrimą.

Atvejai, dėl kurių prokuroras gali surašyti nutarimą nutraukti tyrimą nurodyti LR BPK 214 str. „Ikiteisminio tyrimo nutraukimo tvarka” 1 d. nurodyta: „Šio Kodekso 212 straipsnio 1 ir 2 p. numatytais atvejais ikiteisminį tyrimą

<sup>88</sup> Ancelis, P. (2007). *Baudžiamojo proceso ikiteisminis etapas*. Vilnius: Saulelė, p. 12.

<sup>89</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., Kuconis, P. *Supra Note 4*, p. 290.

<sup>90</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas, *Supra note 3*, 3 str.

<sup>91</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., Kuconis, P. *Supra Note 4*, p. 311.

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 335.

<sup>93</sup> Konstitucija, *Supra Note 1*, 118 str.

<sup>94</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2004 m. gegužės 13 d., 2006 m. sausio 16 d. nutarimas.

<sup>95</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas, *Supra note 3*, 170 str.

nutraukia prokuroras nutarimu arba ikiteisminio tyrimo teisėjas nutartimi<sup>96</sup>. Pagal LR BPK 212 str. 1 d. ikiteisminis tyrimas nutraukiamas: „1) kai ikiteisminio tyrimo metu paaiškėja, kad yra šio Kodekso 3 ar 3<sup>2</sup> straipsnyje numatytų aplinkybių<sup>97</sup>. Tai reiškia, jog jei nustatoma, kad vykstančiame ikiteisminiame tyrime yra LR BPK 3 ar 3<sup>2</sup> str. numatytų aplinkybių, prokuroras gali savarankiškai ir vienvaldiškai priimti sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą surašant nutarimą.

Kaip pavyzdį galima pateikti 2022-11-18 Kauno apygardos prokuratūros priimtą Nutarimą nutraukti ikiteisminį tyrimą Nr. 01-1-XXXXX-22<sup>98</sup> X.X., Y.Y., X.X., Y.Y. atžvilgiu (toliau – Nutarimas). Nutarime prokurorė nustatė, kad 2022-04-06 buvo pradėtas ikiteisminis tyrimas dėl nusikalstamos veikos, numatytos Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso (toliau – LR BK) 189 str. 2 d. („Nusikalstamu būdu gauto turto įgijimas arba realizavimas“), tačiau tyrimo metu apklaustus įtariamuosius, liudytojus bei surinkus kitą informaciją, nesuteikia pagrindo pakankamo pagrindo manyti, kad asmenys įgijo ar realizavo sulaikytus radijo įrenginius žinodami, kad šie įrenginiai 2022 m. buvo pagrobti Lenkijos Respublikoje. Todėl esant šioms aplinkybėms ikiteisminis tyrimas X.X., Y.Y., X.X., Y.Y. atžvilgiu nutrauktinas, nes nepadaryta veika, turinti nusikaltimo ar baudžiamojo nusižengimo požymių (LR BPK 3 str. 1 d. 1 p.).

Kitas pavyzdys būtų, kuomet Marijampolės apylinkės teismas baudžiamojoje byloje Nr. 1-893-416/2018<sup>99</sup> proceso tvarka išnagrino V. K. atžvilgiu pradėto baudžiamojo proceso nutraukimą. Piliėtis V. K. 2018 m. liepos 11 d. apylinkės teismo baudžiamuoju įsakymu, buvo pripažintas kaltu padaręs dvi nusikalstamas veikas, numatytas LR BK 140 str. 2 d. Tačiau teismo baudžiamasis įsakymas neįsiteisėjo, nes 2018 m. rugpjūčio 6 d. V. K. mirė. Esančiai šiai, LR BPK 3 str. aplinkybei, pagal 1 d. 7 p., mirus asmeniui, baudžiamasis procesas nutraukiamas nepriklausomai nuo proceso stadijos. Todėl teismas, vadovaudamasis LR BPK 3 str. 1 d. 7 p. ir 254 str. 4 d. nutarė baudžiamąją bylą nutraukti kaltinamajam mirus.

LR BPK 212 str. 2 d. numatyta, kad prokuroras sprendimą nutraukti tyrimą gali priimti: „kai ikiteisminio tyrimo metu nesurenkama pakankamai duomenų, pagrindžiančių įtariamojo kaltę dėl nusikalstamos veikos padarymo<sup>100</sup>. Jeigu nusikalstamą veiką tiriantys ikiteisminio tyrimo pareigūnas ir prokuroras nesurenka pakankamai įtariamo asmens kaltę įrodančių duomenų, prokuroras priima sprendimą tyrimą vadovaudamasis LR BPK 212 str. 2 d. arba ikiteisminio tyrimo teisėjas tai gali padaryti nutartimi. Kaip pavyzdį galima pateikti 2019-02-25 Kauno apygardos prokuratūros priimtą Nutarimą nutraukti ikiteisminį tyrimą Nr. 01-1-XXXX-18<sup>101</sup> X.X. atžvilgiu. Minėtame nutarime prokuroras nustatė, kad 2019-02-25 buvo pradėtas ikiteisminis tyrimas dėl nusikalstamos veikos, numatytos LR BK 181 str. 3 d. („Turto prievartavimas“), tačiau ikiteisminio tyrimo metu nebuvo surinkta pakankamai duomenų patvirtinančių, kad X.X. prievartavo didelės vertės turtą, t. y. padarė nusikaltimą numatytą LR BK 181 str. 3 d. Priešingai tyrimo metu buvo surinkti duomenys paneigiantys X.X. pareišką įtarimą, todėl ikiteisminio tyrimo metu nesurinkus pakankamai duomenų, ikiteisminis tyrimas nutrauktinas (LR BPK 212 str. 1 d. 2 p.).

Kaip pavyzdį galima pateikti Panevėžio apygardos teismo baudžiamojoje byloje Nr. 1S-1071-134/2013<sup>102</sup> išnagrinetą M. B. skundą dėl Panevėžio miesto apylinkės teismo nutarties ir priėmė sprendimą atmesti prašymas pakeisti ikiteisminio tyrimo nutraukimo pagrindą. Kaltinamajam M. B. byloje buvo įteiktas pranešimas apie įtarimą dėl nusikaltimo, kurį numato LR BK 147 str. 1 d. Bet vykstant ikiteisminiam tyrimui nepavyko surinkti duomenų, kurie patvirtintų, kad įtariamasis kartu su bendrininkais dalyvavo verbuojant, laikant nelaisvėje, ir gabenant V. B., su tikslu pasipelninti iš jos prostitucijos. M. B. pateiktame skunde teigia, kad ikiteisminį tyrimą prokuroras prieš jį nutraukė todėl, kad nepavyko įrodyti kaltės, o ne todėl, kad jis jokio nusikaltimo nepadarė, nes tuo metu buvo Airijos Respublikoje. Tačiau teismas, vadovaudamasis LR BPK 442 str. 1 d. 1 p., nutarė pareiškėjo skundą atmesti ir palikti galioti Panevėžio miesto apylinkės priimtą teismo nutartį.

LR BPK 212 str. 3–9 p. įtvirtintais atvejais ikiteisminis tyrimas nutraukiamas ikiteisminio tyrimo teisėjo sprendimu, kuris patvirtina prokuroro nutarimą dėl ikiteisminio tyrimo nutraukimo. Kaip matyti, prokuroras vadovaudamasis visais šiais, nuo 3 iki 9 nurodytais p., gali priimti sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą.

LR BPK 212 str. 3 p. numatyta, kad prokuroras gali priimti nutarimą nutraukti tyrimą, kai remiantis Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 36 str. pripažįstama, jog asmuo ar jo padaryta veika dėl aplinkybių pasikeitimo tapo nepavojingi. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (toliau – LAT) pabrėžia: „Aplinkybės, dėl kurių pasikeitimo, asmens padaryta veika tampa nepavojinga, paprastai turi tokius požymius: būtent tos aplinkybės nulemia veikos pavojingumo praradimą, jos nepriklauso nuo asmens, padariusio nusikalstamą veiką, sąmonės ar valios. Aplinkybės gali būti: „socialinių, ekonominių sąlygų pasikeitimas, valstybinės sienos ribų pasikeitimas ir kt.“<sup>103</sup>

Kaip pavyzdį galima pateikti Vilniaus miesto apylinkės teismo išnagrinetą baudžiamąją bylą Nr. 1-1137-990/2019<sup>104</sup>, kurioje M. D. kaltinamas padaręs nusikalstamą veiką, numatytą LR BK 140 str. 2 d. Jis būdamas neblaivus, bute vykusio konflikto metu, tyčia abejomis rankomis sugriebė savo mamai R. D. už kaklo ir suspaudė jai kairės rankos žastą (nežymus sveikatos sutrikdymas). Kaltinamasis prisipažino kaltu dėl šios jam inkriminuojamos nusikalstamos veikos ir sutiko duoti parodymus. M. D. mama jokių pretenzijų savo sūnui neturėjo, todėl teisiamoji

<sup>96</sup> *Ibid.* 214 str.

<sup>97</sup> *Ibid.*

<sup>98</sup> 2022-11-18 Kauno apygardos prokuratūros priimtas Nutarimas nutraukti ikiteisminį tyrimą Nr. 01-1-XXXXX-22.

<sup>99</sup> Marijampolės apylinkės teismo 2018 m. rugsėjo 18 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1-893-416/2018. <https://eteismai.lt>.

<sup>100</sup> *Ibid.* 212 str.

<sup>101</sup> 2019-02-25 Kauno apygardos prokuratūros priimtas Nutarimas nutraukti ikiteisminį tyrimą Nr. 01-1-XXXXX-22.

<sup>102</sup> Panevėžio apygardos teismo 2013 m. gruodžio 27 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-1071-134/2013. <https://eteismai.lt>.

<sup>103</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus 2003 m. birželio 30 d. konsultacija Nr. B3-256.

<sup>104</sup> Vilniaus miesto apylinkės teismo 2019 m. balandžio 04 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1-1137-990/2019. <https://eteismai.lt>.

posėdžio metu prašė, kad sūnus būtų atleistas nuo baudžiamosios atsakomybės (sūnus dėl sunkios galvos traumos atliktos operacijos tapo nepajėgus; reikalinga nuolatinė priežiūra). Konstatavus, kad kaltinamajam tapus neįgaliu jis tampa nebe pavojingas ir dėl savo būklės naujų teisės pažeidimų padaryti negali, teismas nutarė M. D., padariusį nusikaltimą, numatytą LR BK 140 str. 2 d., atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės jam praradus pavojingumą ir baudžiamąją bylą nutraukti.

Vadovaujantis LR BPK 212 str. 4 p. ikiteisminis tyrimas nutraukiamas, kai remiantis Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 37 str. pripažįstama, kad nusikalstama veika yra mažareikšmė. Plungės apylinkės teismas žodinio proceso tvarka išnagrinėjo baudžiamąją bylą Nr. 1-155-995/2018<sup>105</sup>, kurioje pilietė R. V., smurtaudama ir tyčia tempdama nukentėjusiąją J. S. už plaukų, sukėlė jai fizinį skausmą (LR BK 140 str. 1 d.) Kaltinamoji atsiprašė nukentėjusiosios, pripažino savo kaltę ir gailisi, todėl prašė teismo išteisinti ją arba atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės dėl esančios nusikalstamos veikos mažareikšmiškumo. Ištyręs visus byloje surinktus įrodymus ir atsižvelgęs į tai kas joje buvo išdėstyta, teismas teigia, kad, nors kaltinamosios veiksmas atitinka LR BK 140 str. 1 d. numatyto nusikaltimo sudėties požymius, padaryta nusikalstama veika nesiekia tokio pavojingumo laipsnio, kad galėtų būti vertinama kaip nusikaltimas. Todėl vadovaudamasis LR BK 37 str. teismas nutarė R. V., atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės dėl nusikaltimo mažareikšmiškumo ir jai iškeltą baudžiamąją bylą nutraukti.

Vadovaujantis LR BPK 212 str. 5 p. ikiteisminis tyrimas gali būti nutrauktas, kai įtariamasis ir nukentėjusysis susitaiko LR BK 38 str. numatytais atvejais. Vilniaus miesto apylinkės teismas išnagrinėjo baudžiamąją bylą Nr. 1-3169-1100/2019<sup>106</sup>, kurioje P. S. yra kaltinamas pagal LR BK 140 str. 2 d. Kaltinamasis būdamas neblaivus susipyko su savo tėvu A. S ir įvykusio konflikto metu durimis bandydamas nustumti tėvą į kambarį, nuplėšė A. S kojos piršto nagą, o nukentėjusiajam bandant sulaikyti duris, nubrodino rankos delną (LR BK 140 str. 2 d.) Kaltinamasis savo kaltės neneigė ir dėl padarytos nusikalstamos veikos prisipažino bei atsiprašė tėvo. Todėl teisme buvo surašytas P. S. ir A. S. susitaikymo protokolas. Esant visoms nustatytoms atleidimo nuo baudžiamosios atsakomybės sąlygoms, teismas vadovaudamasis LR BK 38 str. nutarė P. S. padariusį nusikalstamą veiką pagal LR BK 140 str. 2 d., atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės, kaltininkui ir nukentėjusiajam susitaikius ir jo atžvilgiu iškeltą baudžiamąją bylą nutraukti.

Vadovaujantis LR BPK 212 str. 6 p. ikiteisminis tyrimas gali būti nutrauktas, kai įtariamasis perduodamas asmeniui, kuris vertas teismo pasitikėjimo, pagal laidavimą LR BK 40 str. numatytais atvejais. 2021-04-09 Kauno apygardos prokuratūroje buvo priimtas Nutarimas nutraukti ikiteisminį tyrimą Nr. 01-1-XXXX-21<sup>107</sup> X.X. atžvilgiu, kuriame nustatyta, kad 2019-12-21 buvo pradėtas ikiteisminis tyrimas dėl nusikalstamos veikos, numatytos LR BK 259 str. 2 d. („Neteisėtas disponavimas narkotinėmis ar psichotropinėmis medžiagomis be tikslo jas platinti“). Tyrimo metu buvo gautas Y. Y. prašymas atleisti jos dukrą X. X. nuo baudžiamosios atsakomybės pagal laidavimą be užstato. Laiduotoju skirti ją, perduodant X. X. jos žinion ir atsakomybėn pagal laidavimą. Y. Y. savo prašyme nurodė, kad su dukra yra aptarę šį įvykį, dukra atsižvelgė į jo pareikštą kritiką, po ko dėl savo veiksų padarė išvadą (pripažino suklydusi). Be to, X. X. supranta pasielgusi netinkamai, dėl padarytos nusikalstamos veikos nuoširdžiai gailisi ir mano galinti būti laikoma verta teismo pasitikėjimo ir galėsiančia daryti dukrai teigiamą įtaką, nes šeimos nario elgesys yra svarbus saugant giminės reputaciją, o dukra ateityje ketina laikytis įstatymų ir nedaryti naujų veiksų, su tyrimu bendradarbiavo. Esant šioms aplinkybėms yra pagrindas manyti, jog X. X. laikysis įstatymų ir nedarys naujų nusikalstamų veiksų. Laiduotoja Y. Y. neteista, administracine tvarka nebausta, dirbanti, yra nepriekaištingos reputacijos, todėl nėra abejonių, kad ji gali daryti teigiamą įtaką įtariamajai X. X. Iš surinktos ikiteisminio tyrimo medžiagos matyti, kad yra Lietuvos Respublikos BK 40 str. numatyti pagrindai ir sąlygos, kurioms esant įtariamoji X. X. gali būti atleista nuo baudžiamosios atsakomybės atiduodant ją laiduotojos jos motinos Y. Y. atsakomybėn pagal laidavimą. Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytas aplinkybes, tikslinga neskirti užstato ir nustatyti laidavimo terminą - 1 (vienieriems) metams. Vadovaujantis LR BPK 139 str., 212 str. 1 d. 6 p., 214 str., 216 str., nutarta Nutraukti ikiteisminį tyrimą X. X. nuo baudžiamosios atsakomybės pagal LR BK 259 str. 2 d. atleisti perduodant ją pagal laidavimą Y. Y. atsakomybėn vieneriems metams be užstato.

Kauno apylinkės teismas išnagrinėjo baudžiamąją bylą Nr. 1-1187-240/2018<sup>108</sup>, kurioje Š. Š buvo kaltinamas pagal LR BK 281 str. 7 d. Kaltinamasis padarė nusikalstamą veiką, kai pažeisdamas Kelių eismo taisyklių 14 p., reikalavimus automobilių vairavo būdamas apsvaigęs nuo alkoholio ir sukėlė eismo įvykį. Š. Š. savo kaltę pripažino visiškai, sutiko su visomis nurodytomis įvykio aplinkybėmis, gailėjosi, ir prašė atleisti jį nuo baudžiamosios atsakomybės, perduodant jį motinos J. R. atsakomybei pagal LR BK 40 str. - laidavimą. Atsižvelgęs į tai, kad yra atsakomybę lengvinančių aplinkybių - Š. Š. prisipažino, nuoširdžiai gailisi ir bendradarbiavo bylos tyrimo metu, jis neteistas ir padarytas nusikaltimas yra nesunkus, teismas nutarė kaltinamąjį padariusį nusikalstamą veiką, numatytą LR BK 281 str. 7 d., atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės pagal LR BK 40 str., perduodant jį asmens, verto teismo pasitikėjimo, atsakomybei pagal laidavimą.

LR BPK 212 str. 7 p. ikiteisminis tyrimas gali būti nutrauktas, kai įtariamasis LR BK 39<sup>1</sup> str. nurodytomis sąlygomis padeda atskleisti organizuotos grupės ar nusikalstamo susivienijimo padarytas nusikalstamas veikas arba 7<sup>1</sup> p., kai įtariamasis LR BK 39<sup>2</sup> str. nurodytomis sąlygomis padeda atskleisti kito asmens padarytą veiką. Panevėžio apygardos teismas, baudžiamojoje byloje Nr. 1S-176-366/2014<sup>109</sup>, proceso tvarka išnagrinėjo įtariamojo R. V. gynėjo

<sup>105</sup> Plungės apylinkės teismo 2018 m. balandžio 04 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1-155-995/2018. <https://eteismai.lt>.

<sup>106</sup> Vilniaus miesto apylinkės teismo 2019 m. spalio 31 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1-3169-1100/2019. <https://eteismai.lt>.

<sup>107</sup> 2019-04-09 Kauno apygardos prokuratūros priimtas Nutarimas nutraukti ikiteisminį tyrimą Nr. 01-1-XXXX-22.

<sup>108</sup> Kauno apylinkės teismo 2018 m. kovo 08 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1-1187-240/2018. <https://eteismai.lt>.

<sup>109</sup> Panevėžio apygardos teismo 2014 m. vasario 06 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-176-366/2014. <https://eteismai.lt>.



skundą dėl Panevėžio miesto apylinkės teismo nutarties patvirtinti prokuroro nutarimą. Prokuroras T. R. atžvilgiu priėmė sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą dėl jo padarytų nusikalstamų veikų, numatytų LR BK 5 str., 249 str. 1 d., 147 str. 1 d., 157 str. 1 d., 307 str. 2 d. ir vadovaujantis BK 391 st., T. R. atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės jam padėjus atskleisti nusikalstamo susivienijimo daromas nusikalstamas veikas. T. R. ikiteisminiame tyrime padėjo atskleisti nusikalstamo susivienijimo padarytas nusikalstamas veikas, duodamas teisingus parodymus apie padarytų nusikalstamų veikų aplinkybes, atskleisdamas savo bei kitų asmenų vaidmenis nusikalstamo susivienijimo struktūroje, taip pat suteikė teisėsaugos institucijoms informaciją apie nusikalstamo susivienijimo sudėtį, organizavimą ir vadovavimą jam. Įtariamojo R. V. advokatas skunde prašo panaikinti prokuroro nutartį, kurioje ikiteisminis tyrimas T. R. atžvilgiu nutrauktas, teigdamas, jog nutartis pažeidžia jo ginamojo teises į teisingą baudžiamąjį procesą. Tačiau teismas, vadovaudamasis LR BPK 214 str., 440 str., nutarė įtariamojo R. V. ir jo gynėjo Ž. R. skundus palikti nenagrinėtus.

Vadovaujantis LR BPK 212 str. 8 p. ikiteisminis tyrimas gali būti nutrauktas, kai yra Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 93 straipsnyje, 114 straipsnio 3 dalyje, 118 straipsnio 2 dalyje, 119 straipsnio 3 ir 4 dalyse, 147 straipsnio 3 dalyje, 147<sup>1</sup> straipsnio 3 dalyje, 147<sup>2</sup> straipsnio 2 dalyje, 157 straipsnio 3 dalyje, 189<sup>1</sup> straipsnio 2 dalyje, 226 straipsnio 6 dalyje, 227 straipsnio 6 dalyje, 259 straipsnio 3 dalyje, 291 straipsnio 2 ir 3 dalyse numatyti atleidimo nuo baudžiamosios atsakomybės sąlygos ir pagrindai. Panevėžio apygardos teismas baudžiamojoje byloje Nr. 1S-47-334/2018<sup>110</sup>, išnagrinėjo D. Ž skundą dėl Panevėžio apylinkės teismo Panevėžio rūmų nutarties. Pareiškėjos skunde teigiama, kad priimta nutartis nebuvo pagrįsta ir teisėta. Ji teigia, kad aplinkybė jog kaltinamasis L. P. atleistas nuo baudžiamosios atsakomybės vadovaujantis LR BK 227 str. 5 d. ir LR BPK 212 str. 1 d. 8 p., nereiškia, kad negali būti pradėtas naujas ikiteisminis tyrimas, L. P. padarytoje nusikalstamoje veikoje nustačius kitus nusikalstamų veikų sudėties požymius. Aukštesnės instancijos teismas konstatavo, kad atsakydami į pareiškimą tyrėjas ir prokurorė motyvuotai atsisakė pradėti ikiteisminį tyrimą ir teisėjas priėmė teisingą, pagrįstą nutartį, atmetęs pareiškėjos skundą, kuriame išdėstyti argumentai nėra pagrįsti. Todėl teismas, vadovaudamasis LR BPK 442 str. 1 d. 1 p., 2 d., nutarė pareiškėjos skundą atmesti ir palikti galioti Panevėžio apylinkės teismo Panevėžio rūmų teisėjo nutartį.

LR BPK 212 str. 9 p. numatyta, kad prokuroras priimti sprendimą dėl ikiteisminio tyrimo nutraukimo gali dėl atskirų veikų, kelių nusikalstamų veikų padarymo, kai yra 213 str. numatytos sąlygos. „BPK 213 straipsnyje reglamentuojamas ikiteisminio tyrimo nutraukimo atvejis yra tikslingumo principo veiksmo baudžiamajame procese apraiška”.<sup>111</sup>

### **Ikiteisminio tyrimo nutraukimas tik ikiteisminio tyrimo teisėjo sprendimu**

Konstitucijos 109 str. numato, kad teisingumą Lietuvos Respublikoje vykdo tik teismai, o teisėjas ir teismai, vykdydami teisingumą yra nepriklausomi. „Konstitucijos 109 straipsnio 1 dalies nuostata, kad teisingumą vykdo tik teismas, baudžiamojo proceso teisėje reiškia, jog pirmosios instancijos teismas vykdydamas šią funkciją nagrinėdamas bylą turi išsamiai ir nešališkai ištirti visas baudžiamosios bylos aplinkybes ir ją nagrinėti iš esmės: išnagrinėti asmens kaltės klausimą, paskirti jam bausmę arba pritaikyti kitas baudžiamosios atsakomybės priemones, išteisinti asmenį arba pagal įstatymą priimti kitokį galutinį sprendimą byloje”.<sup>112</sup> Apylinkės teismas yra pirmoji instancija, kuri nagrinėja baudžiamąsias, civilines, administracinių teisės pažeidimų bylas, o šio teismo teisėjai atlieka ir ikiteisminio tyrimo teisėjo funkcijas. LR BPK 19 str. numatyta, kad ikiteisminio tyrimo teisėjas yra apylinkės teismo teisėjas, apylinkės teismo pirmininko paskirtas atlikti įstatymų numatytus proceso veiksmus bei priimti sprendimus.

LR BPK numato atvejus, kuomet tik ikiteisminio tyrimo teisėjas turi teisę nutraukti ikiteisminį tyrimą. LR BPK 212 str. 10 p., numato, kad dėl pernelyg ilgos ikiteisminio tyrimo trukmės ikiteisminio tyrimo teisėjas gali priimti sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą. LR BPK 176 str. „Ikiteisminio tyrimo terminai” įtvirtinta, kad ikiteisminis tyrimas dėl baudžiamojo nusizengimo turi būti atliktas ne ilgiau kaip per tris mėnesius; dėl nesunkių, apysunkių ir neatsargių nusikaltimų – per šešis mėnesius ir dėl sunkių ir labai sunkių nusikaltimų – per devynis mėnesius. LR BPK 215 str. numato, jei per šešis mėnesius po pirmosios įtariamojo apklausos ikiteisminis tyrimas nebaigiamas, įtariamasis, jo atstovas ar gynėjas gali paduoti skundą ikiteisminio tyrimo teisėjui dėl ikiteisminio tyrimo vilkinimo, po ko ikiteisminio tyrimo teisėjas, gali priimti šio 215 str. numatytus sprendimus (skundą atmesti, įpareigoti prokurorą užbaigti ikiteisminį tyrimą per nustatytą terminą ar ikiteisminį tyrimą nutraukti). Anykščių rajono apylinkės teismas išnagrinėjo baudžiamąją bylą Nr. 1-75-913/2017<sup>113</sup>, kurioje S. D. ir E. D. kaltinami pagal LR BK 294 str. 1 d., 270 str. 1 d., 178 str. 1 d. ir 304 str. 1 d. Pagal reikalavimą Panevėžio apygardos teisėjas A. R. turėjo išnagrinėti įtariamojo S. D. pateiktą skundą dėl Anykščių rajono apylinkės ikiteisminio tyrimo teisėjo priimtą nutarties. Panevėžio apygardos teisėjas A. R. panaikino prieš tai ikiteisminio tyrimo teisėjo priimtą nutartį ir priėmė naują ikiteisminį tyrimą nutraukti pagal LR BPK 215 str., dėl pernelyg ilgos ikiteisminio tyrimo trukmės. Ši teismo nutartis yra galutinė ir neskundžiama. Tokiu būdu šioje baudžiamojoje byloje susiklostė situacija, kad tik po to kai baudžiamoji byla Nr. 53-1-00142-2014 su kaltinamuoju aktu buvo perduota į teismą, buvo išspręstas klausimas dėl ikiteisminio tyrimo nutraukimo – t. y. priimtas sprendimas nutraukti ikiteisminį tyrimą.

<sup>110</sup> Panevėžio apygardos teismo 2018 m. kovo 15 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-47-334/2018. <https://eteismai.lt>.

<sup>111</sup> Goda, G., Kazlauskas, M., Kuconis, P. *Supra Note* 4, p. 338.

<sup>112</sup> *Ibid.* 153.

<sup>113</sup> Anykščių rajono apylinkės teismo 2017 m. liepos 03 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1-75-913/2017. <https://eteismai.lt>.

## Išvados

1. Dėl ikiteisminiame tyrime atliekamų proceso veiksmų, jų sklandumo, tikslumo, detalumo, kruopštumo, dėl ikiteisminio tyrimo pareigūnų atsakingo požiūrio į šių veiksmų tinkamą įforminimą, priklauso ar nusikalstama veika bus atskleista ir sėkmingai iširta. Prokuroro ar ikiteisminio tyrimo teisėjo priimti sprendimai nutraukti ikiteisminį tyrimą proceso dalyvių yra gana dažnai apskundžiami (daugiausiai skundžia įtariamieji, jų atstovai). Iš teismų praktikos analizės matyti, kad kitaip nei įtariamųjų, nukentėjusiųjų skundus dėl nutraukto ikiteisminio tyrimo, teismas linkęs patenkinti visiškai arba iš dalies.

2. LR BPK 170 str. numatyti prokuroro įgaliojimai, atliekant ikiteisminį tyrimą, iš kurių vienas yra ikiteisminio tyrimo nutraukimas. Priėmęs sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą prokuroras surašo nutarimą nutraukti ikiteisminį tyrimą. Prokuroras turi teisę nutarimu nutraukti ikiteisminį tyrimą LR BPK 212 str. 1 – 9 p. numatytais atvejais. Taip pat šiais atvejais ikiteisminį tyrimą nutraukti turi teisę ir ikiteisminio tyrimo teisėjas nutartimi. LR BPK 212 str. 10 p. numatytas atvejis, kuomet dėl pernelyg ilgos ikiteisminio tyrimo trukmės priimti sprendimą nutraukti ikiteisminį tyrimą gali tik ikiteisminio tyrimo teisėjas.

## Literatūra ir kiti informaciniai šaltiniai

### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).
2. Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodeksas, Žin. 2002, Nr. 37-1341, TAR identifikacinis Nr. 1021010ISTA00IX-78.
3. Kauno apygardos prokuratūros 2019-02-25, 2021-04-09 ir 2022-11-18 priimti Nutarimai nutraukti ikiteisminį tyrimą (nuasmeninti; pateikti iš praktikos medžiagos).

### Literatūra

1. Ancelis, P. (2007). *Baudžiamojo proceso ikiteisminis etapas*. Vilnius: Saulelė.
2. Goda, G., Kazlauskas, M., Kuconis, P. (2005). *Baudžiamojo proceso teisė: Vadovėlis*. Vilnius: Teisinės informacijos centras.

### Teismų praktika

1. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus 2003 m. birželio 30 d. konsultacija Nr. B3-256.
2. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2004 m. gegužės 13 d., 2006 m. sausio 16 d. nutarimas.
3. Vilniaus miesto apylinkės teismo 2019 m. balandžio 04 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1-1137-990/2019.
3. Vilniaus miesto apylinkės teismo 2019 m. spalio 31 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1-3169-1100/2019.
4. Marijampolės apylinkės teismo 2018 m. rugsėjo 18 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1-893-416/2018.
5. Plungės apylinkės teismo 2018 m. balandžio 04 d. nuosprendis baudžiamojoje byloje Nr. 1-155-995/2018.
6. Panevėžio apygardos teismo 2018 m. kovo 15 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-47-334/2018
7. Kauno apylinkės teismo 2018 m. kovo 08 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1-1187-240/2018.
8. Anykščių rajono apylinkės teismo 2017 m. liepos 03 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1-75-913/2017.
9. Panevėžio apygardos teismo 2014 m. vasario 06 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-176-366/2014.
10. Panevėžio apygardos teismo 2013 m. gruodžio 27 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-1071-134/2013.

## FEATURES OF THE TERMINATION OF THE PRE-TRIAL INVESTIGATION

Article 18 of the Constitution of the Republic of Lithuania states that human rights and freedoms are inherent. Article 28 of the Constitution states that when a person exercises his rights and exercises his freedoms, a person must comply with the Constitution and laws of the Republic of Lithuania, and not restrict the rights and freedoms of other people. In the Code of Criminal Procedure of the Republic of Lithuania, the legislator established the protection of victims of criminal acts committed. Article 1 of this Code provides that the purpose of criminal proceedings is to protect the rights and freedoms of a person and a citizen, the interests of society and the state to quickly, fully disclose criminal acts and properly apply the law so that the offender is justly punished and no one innocent is convicted. For the purpose of collecting all data that may be relevant for the investigation and investigation of criminal offences, a pre-trial investigation is initiated in accordance with the procedure established by the CPC of the Republic of Lithuania. However, when during the pre-trial investigation it is not possible to collect sufficient data on the proof of the suspect's guilt or obstacles arise that make the process impossible, or there are grounds for relieving a person of criminal liability, the pre-trial investigation is terminated.

# BYLŲ NAGRINĖJIMO APELIACINĖS INSTANCIJOS TEISME ESMINIAI ASPEKTAI

*Martyna Matelytė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Priimtas teismo sprendimas ne visada reiškia bylinėjimosi proceso pabaigą. Kad ir koks būtų teismo sprendimas, vienos šalies lūkesčiai visada lieka nepateisinti, išskyrus atvejus, kai šalys bylinėjimosi procese sudaro taikos sutartį ir teismas ją patvirtina. Byloje dalyvaujantis asmuo, nesutinkantis su priimtu teismo sprendimu ir manantis, jog jo subjektinės teisės ar įstatymo saugomas interesas yra pažeisti, turi teisę pateikti apeliacinį skundą dėl žemesnės instancijos teismo sprendimo. Tokią teisę asmeniui garantuoja įtvirtintas teisinis reguliavimas.

**Raktiniai žodžiai:** apeliacija, apeliacijos procesas, apeliacinis skundas.

## Įvadas

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 109 straipsnyje įtvirtinta nuostata, jog teisingumą Lietuvos Respublikoje vykdo tik teismai.<sup>114</sup> Siekiant užtikrinti teismų nepriklausomumą ir nešališkumą, Konstitucijoje, taip pat Lietuvos Respublikos teismų įstatyme yra nustatyta, jog „teismai, vykdydami teisingumą, yra nepriklausomi nuo jokių kitų valstybės valdžios ir valdymo institucijų, pareigūnų, politinių partijų, organizacijų ir kitų asmenų. Kišimasis į teismų veiklą užtraukia įstatymų numatytą atsakomybę. Teismų priimtus sprendimus gali peržiūrėti tik aukštesnės instancijos teismas ir tik įstatymų nustatyta tvarka. Teismų sistemą, jų kompetenciją, teismų organizavimo, veiklos, administravimo ir savivaldos sistemą, teisėjų statusą, jų skyrimo, karjeros, atsakomybės bei kitus su teismų veikla susijusius klausimus reglamentuoja Konstitucija, Teismų įstatymas ir kiti įstatymai.“<sup>115</sup>

Civilinių bylų proceso apeliacinės instancijos teisme taisyklės reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas, kurio 301 straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog apeliacine tvarka gali būti skundžiami neįsiteisėję pirmosios instancijos teismo sprendimai ir nutartys, išskyrus šiame Kodekse numatytus atvejus. Civilines bylas apeliacine instancija nagrinėja apygardų teismai dėl neįsiteisėjusių apylinkių teismų sprendimų (nutarčių), taip pat Lietuvos apeliacinis teismas – dėl neįsiteisėjusių apygardos teismų, kurie bylas nagrinėja kaip pirma instancija, sprendimų (nutarčių).

**Straipsnio tikslas** – aptarti civilinių bylų nagrinėjimo apeliacinės instancijos teisme esminius aspektus.

Tikslui pasiekti iškeliama **uždaviniai**:

Aptarti apeliacinio proceso paskirtį ir draudimo peržengti bylos nagrinėjimo apeliacine tvarka ribas.

Išnagrinėti apeliacinio skundo padavimo tvarką ir pasirengimą bylos nagrinėjimui.

Aptarti naujų įrodymų priėmimo apeliacinės instancijos teise galimybę.

**Straipsnyje naudojami metodai:** atlikta mokslinių šaltinių, teismų praktikos analizė; panaudoti aprašomasis, loginis-analitinis, lyginamasis metodai.

## Apeliacinio proceso paskirtis ir draudimas peržengti bylos nagrinėjimo apeliacine tvarka ribas

„Apeliacinio proceso paskirtis – patikrinti neįsiteisėjusio pirmosios instancijos teismo procesinio sprendimo teisėtumą ir pagrįstumą.“<sup>116</sup> Pagal LR CPK 301 straipsnio 1 dalį, apeliacinio skundo objektas yra neįsiteisėjęs pirmosios instancijos teismo sprendimas (nutartis).<sup>117</sup> Pažymėtina, jog įsiteisėjęs teismo sprendimas įgyja *res judicata* galią ir nebegali būti skundžiamas. Remiantis LR CPK 303 straipsnyje įtvirtinta taisykle, apeliacine tvarka negali būti skundžiamas teismo sprendimas už akių, jeigu skundą paduoda asmuo, dėl kurio toks sprendimas yra priimtas. Apeliacinio skundo objektu gali būti tiek visas sprendimas, tiek jo dalis. Daugumoje valstybių apeliacinio apskundimo objektas yra tik pirmosios instancijos teismo sprendimai. Tačiau teismų praktikoje yra atvejų, kai mėginama aiškinti, kad apeliacijos objektas gali būti ir tik pirmosios instancijos teismo sprendimo motyvai.

Bylas pagal apeliacinius (atskiuosius) skundus dėl neįsiteisėjusio apylinkės teismo sprendimo ar nutarties nagrinėja apygardų teismai. Kai byla kaip pirmosios instancijos teismas nagrinėjo apygardos teismas, apeliacinius skundus (atskiuosius skundus) dėl neįsiteisėjusio šio teismo sprendimo (nutarties) nagrinėja Lietuvos apeliacinis teismas.

Vadovaujantis teisės doktrina, teisiniu reguliavimu ir Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktika „apeliacija yra pirmosios instancijos teismo priimto sprendimo teisėtumo ir pagrįstumo kontrolės forma, todėl apeliaciniame procese byla nenagrinėjama iš naujo. Apeliaciniam procesui taikomos bendrosios CPK nuostatos, taip pat pirmosios instancijos teismo procesą reglamentuojančios nuostatos, neprieštaraujančios apeliacinį procesą reglamentuojančioms normoms

<sup>114</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija. Žin. (1992, Nr. 33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324), 109 str.

<sup>115</sup> <https://www.teismai.lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/teismai-ir-teisejai/teismu-sistema>

<sup>116</sup> Lietuvos apeliacinio teismo 2020 m. vasario 13 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2-85-302/2020

<sup>117</sup> Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas, Žin. (2002, Nr. 36-1340 TAR identifikacinis kodas 1021010KODE00IX-743), 301 str. 1 d.

(CPK 302 straipsnis) bei specialiosios apeliacinį procesą apibrėžiančios CPK normos, kuriomis, pavyzdžiui, ribojamas naujų įrodymų priėmimas (CPK 314 straipsnis), draudžiama apeliantui kelti naujus reikalavimus (CPK 312 straipsnis) arba teismui priimti dėl apelianto blogesnę sprendimą nei skundžiamas (CPK 313 straipsnis). Tai reiškia, kad apeliacinis teismas, nors nagrinėja bylą pagal proceso normų nustatytas taisykles, tačiau kaip ir pirmosios instancijos teismas yra saistomas pirmiau aptartų proceso normų, reglamentuojančių ieškinio pagrindą ir dalyką bei draudimą peržengti ieškinio ribas, taikant ieškovo pažeistų teisių gynyba didesne apimtimi, negu ji nustatyta ieškinyje.<sup>118</sup>

Teismų praktikoje akcentuojama, jog pagal CPK 320 straipsnio 1 dalį bylos nagrinėjimo apeliacine tvarka ribas sudaro apeliacinio skundo faktinis ir teisinis pagrindas bei absoliučių teismo sprendimo negaliojimo pagrindų patikrinimas kuriuos teismas tikrina *ex officio*. „Kasacinis teismas ne kartą yra išaiškinęs, kad apeliacinio skundo ribas paprastai nustato faktiniai ir teisiniai argumentai, kurių pagrindu ginčijamas pirmosios instancijos teismo sprendimo teisėtumas ir pagrįstumas.“<sup>119</sup> Pažymėtina ir tai, kad „teismų praktika formuojama ta linkme, kad apeliacinės instancijos teismas, tikrindamas pirmosios instancijos teismo sprendimo teisėtumą ir pagrįstumą, turi pasisakyti dėl apeliacinio skundo argumentų, kurie patenka į bylos nagrinėjimo dalyką, atskleidžia ginčo esmę ir yra reikšmingi bylos teisiniui rezultatui.“<sup>120</sup> Tačiau įstatymo leidėjas yra įtvirtinęs ir tam tikras išlygas šiuo klausimu. LR CPK 320 straipsnio 2 dalyje nustatyta, jog „apeliacinės instancijos teismas turi teisę peržengti apeliacinio skundo ribas tik tuo atveju, jeigu to reikalauja viešasis interesas ir neperžengus skundo ribų būtų pažeistos asmens, visuomenės ar valstybės teisės ir teisėti interesai.“<sup>121</sup> Apie ketinimą peržengti apeliacinio skundo ribas teismas turi pareigą pranešti dalyvaujantiems byloje asmenims. Taigi, vadovaujantis įstatymo nuostatomis ir Lietuvos Aukščiausiojo Teismo išaiškinimais aptariamam klausimui, apeliacinės instancijos teismas savo iniciatyva negali išplėsti apeliacinio skundo argumentų sąrašo ir pradėti analizuoti tokius argumentus, kuriais apeliaciniame skunde nesiremiama, išskyrus įstatyme nurodytas išimtis. Kasacinio teismo praktikoje pripažįstama, kad „išėjimas už apeliacinio skundo ribų yra tada, kai teismas pakeičia ar panaikina žemesnės instancijos teismo sprendimą dėl teisiškai reikšmingų faktinių pagrindų, kuriais apeliaciniame skunde nesiremiama ir įstatymas nesuteikia galimybės išeiti už apeliacinio skundo ribų tuo klausimu <...>. Proceso įstatymai įpareigoja apeliacinės instancijos teismą įvertinti visas pirmosios instancijos teismo sprendimo pagrįstumui ir teisėtumui reikšmingas aplinkybes, buvusias nagrinėjimo dalyku pirmosios instancijos teismui tiriant ir vertinant ieškinio pagrindą sudarančių faktinių aplinkybių visumą, be teisėto pagrindo neperžengiant apeliacinio skundo ribų.“<sup>122</sup>

Itin svarbus aspektas, dėl kurio neretai pasisako teismai yra ir tai, kad CPK 323 straipsnyje įtvirtinta taisyklė, draudžianti keisti ar pildyti apeliacinį skundą pasibaigus apeliacinio skundo padavimo terminui. Kaip kad konstatuojama teismų praktikoje, „tai reiškia, kad, pasibaigus apeliacinio skundo padavimo terminui, nebegali būti tikslinamas ar keičiamas nei apeliacinio skundo dalykas, nei pagrindas. Pagal CPK 338 straipsnio nuostatas, ši taisyklė taikoma ir paduodant atskiruosius skundus. Taigi, pasibaigus apeliacinio (atskirojo) skundo padavimo terminui, nebegalima nurodyti naujų, įstatymo nustatytu terminu pateiktame skunde nenurodytų, argumentų, faktinių aplinkybių, nebegalima keisti apeliacinio (atskirojo) skundo reikalavimo. Šis draudimas susijęs su apeliacinio proceso paskirtimi ir ypatumais, proceso dalyvių lygiateisiškumo užtikrinimu bei su tuo, kad būtent apeliacinio skundo pagrindas ir dalykas apibrėžia apeliacinio proceso ribas. Nors CPK 42 straipsnio 1 dalis suteikia teisę byloje dalyvaujančiam asmeniui pateikti rašytinius paaiškinimus, tačiau juose negali būti nurodomos naujos aplinkybės ar nauji argumentai, kurie nebuvo pateikti anksčiau.“<sup>123</sup> Svarbu pažymėti ir tai, jog „apeliacinės instancijos teismas, sprenddamas dėl apskūsto pirmosios instancijos teismo sprendimo pagrįstumo bei teisėtumo, nagrinėja fakto ir teisės klausimus, tačiau yra saistomas ne tik byloje pareikšto reikalavimo ribų, bet ir apelianto pasirinkto pažeistų teisių gynybos būdo apeliaciniame procese ir negali peržengti apeliaciniu skundu nustatytų ribų, išskyrus, kai to reikalauja viešasis interesas.“<sup>124</sup>

### Apeliacinio skundo padavimo tvarka ir pasirengimas bylos nagrinėjimui

Apeliacinis skundas yra procesinis byloje dalyvaujančio asmens dokumentas, kuriuo asmuo kreipiasi į apeliacinės instancijos teismą su prašymu patikrinti priimto ir dar neįsiteisėjusio pirmosios instancijos teismo sprendimo ar jo dalies teisėtumą ir pagrįstumą. Kadangi bylos nagrinėjimo procesas apeliacinės instancijos teisme, kaip ir pirmosios instancijos teisme, gali būti pradėtas tik suinteresuoto asmens iniciatyva, apeliacinis skundas yra būtina apeliacinio proceso pradėjimo prielaida.

Pirmosios instancijos teismas, gavęs apeliacinį skundą sprendžia apeliacinio skundo priėmimo klausimą, ir, jei šis atitinka LR CPK nustatytus reikalavimus, perduoda bylą apeliacinės instancijos teismui. Esant tam tikriems nustatytiems trūkumams, pirmos instancijos teismas nutartimi paskiria terminą tokiems trūkumams ištaisyti, o juos ištaisius, apeliacinis skundas laikomas paduotu pirma jo pateikimo pirmos instancijos teismui data.

Taigi, apeliacinis skundas, vadovaujantis įstatyme nustatyta tvarka, teikiamas per pirmosios instancijos teismą, o ne tiesiogiai apeliacinės instancijos teismui. Įstatyme yra įtvirtintas terminas, per kurį nesutinkanti su pirmos instancijos teismo sprendimu šalis ar kitas byloje dalyvaujantis asmuo gali pateikti apeliacinį skundą. LR CPK 307 straipsnio 1

<sup>118</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. balandžio 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-278/2014

<sup>119</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. lapkričio 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-338-248/2018

<sup>120</sup> *Ibid*

<sup>121</sup> Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas, *Supra note* 4, 320 str. 2 d.

<sup>122</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2020 m. liepos 16 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-219-701/2020

<sup>123</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2015 m. balandžio 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-197-611/2015

<sup>124</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. balandžio 30 d. nutartis, *Supra note* 5

dalyje nustatyta, jog „apeliacinį skundą galima paduoti per 30 dienų nuo pirmosios instancijos teismo sprendimo priėmimo dienos.”<sup>125</sup> Terminas apeliaciniam skundui paduoti nėra naikinamasis, todėl esant svarbioms jo praleidimo priežastims, teismas turi teisę atnaujinti praleistą terminą apeliaciniam skundui pateikti. Svarbu pažymėti, jog kaip ir apeliacinio skundo priėmimo klausimą, praleisto termino atnaujinimo klausimą sprendžia pirmos instancijos teismas. „Dėl teismo nutarties, kuria atmetas prašymas atnaujinti praleistą apeliacinio skundo padavimo terminą, gali būti duodamas atskiras skundas. Jeigu apeliacinės instancijos teismas tokį atskirąjį skundą patenkina ir praleistą apeliacinio skundo padavimo terminą atnaujiną, apeliacinės instancijos teismo Civilinių bylų skyriaus pirmininkas apeliacinį skundą su byla perduoda šio teismo teisėjų kolegijai arba gražina pirmosios instancijos teismui spręsti apeliacinio skundo priėmimo klausimą.”<sup>126</sup> Apeliacinį skundą ketinantis pateikti asmuo nebegali pasinaudoti apeliacijos teise, jeigu praėjo daugiau kaip trys mėnesiai nuo pirmos instancijos teismo sprendimo paskelbimo dienos.<sup>127</sup>

Įstatymas įtvirtina taisyklę, jog „apeliacinis skundas turi atitikti bendruosius procesinius dokumentams keliamus reikalavimus, nustatytus LR CPK 111 straipsnyje. Be minėtame straipsnyje įtvirtintų reikalavimų, apeliaciniame skunde turi būti nurodytas skundžiamas sprendimas (jo dalis, kai skundžiamas ne visas sprendimas) ir teismas, priėmęs tą sprendimą, ginčijama suma – kai ginčas yra turtinis, bylos aplinkybės, kurios apeliacinį skundą teikiančio asmens manymu, patvirtina sprendimo ar jo dalies neteisėtumą ir nepagrįstumą, įrodymai, patvirtinantys tokias aplinkybes, prašymai teismui, apeliacinio skundo priedai ir kt.”<sup>128</sup> Apeliacinis skundas turi būti pasirašytas apeliando arba jo atstovo.

Įstatymas numato reikalavimą, jog „už kiekvieną ieškinį, priešieškinį, pareiškimą dėl iki sutartinių santykių, trečiojo asmens, pareiškusio savarankišką reikalavimą dėl ginčo dalyko, pareiškimą jau pradėtoje byloje, pareiškimą ypatingosios teisenos bylose mokamas nustatyto žyminis mokestis, kurio dydis priklauso nuo ginčo sumos, bylos dalyko, bylos pobūdžio. Už apeliacinius skundus, mokamas tokio paties dydžio žyminis mokestis, koks mokėtinas pareiškiant ieškinį, pareiškimą ypatingosios teisenos bylose, o jei ginčas turtinis - žyminis mokesčio dydis priklauso nuo ginčijamos sumos.”<sup>129</sup> Taigi, teikiant apeliacinį skundą, svarbu pasitikrinti, kokio dydžio žyminį mokestį reikia mokėti ir ar reikia mokėti.

LR CPK įtvirtinta apeliando teisė atsisakyti apeliacinio skundo, tačiau tai jis gali padaryti iki baigiamųjų kalbų, kai vyksta žodinis bylos nagrinėjimas, o rašytiniame procese - iki apeliacinio skundo nagrinėjimo iš esmės pradžios.<sup>130</sup> Procesiniame dokumente, kuriuo atsisakoma apeliacinio skundo, turi būti pažymėta, kad „apeliantui žinomos tokio atsisakymo procesinės pasekmės. Ši nuostata, įtvirtinta LR CPK 111 straipsnio 3 dalyje yra itin svarbi, nes ją išpildžius, teismas pripažins, kad apeliacinio skundo atsisakymo teisiniai padariniai apeliantui yra aiškūs ir papildomo aiškinimo nereikia. Priešingu atveju, teismas gali arba prašyti pašalinti tokio procesinio dokumento trūkumus, arba kviešti šalį į teismo posėdį.”<sup>131</sup>

„Apeliacinis procesas vyksta pagal LR CPK III dalies XVI skyriuje įtvirtintas nuostatas, taip pat, pagal pirmosios instancijos teismo procesą reglamentuojančias teisės normas, kiek jos neprieštarauja apeliaciniį procesą reglamentuojančioms teisės normoms.”<sup>132</sup> Todėl bylos nagrinėjimas apeliacine tvarka, skirtingai nei bylų procesas kasacine tvarka, yra panašus į teismo procesą pirmosios instancijos teisme.

Kaip ir pirmosios instancijos teisme, apeliacinės instancijos teisme būtina pasirengimo bylą nagrinėti teismo posėdyje stadija, juo labiau kad ir apeliacinės instancijos teismas nagrinėja tiek faktinius, tiek teisinius bylos klausimus. Bylą nagrinėti paskirtas teisėjas arba pranešėjas, gavęs bylos medžiagą, atlieka būtinus procesinius veiksmus, kad būtų tinkamai pasirengta bylos nagrinėjimui. Tinkamai pasirengti bylos nagrinėjimui yra svarbu, siekiant užtikrinti, jog byla būtų išnagrinėta per kiek įmanomai trumpesnę laiką ir tam pakaktų vieno teismo posėdžio. „Žodinio bylos nagrinėjimo atvejais dalyvaujantiems byloje asmenims siunčiami pranešimai apie bylos nagrinėjimo vietą ir laiką. Rašytinio bylos nagrinėjimo atvejais apie bylos nagrinėjimo vietą ir laiką dalyvaujantiems byloje asmenims pranešama šio Kodekso 133 straipsnio 3 dalyje nustatyta tvarka (specialiame interneto tinklalapyje). Rašytinio bylos nagrinėjimo atvejais dalyvaujantys byloje asmenys į teismo posėdį nekvičiami ir teismo posėdis vyksta jiems nedalyvaujant. Žodinio bylos nagrinėjimo atvejais dalyvaujantys byloje asmenys kviečiami į teismo posėdį, tačiau jų neatvykimas nekliaudo nagrinėti bylą apeliacine tvarka.”<sup>133</sup> LR CPK įtvirtinta taisyklė reglamentuoja, jog civilinės bylos apeliacinėje instancijoje nagrinėjamos rašytinio proceso tvarka, nebent teismas pripažintų, jog būtinas žodinis bylos nagrinėjimas. „Dalyvaujantys byloje asmenys apeliaciniame skunde, atsiliepiame į apeliacinį skundą arba pareiškime dėl prisidėjimo prie apeliacinio skundo gali pateikti motyvuotą prašymą nagrinėti bylą žodinio proceso tvarka, tačiau šis prašymas teismui nėra privalomas.”<sup>134</sup>

Taigi, nors apeliacinės instancijos teismas nagrinėja tiek faktinius, tiek teisinius bylos klausimus, tačiau civilinių bylų nagrinėjimas apeliacinės instancijos teisme turi savų ypatumų ir reikalavimų, priskirtinų tik apeliacijos procesui.

<sup>125</sup> Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas, *Supra note 4*, 307 str. 1 d.

<sup>126</sup> *Ibid*, 307 str. 2 d.

<sup>127</sup> *Ibid*, 307 str. 3 d.

<sup>128</sup> *Ibid*, 306 str. 1 d.

<sup>129</sup> *Ibid*, 80 str.

<sup>130</sup> *Ibid*, 308 str. 1 d.

<sup>131</sup> Driukas, A., Jokūbauskas, Č., Koverovas, P., Laužikas, E., ... & Višinskis, V. (2004). *Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso komentaras. I dalis. Bendrosios nuostatos*. P. 268.

<sup>132</sup> Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas, *Supra note 4*, 302 str.

<sup>133</sup> *Ibid*, 319 str. 3 d.

<sup>134</sup> *Ibid*, 322 str.

## Naujų įrodymų priėmimas apeliacinės instancijos teisme

LR CPK 12 straipsnyje įtvirtintas vienas svarbiausių civilinio proceso principų - šalių rungimosi principas, reiškiantis, jog šalys turi įrodyti tas aplinkybes, kuriomis remiasi kaip savo reikalavimų ar atsikirtimų pagrindu, išskyrus tuos atvejus, kai šalis remiasi aplinkybėmis, kurių įrodinėti nereikia. Pažymėtina, jog remiantis minėtu principu, civilinės bylos visuose teismuose nagrinėjamos vadovaujantis rungimosi principu. LR CPK 177 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad „įrodymai civilinėje byloje yra bet kokie faktiniai duomenys, kuriais remdamasis teismas įstatymų nustatyta tvarka konstatuoja, kad yra aplinkybių, pagrindžiančių šalių reikalavimus ir atsikirtimus, ir kitokių aplinkybių, turinčių reikšmės bylai teisingai išspręsti, arba kad jų nėra.“<sup>135</sup> Pagal minėto straipsnio 2 dalį, tie duomenys gali būti nustatomi šalių ir trečiųjų asmenų paaiškinimais, liudytojų parodymais, rašytiniais įrodymais, daiktiniais įrodymais, ekspertų išvadomis ir kitomis įrodinėjimo priemonėmis. Neretai, apeliacijos pagrindu yra netinkamai, nevisapusiškai iširti įrodymai pirmos instancijos teisme, netinkamas jų vertinimas, atsisakymas priimti įrodymus, tad Lietuvos Aukščiausio Teismo praktikoje šiuo klausimu yra ištis nemažai išaiškinimų. Kasacinis teismas yra išaiškinęs, kad „įrodymų vertinimas pagal CPK 185 straipsnį reiškia, jog bet kokios informacijos įrodomąją vertę nustato teismas pagal savo vidinį įsitikinimą, pagrįstą visapusišku ir objektyviu aplinkybių, kurios buvo įrodinėjamos proceso metu, išnagrinėjimu, vadovaudamasis įstatymais (Lietuvos Aukščiausio Teismo 2017 m. sausio 20 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-87-969/2017, 47 punktą). Teismas turi įvertinti ne tik kiekvieno įrodymo įrodomąją reikšmę, bet ir įrodymų visumą, ir tik iš įrodymų visumos daryti išvadas apie tam tikrų įrodinėjimo dalykų konkrečioje byloje esančių faktų buvimą ar nebuvimą (žr. Lietuvos Aukščiausio Teismo 2017 m. gegužės 11 d. nutarties civilinėje byloje Nr. 3K-3-229-916/2017 23 punktą). Nė vienas įrodymas teismui neturi iš anksto nustatytos galios ir turi būti vertinamas kartu su kitais įrodymais.“<sup>136</sup> Kitas svarbus momentas - savalaikis įrodymų pateikimas. Civiliniame procese yra siekiama bylos nagrinėjimo koncentracijos ir ekonomiškumo, kas reiškia, jog byloje dalyvaujantys asmenys, turi dėti visas pastangas, kad įrodymai būtų pateikti laiku, nepiktnaudžiauti procesinėmis teisėmis, nevilkinti proceso. Tiek byloje dalyvaujantys asmenys, tiek teismas, turėtų siekti, jog byla būtų išnagrinėta per kiek įmanoma trumpesnę laiką. Nesavalaikis įrodymų pateikimas, neretai skatina šalis įrodymus pateikti apeliacinės instancijos teisme, o šiam atsisakius juos priimti, šalys dažnai naudojasi teise pateikti kasacinį skundą.

LR CPK 314 straipsnyje įtvirtinta nuostata, kad „apeliacinės instancijos teismas atsisako priimti naujus įrodymus, kurie galėjo būti pateikti pirmosios instancijos teisme, išskyrus atvejus, kai pirmosios instancijos teismas nepagrįstai juos atsisakė priimti ar kai šių įrodymų pateikimo būtinybė iškilo vėliau.“<sup>137</sup> Kasacinis teismas yra išaiškinęs, kad „šioje teisės normoje nustatytas ribojimas teikti naujus įrodymus apeliacinės instancijos teismui, kartu nustatytos ribojimo išlygos. Teismų praktikoje ribojimo išlygos išaiškintos taip, kad teismas turi patikrinti ir įvertinti sprenddamas, ar egzistuoja pagrindas priimti naujus įrodymus: ar buvo objektyvi galimybė pateikti įrodymus bylą nagrinėjant pirmosios instancijos teisme; ar vėlesnis įrodymų pateikimas neužvilkins bylos nagrinėjimo; ar prašomi priimti nauji įrodymai turės įtakos sprendžiant šalių ginčą; ar šalis nepiktnaudžiauja įrodymų vėlesnio pateikimo teise.“<sup>138</sup> Kasacinis teismas yra nurodęs, kad „CPK 314 straipsnyje nustatyti ribojimai pirmiausia yra nukreipti prieš nesąžiningus proceso dalyvius, kurie dalį įrodymų nuslepia. Nuostata, ribojanti naujų įrodymų pateikimą apeliacinės instancijos teisme, neturi būti taikoma formaliai ir panaudota prieš sąžiningus teismo proceso dalyvius, be to, negali būti vertinama kaip kliūtis teismui konkrečioje byloje įvykdyti teisingumą.“<sup>139</sup>

Taigi, imperatyvus teisinis reguliavimas dėl naujų įrodymų pateikimo apeliacinės instancijos teisme, visų pirma užtikrina civilinio proceso tikslų įgyvendinimą, skatina šalis procesinius veiksmus atlikti savalaikiai, kas mažina galimybę vilkinti teismo procesą, o taip pat riboja nesąžiningą proceso šalių elgesį.

### Išvados

Apeliacinio proceso paskirtis – patikrinti neįsiteisėjusio pirmosios instancijos teismo procesinio sprendimo teisėtumą ir pagrįstumą. Proceso įstatymai įpareigoja apeliacinės instancijos teismą įvertinti visas pirmosios instancijos teismo sprendimo pagrįstumui ir teisėtumui reikšmingas aplinkybes, buvusias nagrinėjimo dalyku pirmosios instancijos teismui tiriant ir vertinant ieškinio pagrindą sudarančių faktinių aplinkybių visumą, be teisėto pagrindo neperžengiant apeliacinio skundo ribų.

Pasibaigus apeliacinio (atskirojo) skundo padavimo terminui, nebegalima nurodyti naujų, įstatymo nustatytu terminu pateiktame skunde nenurodytų, argumentų, faktinių aplinkybių, nebegalima keisti apeliacinio (atskirojo) skundo reikalavimo. Šis draudimas susijęs su apeliacinio proceso paskirtimi ir ypatumais, proceso dalyvių lygiateisiškumo užtikrinimu bei su tuo, kad būtent apeliacinio skundo pagrindas ir dalykas apibrėžia apeliacinio proceso ribas.

Nors apeliacinės instancijos teismas nagrinėja tiek faktinius, tiek teisinius bylos klausimus, tačiau civilinių bylų nagrinėjimas apeliacinės instancijos teisme turi savitų ypatumų ir reikalavimų, priskirtinų tik apeliacijos procesui.

Apeliacinės instancijos teismas atsisako priimti naujus įrodymus, kurie galėjo būti pateikti pirmosios instancijos teisme, išskyrus atvejus, kai pirmosios instancijos teismas nepagrįstai juos atsisakė priimti ar kai šių įrodymų pateikimo

<sup>135</sup> *Ibid* 177 str. 1 d.

<sup>136</sup> Lietuvos Aukščiausio Teismo 2020 m. liepos 16 d. nutartis, *Supra note 9*

<sup>137</sup> Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas, *Supra note 4*, 314 str.

<sup>138</sup> Lietuvos Aukščiausio Teismo 2019 m. birželio 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-237-684/2019

<sup>139</sup> Lietuvos Aukščiausio Teismo 2020 m. liepos 16 d. nutartis, *Supra note 9*

būtinybė iškilo vėliau. Imperatyvus teisinis reguliavimas dėl naujų įrodymų pateikimo apeliacinės instancijos teisme, visų pirma užtikrina civilinio proceso tikslų įgyvendinimą, skatina šalis procesinius veiksmus atlikti savalaikiai, kas mažina galimybę vilkinti teismo procesą, o taip pat riboja nesąžiningą proceso šalių elgesį.

### **Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai**

#### **Teisės aktai**

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d. Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014/ TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324.
2. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas. 2002, Nr. 36-1340/TAR identifikacinis kodas 1021010KODE00IX-743.

#### **Literatūra**

1. Driukas, A., Jokūbauskas, Č., Koverovas, P., Laužikas, E., ... & Višinskis, V. (2004). *Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso komentaras. I dalis. Bendrosios nuostatos.*

#### **Teismų praktika**

1. Lietuvos apeliacinio teismo 2020 m. vasario 13 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2-85-302/2020
2. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. balandžio 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-278/2014
3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. lapkričio 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-338-248/2018
4. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2020 m. liepos 16 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-219-701/2020
5. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2015 m. balandžio 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-197-611/2015
6. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2019 m. birželio 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-237-684/2019

### **ESSENTIAL ASPECTS OF CASE HEARING IN THE COURT OF APPEALS**

A court decision doesn't always mean the end of the litigation process. Whatever the court's decision, one side's expectations always remain balked, except when the sides enter into a settlement agreement in the litigation process and the court approves it. A person participating in the case who disagrees with the court's decision and believes that his subjective right or interest protected by the law has been violated, has the right to file an appeal against the decision of the lower court. Such a right is guaranteed to a person by established legal regulation.

Keywords: appeal, appeal process, appeal complaint.

# SUTUOKTINIŲ TURTO TEISINIO REŽIMO RŪŠYS IR VEDYBŲ SUTARTIES REIKŠMĖ

*Korina Gorkina (stud.), Rugilė Tarvydytė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė*  
*Kauno kolegija*

## Anotacija

Sutuoktinių turtinius ir asmeninius neturtinius santykius Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Pagal Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 3.81 straipsnį, sutuoktinių turto teisinis režimas yra dviejų rūšių – įstatymų įtvirtintas sutuoktinių turto teisinis režimas arba nustatytas tarp sutuoktinių sudaryta vedybų sutartimi.<sup>140</sup> Įstatymų nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas atsiranda sudarius santuoką, o turtas, įgytas iki santuokos sudarymo, laikomas asmenine kiekvieno sutuoktinio nuosavybe. Tačiau tiek iki santuokos sudarymo, tiek jau sudarius santuoką, asmenys gali sudaryti vedybų sutartį, kuria apspręstas turto teisinis režimas.

Reikšminiai žodžiai: sutuoktiniai, turtas, teisinis režimas, vedybų sutartis.

## Išvadas

Sudarę santuoką, asmenys įgyja turtines ir asmenines neturtines teises ir pareigas. Neturtinės sutuoktinių teisės ir pareigos yra susijusios su sutuoktinių tarpusavio, t. y. vidiniais santykiais, pagarba vienas kitam, lojalumu, rūpesčiu, tad įstatymų leidėjo nėra detalios reglamentuotos. Turtinės teisės ir pareigos, jų laikymasis ir vykdymas neretai sukelia ginčų bei iš jų kylančių neigiamų padarinių, ypač santuokos nutraukimo procese. Todėl aiškus ir pakankamas šių teisinių santykių reglamentavimas yra itin svarbus. Tam, kad kilus ginčui dėl turtinių interesų būtų išvengta neigiamų padarinių bei nebūtų pažeisti asmenų interesai, sutuoktiniai vis dažniau renkasi ikivedybines ar povedybines sutartis. Tačiau jei tokia sutartis nesudaroma, sutuoktinių turtui taikomas įstatymų nustatytas turto teisinis režimas, kuris reiškia, kad turtas, sutuoktinių įgytas po santuokos sudarymo, yra jų bendroji jungtinė nuosavybė. Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso trečiojoje knygoje yra nustatyta kaip keičiasi asmenų turto teisinis režimas sudarius santuoką, ir kaip turtas dalijamas santuokos nutraukimo atveju ar teismui patvirtinus separaciją.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti sutuoktinių turto teisinio režimo rūšis ir aptarti vedybų sutarties reikšmę.

**Tyrimo objektas** – sutuoktinių turto teisinis režimas, vedybų sutarties reikšmė.

Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Aptarti sutuoktinių turto teisinio režimo sampratą.
2. Apžvelgti šeimos turto teisinio režimo esminius aspektus.
3. Išanalizuoti įstatymų nustatyto sutuoktinių turto teisinio režimo esminius aspektus.
4. Išanalizuoti sutartimi nustatyto sutuoktinių turto teisinio režimo esminius aspektus bei aptarti vedybų sutarties reikšmę

**Straipsnyje naudojami metodai**: atlikta teisės aktų, teismų praktikos analizė; panaudoti aprašomasis, loginis-analitinis, lyginamasis metodai.

## Sutuoktinių turto teisinio režimo samprata

Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (toliau - LR CK) reglamentuoja sutuoktinių tiek asmeninius neturtinius, tiek turtinius teisinius santykius. Pastariesiems skirtas teisinis reguliavimas yra pakankamai išsamus, nes to reikalauja ir tas teisinių santykių pobūdis. LR CK trečiosios knygos III dalis skirta reglamentuoti sutuoktinių turtines teises ir pareigas, kurios atsiranda sudarius santuoką ir turi svarbią reikšmę tiek pačių sutuoktinių atžvilgiu, tiek jų turimų kreditorių atžvilgiu.

Aiškinant LR CK nuostatas pažymima, jog „CK reguliuojami turtiniai sutuoktinių santykiai gali būti kelių kategorijų: a) sutuoktinių santykiai dėl jų turimo turto (CK 3.81-3.108, 3.116-3.129 str.); b) sutuoktinių civilinės atsakomybės pagal turtines prievoles santykiai (CK 3.109-3.115 str.), ir c) sutuoktinių tarpusavio materialiojo išlaikymo (alimentiniai) santykiai (CK 3.27 str. 1 d., 3.72 str., 3.78 str., 3.104 str. 4 d.)”

LR CK 3.82 straipsnis nustato sutuoktinių turto teisinio režimo taikymo taisyklę, pagal kurią vedybų sutartis laikytina kriterijumi, kuriuo vadovaujama nustatant, koks sutuoktinių turto teisinis režimas turi būti taikomas asmenų turtui, taip pat sutuoktinių turtiniams interesams jų pačių ir trečiųjų asmenų atžvilgiu. Taigi, jei sutuoktiniai nėra sudarę vedybų sutarties, jų turtui taikomas įstatymuose įtvirtintas teisinis režimas. Pažymėtina ir tai, jog sutuoktiniai vedybų sutartimi gali būti susitarę ne dėl viso turto teisinio režimo, o tik dėl tam tikro, pavyzdžiui, nekilnojamojo turto teisinio režimo. Tokiu atveju kitam, sutartimi nepartatam sutuoktinių turtui ir turtiniams santykiams, bus taikomas įstatymuose įtvirtintas teisinis režimas.

Įstatymu nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas iš esmės reiškia, jog santuokoje įgytas sutuoktinių turtas yra laikomas bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe. „Lietuvoje pripažįstamas vadinamas “ribotas sutuoktinių turto bendrumas” (angl. *limited community of goods* arba *limited community of property*), kai bendru laikomas tik toks

<sup>140</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Žin. (2000, Nr. 74-2262; TAR identifikacinis Nr. 1001010ISTAI-1864). 3.81 str. 1 d.



sutuoktinių turtas, kurį jie įgyja sudarę santuoką.”<sup>141</sup> Kitų valstybių teisinis reguliavimas įtvirtina visišką sutuoktinių turto bendrumo režimą, reiškiantį, jog visas turtas, sutuoktinių įgytas tiek iki santuokos, tiek santuokos metu bus laikomas bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe. Tokį režimą Lietuvoje sutuoktiniai gali nustatyti vedybų sutartimi. Turto bendrumo režimą būtų apibrėžti, kaip dalį ar visą sutuoktinių turtą, kuris yra jų bendroji nuosavybė ir ištuokos atveju bus dalijamas po lygiai. Tačiau turto atskirumo režimas reiškia, kad sutuoktiniai patys susitaria ir notaro patvirtinta vedybų sutartimi įteisina, kad kiekvienas sutuoktinis kaip nuosavą valdo turtą, įgytą ir iki santuokos, ir santuokos laikotarpiu.

Kaip minėta, prie sutuoktinių turtinių santykių priskiriamos ir turtinės prievolės, kurios taip pat gali būti tiek bendros, tiek asmeninės kiekvieno sutuoktinio prievolės. „Sutuoktinių turtinių prievolių skirstymo į asmenines ir bendrąsias svarba ne kartą akcentuota kasacinėje jurisprudencijoje. Tinkamas sutuoktinių prisiimtų turtinių prievolių kvalifikavimas pirmiausia reikšmingas sutuoktinių santykiams su kreditoriais, nes, tik nustačius turtinės prievolės pobūdį, galima nustatyti, kas yra atsakomybės pagal turtinę prievolę subjektai – tik vienas sutuoktinis ar abu sutuoktiniai. Sutuoktinių turtinių prievolių klasifikacija taip pat reikšminga sutuoktinių tarpusavio santykiams, nes, tik nustačius sutuoktinių turtinės prievolės pobūdį, galima atsakyti į klausimą, iš kokio turto – vieno sutuoktinio asmeninio turto, jo dalies bendrame sutuoktinių turte ar bendro sutuoktinių turto – turi būti vykdoma turtinė prievolė. Teisėjų kolegija konstatavo, kad sutuoktinių lygiateisiškumas reikalauja, kad visi šeimos gyvenimo klausimai (šeimos lėšų naudojimas, šeimos namų ūkio tvarkymas, daiktų įsigijimas) būtų sprendžiami ne vienašališkai, o abipusiu sutuoktinių susitarimu. Lygiateisiškumas kartu reiškia ir pareigų bei atsakomybės už šeimos reikalų tvarkymą ir jos prievoles lygybę.”<sup>142</sup>

### Šeimos turto teisinis režimas

Prieš analizuojant esminius įstatymų nustatyto sutuoktinių turto teisinio režimo aspektus, svarbu aptarti šeimos turto institutą, kuris laikytinas specifiniu atsižvelgiant į tai, kad gali būti taikomas tiek asmeninės, tiek bendrosios nuosavybės teise priklausančiam sutuoktinių turtui.

Visų pirma pažymėtina, jog tiek teisės doktrinoje, tiek teismų praktikoje akcentuojamas šeimos turto instituto tikslas –apsaugoti nepilnamečių vaikų ir silpnesniojo sutuoktinio teises ir teisėtus interesus ta prasme, kad nepilnamečiam vaikui būtų užtikrinta gyvenamoji vieta ir tinkamos gyvenamosios vietos sąlygos.

LR CK 3.84 straipsnyje įtvirtinta teisės norma, apibrėžianti šeimos turto sampratą. Minėto straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog „neatsižvelgiant į tai, kurio sutuoktinio nuosavybė iki santuokos sudarymo buvo ar po jos sudarymo yra šio straipsnio 2 dalyje numatytas turtas, jis yra pripažįstamas šeimos turtu. Šeimos turtas turi būti naudojamas tik bendriems šeimos poreikiams tenkinti.”<sup>143</sup> LR CK 3.84 straipsnio 2 dalyje įvardintas turtas, kuris laikytinas šeimos turtu, o t.y. šeimos gyvenamoji patalpa, kilnojamieji daiktai, skirti šeimos namų ūkio poreikiams tenkinti, įskaitant baldus, taip pat teisė naudotis šeimos gyvenamąja patalpa. Minėto straipsnio 2 ir 3 dalyse nurodytas turtas įgyja šeimos turto teisinį statusą nuo santuokos įregistravimo dienos.<sup>144</sup>

Teismų praktikoje išskiriami šie šeimos turto teisinio režimo požymiai: „šeimos turtas turi būti naudojamas tik bendriems šeimos poreikiams tenkinti (CK 3.84 straipsnio 1 dalis); nekilnojamuoju turtu, priskirtu šeimos turtui, sutuoktiniai gali disponuoti tik bendru sutarimu, nepaisant to, kuris iš sutuoktinių, ar jie abu yra turto savininkai (CK 3.85 straipsnio 1, 2 dalys); ribojamos išieškojimo iš šeimos turto pagal kreditorių reikalavimus galimybės (CK 3.85 straipsnio 4 dalis); sutuoktiniai sutartimi negali pakeisti šeimos turto teisinio režimo ar jo sudėties (CK 3.85 straipsnio 4 dalis).”<sup>145</sup>

Kaip jau buvo minėta, šeimos turtas turi būti naudojamas tik bendriems šeimos poreikiams tenkinti. Šeimos turtu - gyvenamąja patalpa, gali būti butas, namas ar sodo namelis, jeigu šeima nuolat jame gyvena. Tačiau, jei šeima turi ne vieną butą arba turi butą, sodo namelį ir nuomojamą butą, tai šeimos turtu būtų laikomi tik ta patalpa, kurioje šeima iš tiesų gyvena. Dar vienas svarbus kriterijus turintiems ne vieną gyvenamąją patalpą yra tas, kad šeimos turtu bus laikoma ta patalpa, kurioje yra sudarytos sąlygos nuolat gyventi.<sup>146</sup>

Kaip nurodyta teismų praktikoje, „aiškinant CK 3.84 straipsnio 2 dalyje pavartotą sąvoką „gyvenamoji patalpa“, ji vertintina ne kaip teisinė, bet kaip faktinė, o nustatant šeimos gyvenamąją vietą, reikėtų atsižvelgti į gyvenamosios vietos nustatymo kriterijus, nustatytus CK 2.16, 2.17 straipsniuose. Nustatant fizinio asmens gyvenamąją vietą, atsižvelgiama į asmens faktinio gyvenimo toje vietoje trukmę ir tęstinumą, duomenis apie asmens gyvenamąją vietą viešuose registruose, taip pat į paties asmens viešus pareiškimus apie savo gyvenamąją vietą (CK 2.17 straipsnio 1 dalis). Nepilnamečių fizinių asmenų nuolatine gyvenamąja vieta laikoma jų tėvų ar globėjų (rūpintojų) nuolatine gyvenamoji vieta.”<sup>147</sup>

„Šeimos turto teisinis režimas taikomas ir tais atvejais, kai patalpa, kurioje gyvena šeima, nuosavybės teise priklauso vienam iš vaiko tėvų, net jei vaiko tėvai nėra susituokę (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2006 m. balandžio 26

<sup>141</sup> Keserauskas, Š., Mikelėnas, V., Mizaras, V., Smirnovienė, Z. (2002). *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Trečioji knyga. Šeimos teisė*. Justitia, p. 182.

<sup>142</sup> Lietuvos Aukščiausiojo teismo praktikos 2014 m. birželio 9 d. apžvalga. Teismų praktika Nr.40

<sup>143</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note*, 3.84 str. 1 d.

<sup>144</sup> *Ibid.*, 3.84 str.

<sup>145</sup> Kauno apylinkės teismo Kauno rūmų 2015 m. liepos 28 d. sprendimas civilinėje byloje Nr. 2-12461-192/2015.

<sup>146</sup> Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. *Trečioji knyga. Šeimos teisė. Supra note* 2, p. 174.

<sup>147</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. spalio 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-469/2014.

d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-302/2006), arba kai patalpa, kurioje gyvena šeima, teisiškai nėra įregistruota kaip gyvenamoji patalpa (*Lietuvos Aukščiausiojo Teismo* 2005 m. kovo 14 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-90/2005).<sup>148</sup>

Pažymėtina, jog atsižvelgiant į šeimos turto instituto paskirtį, teisės normos, reglamentuojančios šeimos turto teisinio režimo ypatumus, yra imperatyvios, tad sutuoktiniai negali keisti jų vedybų sutartimi.

### **Įstatymų nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas**

LR CK 3.81 straipsnyje yra įtvirtintos dvi sutuoktinių turto teisinio režimo rūšys - įstatymų nustatytas santuokinių turto teisinis režimas ir sutartimi nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas. Įstatymų nustatytam sutuoktinių turto teisiniui režimui reguliuoti LR CK yra skirta visa eilė trečiosios knygos trečios dalies antrame skirsnyje įtvirtintų straipsnių.

LR CK 3. 87 straipsnyje įtvirtinta įstatymų nustatyto sutuoktinių turto teisinio režimo sąvoka reiškia, kad turtas, sutuoktinių įgytas po santuokos sudarymo, yra jų bendroji jungtinė nuosavybė. Bendrosios jungtinės nuosavybės esmė yra ta, jog sutuoktinių santuokos metu įgyto turto dalys nėra nustatytos, o koks konkretus turtas priklauso kiekvienam iš sutuoktinių yra nustatoma tik padalijus turtą. Sutuoktiniams bendrosios jungtinės nuosavybės teise gali priklausyti bet koks turtas, galintis būti civilinių teisių objektu (išskyrus išimtas iš civilinės apyvartos turtas), o t.y. kilnojantieji, nekilnojantieji daiktai, pinigai, vertybiniai popieriai, intelektinės veiklos rezultatai ir kt. Koks turtas laikytinas bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe, išvardinta LR CK 3.88 straipsnio 1 dalyje.

„Esant susituokus įgytas turtas tampa bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe, nesvarbu, kieno vardu jis įgytas <...> Ginčo atveju, nė vienas sutuoktinis neprivalo įrodyti susituokus įgyto turto bendrumo, nes galioja prezumpcija, kad turtas yra bendroji jungtinė sutuoktinių nuosavybė, kol nėra įrodyta, jog jis yra asmeninė vieno sutuoktinio nuosavybė.“<sup>149</sup>

Kaip matyti iš teismų praktikos, santuokos nutraukimo bylose neretai kyla ginčas dėl turto, priklausančio vienam sutuoktiniui asmeninės nuosavybės teise pripažinimo bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe. „Sprendžiant ginčą dėl turto, priklausančio asmeninės nuosavybės teise vienam iš buvusių sutuoktinių, pripažinimo bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe, būtina vadovautis CK 3.90 straipsnio 1 dalyje nustatytais taisyklėmis: turtas, kuris yra vieno sutuoktinio asmeninė nuosavybė, gali būti teismo pripažintas sutuoktinių bendrąja jungtine nuosavybe, jeigu nustatoma, kad santuokos metu šis turtas buvo iš esmės pagerintas sutuoktinių bendromis lėšomis arba kito sutuoktinio lėšomis ar darbu (kapitalinis remontas, rekonstrukcija, pertvarkymas ir kita). Minėto straipsnio analizė leidžia teigti, jog esminė aplinkybė, leidžianti asmeninį turtą pripažinti bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe yra santuokinių, ar asmeninių lėšų, įgytų santuokoje, panaudojimas turinės teisės sukūrimui.“<sup>150</sup> Vadovaujantis kasacinio teismo praktika „tais atvejais, kai vienas sutuoktinis savo asmeninėmis (ar (ir) bendromis santuokinėmis) lėšomis ar darbu prisideda prie daikto pagerinimo, tačiau toks pagerinimas nėra esminis ir nesukuria pagrindo pripažinti teisę į bendrąją jungtinę nuosavybę, jam gali būti kompensuojama už daikto pagerinimus. Toks sutuoktinio, prisidėjusio prie kitam sutuoktiniui asmeninės nuosavybės teise priklausančio turto pagerinimo, teisių gynimo būdas reiškia sutuoktinių turtinių interesų pusiausvyros atkūrimą ir neleidžia vienam iš jų nepagrįstai praturtėti kito sąskaita.“<sup>151</sup>

Kaip jau buvo minėta, santuokos nutraukimas – tai bendrosios jungtinės nuosavybės pasibaigimo pagrindas, tačiau praktikoje pasitaiko atvejų, kai santuokos nutraukimo metu lieka neišspręstas turto padalijimo klausimas. Vadovaujantis teismų praktika, pažymėtina, jog „nepaisant to, kad santuokos nutraukimo byloje nebuvo išspręstas klausimas dėl konkretaus santuokoje įgyto turto padalijimo, buvusius sutuoktinius sieję bendrosios jungtinės nuosavybės teisiniai santykiai šio turto atžvilgiu pasibaigia. Aplinkybė, kad santuokos nutraukimo byloje nebuvo išspręstas klausimas dėl tam tikro santuokoje įgyto turto padalijimo, nepaneigia vieno iš sutuoktinių nuosavybės teisės į santuokos metu įgytą šio turto dalį ir, priešingai, nesukuria kitam sutuoktiniui teisės į visą nepadalytą turtą. Kasacinio teismo praktikoje yra išaiškinta, kad tais atvejais, kai sutuoktiniams bendrosios jungtinės nuosavybės teise priklausančias turtas nepadalijamas santuokos nutraukimo byloje, nutraukus santuoką, jis valdomas bendrosios dalinės nuosavybės teise, o buvę sutuoktiniai yra laikomi bendrosios dalinės nuosavybės dalyviais (CK 4.72, 4.73 straipsniai) ir bendrosios dalinės nuosavybės teisės objektą valdo, juo naudojasi ir disponuoja bendru sutarimu (CK 4.75 straipsnio 1 dalis). Taigi, nors, nutraukus santuoką, bendroji jungtinė nuosavybė pasibaigia, bet, turto nepadalijus, buvę sutuoktiniai nenustoja būti jo bendraturčiais, kurių bendrosios dalinės nuosavybės dalys nėra nustatytos; o jų turtiniams teisiniams santykiams taikytinos ne šeimos, bet daiktinės teisės normos.“<sup>152</sup>

Bendrosios jungtinės sutuoktinių nuosavybės teisinis režimas atsiranda sudarius santuoką, o pasibaigia ją nutraukus, sutuoktiniams pardėjus gyventi skyrium (separacija), mirus vienam iš sutuoktinių, vedybų sutartimi sutarus dėl kitokio sutuoktinių turto teisinio režimo ir kitais, LR CK 3.100 straipsnyje nustatytais pagrindais. Pažymėtina, jog kartu gyvenantiems, tačiau santuokos nesudariusiems asmenims bendrosios jungtinės nuosavybės režimas nėra taikomas.

<sup>148</sup> Lietuvos apeliacinio teismo 2023 m. balandžio 18 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-234-567/2023.

<sup>149</sup> Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Trečioji knyga. Šeimos teisė. Supra note 2, p. 182.

<sup>150</sup> Panevėžio apygardos teismo 2023 m. balandžio 18 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-157-828/2023.

<sup>151</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. birželio 26 d. nutartis civilinėje byloje 3K-3-506-969/2018.

<sup>152</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2023 m. balandžio 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-142-943/2023.

### Sutartimi nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas ir vedybų sutarties reikšmė

Vedybų sutarties samprata, sudarymo ypatumai, forma, turinys, pasibaigimo pagrindai ir kiti klausimai yra reglamentuoti LR CK nuostatomis. Sutartimi nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas reiškia, jog sutuoktiniai yra sudarę vedybų sutartį, ir tokiu atveju sutuoktinių turto teisinis režimas yra apibrėžtas sutarties nuostatomis.

LR CK 3.101 straipsnyje įtvirtinta vedybų sutarties samprata. Įstatymų leidėjas vedybų sutartį apibrėžia kaip susitarimą, nustatantį sutuoktinių turtines teises ir pareigas santuokos metu, taip pat po santuokos nutraukimo ar gyvenant skyrium, t.y. teismui patvirtinus separaciją.<sup>153</sup>

Vienas esminių vedybų sutarties tikslų - sutuoktiniams susitarti dėl turtinių teisių ir pareigų, taikyti kitokį, abiejų sutuoktinių interesus atitinkantį turto ir turtinių teisių teisinį režimą. Vedybų sutartis taip pat apsaugo nuo galimų kilti ginčų santuokos nutraukimo metu ar sutuoktiniams pradėjus gyventi skyrium. Sutuoktiniams pasirinkus taikyti taip vadinamą turto atskirumo teisinį režimą ir atsiradus neįvykdytiems įsipareigojimams, kiekvienas iš sutuoktinių atsakys tik savo turto.

Pažymėtina, jog vedybų sutartis yra sandoris, ir jam taikomos bendrosios sandoriams taikytinos CK nuostatos, taip pat ir sutarčių teisės taisyklės. Ir, nors vedybų sutarčiai, kaip ir bet kuriam kitam sandoriui yra taikomas sutarties laisvės principas, sutuoktiniai turi atkreipti dėmesį, jog sudarant vedybų sutartį privaloma laikytis imperatyvių įstatymo normų. Vertinant vedybų sutarties subjektus, objektą, įstatymo leidėjo nustatytus reikalavimus vedybų sutarčiai matyti, jog vedybų sutartis, lyginant su kitomis sutartimis turi jai skirtų, specifinių požymių. Visų pirma, vedybų sutarties subjektais gali būti ne bet kokie asmenys, o sutuoktiniai ar asmenys, ketinantys sudaryti santuoką. Vedybų sutartimi jos šalys gali susitarti ne dėl bet kokių, o tik dėl turtinių klausimų. Nors vedybų sutartį galima sudaryti tiek iki santuokos sudarymo, tiek ir ją sudarius, vedybų sutartis įsigalios tik įregistravus santuoką. Atsižvelgiant į vedybų sutarties sudarymo momentą, vedybų sutartis skirstomos į ikivedybines ir povedybines. Specialus reikalavimas nustatytas ir vedybų sutarties formai - vedybų sutartis turi būti patvirtinta notaro. Ir jei sutuoktiniai sutarę dėl jiems rūpimų turtinių teisių klausimų, tačiau sutartis nebūtų patvirtinta notarine tvarka, ji negaliojotų. Be to, vedybų sutartis turi būti įregistruota viešame sutarčių registre.<sup>154</sup>

Sudarant vedybų sutartį ypač svarbu turinyje aiškiai ir tiksliai apibrėžti esamo ir būsimo turto teisinį režimą. LR CK 3.104 straipsnyje 1 dalyje nurodyta, kad „sutuoktiniai turi teisę vedybų sutartyje numatyti, kad:

- 1) turtas, įgytas tiek iki santuokos, tiek gyvenant susituokus, yra kiekvieno sutuoktinio asmeninė nuosavybė;
- 2) turtas, kiekvieno sutuoktinio įgytas iki santuokos ir esantis jų asmeninė nuosavybė, po santuokos įregistravimo tampa jų bendrąja jungtine nuosavybe;
- 3) turtas, įgytas susituokus, yra bendroji dalinė sutuoktinių nuosavybė.“<sup>155</sup>

Remiantis Lietuvos Aukščiausiojo teismo praktikos apžvalga, teismas „aiškindamas šias nuostatas dėl vedybų sutarties sudarymo, yra konstatavęs, kad sutuoktiniai vedybų sutartimi gali ne tik pasirinkti jiems priimtina turto teisinį režimą, bet ir reglamentuoti savo atsakomybės pagal prievolės klausimus. Antai vienoje civilinėje byloje kasacinis teismas, pasisakydamas dėl vedybų sutarties instituto prigimties ir paskirties, išaiškino, kad vedybų sutarčiai, kaip ir visoms sutartims, galioja bei taikomas pagrindinis sutarčių teisės principas – sutarties laisvės principas, kuris vedybų sutarties atveju pasireiškia ne vien tik tuo, kad besituokiantys asmenys ar sutuoktiniai laisva valia turi teisę sudaryti ar nesudaryti šią sutartį, bet ir šia sutartimi nustatyti tarpusavio teises ir pareigas. Kita vertus, kasacinis teismas šioje civilinėje byloje pažymėjo, kad sudarant vedybų sutartį būtina atsižvelgti į tai, jog sutarčių laisvės principas nėra absoliutus.“<sup>156</sup>

Įstatyme nustatyta, kad sutuoktiniai turi teisę pakeisti vedybų sutarties sąlygas ar nutraukti vedybų sutartį, tačiau tai gali atlikti ta pačia forma, t.y. tiek pakeitimas, tiek nutraukimas turi būti patvirtintas notaro. Pažymėtina, jog nutraukus vedybų sutartį, sutuoktinių turtiniams santykiams taikomas įstatymų nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas.

### Išvados

LR CK 3.82 straipsnis nustato sutuoktinių turto teisinio režimo taikymo taisyklę, pagal kurią vedybų sutartis laikytina kriterijumi, kuriuo vadovaujama nustatant, koks sutuoktinių turto teisinis režimas turi būti taikomas asmenų turtui, taip pat sutuoktinių turtiniams interesams jų pačių ir trečiųjų asmenų atžvilgiu. Taigi, jei sutuoktiniai nėra sudarę vedybų sutarties, jų turtui taikomas įstatymuose įtvirtintas teisinis režimas.

Šeimos turto instituto tikslas - apsaugoti nepilnamečių vaikų ir silpnesniojo sutuoktinio teises ir teisėtus interesus. Šeimos turtas, nepriklausomai kurio sutuoktinio nuosavybė jis yra, turi būti naudojamas tik bendriems šeimos poreikiams tenkinti. Atsižvelgiant į šeimos turto instituto paskirtį, teisės normos, reglamentuojančios šeimos turto teisinio režimo ypatumus, yra imperatyvios, tad sutuoktiniai negali keisti jų vedybų sutartimi.

Bendrosios jungtinės sutuoktinių nuosavybės teisinis režimas atsiranda sudarius santuoką, o pasibaigia ją nutraukus, sutuoktiniams pradėjus gyventi skyrium (separacija), mirus vienam iš sutuoktinių, vedybų sutartimi sutarus dėl kitokio sutuoktinių turto teisinio režimo ir kitais, įstatyme nustatytais pagrindais. Santuokos metu įgytas turtas

<sup>153</sup> Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Trečioji knyga. Šeimos teisė. *Supra note* 2, p. 213.

<sup>154</sup> *Ibid*, 213 p.

<sup>155</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note*, 3.104 str. 1 d.

<sup>156</sup> Lietuvos Aukščiausiojo teismo praktikos 2014 m. birželio 9 d. apžvalga. Teismų praktika Nr.40

tampa bendraja jungtine sutuoktinių nuosavybe, nesvarbu, kieno vardu jis įgytas. Kartu gyvenantiems, tačiau santuokos nesudariusiems asmenims bendrosios jungtinės nuosavybės režimas nėra taikomas.

Vienas esminių vedybų sutarties tikslų - sutuoktiniams susitarti dėl turtinių teisių ir pareigų, taikyti kitokį, abiejų sutuoktinių interesus atitinkantį turto ir turtinių teisių teisinį režimą. Nors vedybų sutartį galima sudaryti tiek iki santuokos sudarymo, tiek ir ją sudarius, vedybų sutartis įsigalios tik įregistravus santuoką. Pažymėtina, jog nutraukus vedybų sutartį, sutuoktinių turtiniams santykiams taikomas įstatymų nustatytas sutuoktinių turto teisinis režimas.

### **Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai**

#### **Teisės aktai**

1. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Žin. (2000, Nr. 74-2262; TAR identifikacinis Nr. 1001010ISTAIIII-1864).
2. Keserauskas, Š., Mikelėnas, V., Mizaras, V., Smirnovienė, Z. (2002). *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Trečioji knyga. Šeimos teisė*. Justitia.

#### **Teismų praktika**

3. Lietuvos Aukščiausiojo teismo praktikos 2014 m. birželio 9 d. apžvalga. Teismų praktika Nr.40
4. Kauno apylinkės teismo Kauno rūmų 2015 m. liepos 28 d. sprendimas civilinėje byloje Nr. 2-12461-192/2015.
5. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. spalio 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-469/2014.
6. Lietuvos apeliacinio teismo 2023 m. balandžio 18 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-234-567/2023.
7. Panevėžio apygardos teismo 2023 m. balandžio 18 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-157-828/2023.
8. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. birželio 26 d. nutartis civilinėje byloje 3K-3-506-969/2018.
9. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2023 m. balandžio 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-142-943/2023.

### **TYPES OF LEGAL REGIME OF MARITAL PROPERTY AND THE SIGNIFICANCE OF THE MARRIAGE AGREEMENT**

Property and personal non-property relations between spouses in Lithuania are governed by the Civil Code of the Republic of Lithuania. According to Article 3.81 of the Civil Code of the Republic of Lithuania, there are two types of matrimonial property regimes: the matrimonial property regime established by law, or the matrimonial property regime established by a marriage contract concluded between the spouses. The legal matrimonial property regime is established by law at the time of the marriage and property acquired before the marriage is considered to be the personal property of each spouse. However, both before and after marriage, persons may conclude a marriage contract to determine the legal regime of their property.

Key words: spouses, property, legal regime, marriage contract.